

VORWORT

Willkommen in meinem ersten Buch.

Ich hätte nie erwartet, dass ich diesen Satz jemals schreiben würde. Eigentlich verstehe ich mich ganz und gar nicht als Autor. Ich habe nie davon geträumt, irgendeine Art von Vordenker zu werden oder Vorträge bei Veranstaltungen zu halten. Die Worte fließen aus meinen Fingern, aber das liegt weder an einer romantischen Mission noch an einem ehrgeizigen Ziel noch daran, dass ich einen hartnäckig offenen Punkt auf einer Liste abhaken möchte: Der Grund ist schlicht, dass es mir am Herzen liegt. Fast ist dieses Buch gegen meinen Willen entstanden. Es beruht auf einem tiefen Bedürfnis, ein paar Überlegungen in die Welt zu bringen, eine Diskussion auszulösen und neue Methoden dafür zu erkunden, wie man Ideen miteinander verbinden und Veränderungen in der Welt betrachten kann.

Obwohl ich in den vergangenen zwei Jahren 250 Artikel veröffentlicht habe, war das Schreiben dieses Buches das Schwierigste, was ich je gemacht habe. Nie zuvor habe ich versucht, die Aufmerksamkeit von Lesern mehr als 30 Minuten lang zu binden. Doch dieses Buch zu lesen dauert viele Stunden, und ich spüre enormen Druck, Ihr Interesse so lange

aufrechtzuerhalten. Ich vermute, dass die besten Autoren empathisch genug sind, um voller Selbstzweifel zu stecken. Habe ich genug zu sagen? Ist es wirklich neu und profund? Ist es interessant und gleichzeitig wertvoll? Habe ich das richtige Gleichgewicht aus Naivität und Selbstvertrauen, aus Wissen und Frische, um Bekanntes aus einer unabhängigen Perspektive infrage zu stellen? Meine Leidenschaften reichen tief, also frage ich mich ständig selbst, ob ich zu engagiert bin oder zu wenig engagiert, ob ich objektiv kritisch bin oder nur herumjammere. Dieses Buch soll keine Erlösung bringen, sondern Aufklärung.

Vor allem aber habe ich mich gefragt, ob dieses Buch ausschließlich aus neuen Überlegungen bestehen sollte oder ob ich einfach einige meiner provokantesten, interessantesten und am besten aufgenommenen Artikel von früher nehmen und in einen neuen Strang von Gedanken einweben könnte. Letztlich ist es eine Mischung daraus geworden. Begonnen habe ich ganz von vorn mit dem, was ich sagen wollte, mit einer ganzheitlichen Darstellung, die eine möglichst gute Orientierung für Unternehmen in ungewissen Zeiten bieten soll. Diese habe ich dann angereichert mit einigen Auszügen aus meinen am besten aufgenommenen Arbeiten von früher. Dieses Buch ist also eine neue Reise, die unterwegs gelegentlich durch bekanntes Terrain führt. Ich hoffe, dass sich das beruhigend anfühlt, nicht repetitiv.

Um sicher zu sein, dass Sie der Reise folgen können, habe ich mein Bestes dafür getan, sie sehr klar zu strukturieren. Das Buch enthält drei Motive, die sich mit Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft beschäftigen. Jedes davon ist unterteilt in drei Kapitel zu unterschiedlichen Erkenntnissen, Ideen, Theorien oder Standpunkten. Zusätzlich zu diesen neun Kapiteln gibt es eines, in dem ich die Ideen vorstelle, mit denen ich mich beschäftigt habe, um eine Grundlage dafür zu schaffen, dass Sie den Rest besser verstehen. Und ein Schlusskapitel dient dazu, die vorgestellten Inhalte noch einmal zusammenzufassen und Sie auf den Weg zu schicken.

EINE SCHNELL VERÄNDERLICHE WELT

Ich bin sicher, dass die Menschen, die in der Zeit der Agrar-Revolution gelebt haben, viel über „schnell veränderliche Zeiten“ gesprochen haben. Auch wer im frühen 20. Jahrhundert die ersten steilen Wolkenkratzer in New York heranwachsen sah, hatte ohne Zweifel das Gefühl, dass das Leben unglaublich aufregend ist und immer schneller wird. Trotzdem dürfte das Dasein auf der Welt nie spannender gewesen sein als heute. Wir befinden uns in einem Zeitalter, in dem existenzielle Veränderungen viele Aspekte der Welt um uns herum durchdringen. In dem sich Lebensdauer, Gesundheit und Wohlstand der Weltbevölkerung viel schneller verbessern, als wir je erwartet hätten. In dem unglaubliche Dinge, von denen wir einst kaum träumen konnten, rasch zur Realität werden. In dem die Kosten für Batterien und Solarstrom sowie andere grundlegende Technologien, von denen die Menschheit in eine neue Ära getragen wird, schneller sinken, als selbst die optimistischsten Prognosen für möglich gehalten hätten. Wir leben in Zeiten, die voller Optimismus sein sollten und in denen die Aufregung spürbar sein sollte. In jeder Branche sollten wir frisch und voller Energie aufwachen und davon inspiriert sein – aber es fühlt sich nur sehr selten so an.

Wir sehen den Siegeszug von Fake News und streikende Arbeiter, die von Uber oder Robotern oder Verträgen mit null garantierten Arbeitsstunden bedroht sind. Wir sehen, wie Unternehmen in alarmierender Zahl in die Insolvenz geraten, und wir sehen Fusionen der Hoffnungsvollen mit den Hoffnungslosen. Unzählige Kommentare verbreiten Angst davor, was künstliche Intelligenz (KI) uns bringen wird, die Menschen sprechen über Steuern auf Roboter und die Idee eines universellen Grundeinkommens. Wir haben mit Herausforderungen zu tun, die ganz anders zu sein scheinen als frühere, weil sie durchdringender, grundlegender, existenzieller wirken. KI droht, die Jobs von „Menschen wie uns“ zu übernehmen. Von zunehmender Vermögensungleichheit bis zu mehr politischer Intoleranz und mehr religiösem Extremismus: Wir spüren, wie die Welt vor Wandel ächzt.

Sie fühlt sich an wie ein Planet an der Schwelle. Wir leben im Überfluss und sind gesund und können doch abrupt in Verzweiflung geraten. Die Aussichten für die Industrienationen scheinen positiv zu sein, aber trotzdem fühlt sich ein Großteil des Westens offenbar unwohl und sehnt sich nostalgisch zurück nach der Bequemlichkeit früherer Zeiten. Das Spannungsverhältnis zwischen Optimismus und schierer Panik ist überall zu sehen. Das Internet sollte Schluss machen mit Ignoranz und stattdessen Toleranz und Empathie den Weg bereiten, doch es erweckt eher den Eindruck, als würde es als Waffe eingesetzt, um extremistische Ansichten zu verbreiten, die immer normaler erscheinen. Ist Globalisierung eine gute Sache? Trägt Migration zur Vielfalt bei? Nimmt die Freiheit zu? Wird die Macht von Google, Apple, Facebook und Amazon allmählich zu groß? Sind sie bereits der Kontrolle durch Regierungen entwachsen?

GEGEN DEN KONSENS

Diese enorm bedeutsamen Fragen sollten, zusammen mit der im Internet verfügbaren unbegrenzten Menge an Informationen, eine qualitativ hochwertige Diskussion auslösen. Aber ich sehe nichts davon.

Ich sehe an den meisten Fronten gewohnheitsmäßigen Konsens. Meine Leidenschaft dafür, dieses Buch zu schreiben, beruht auf einem starken Gefühl der Frustration. Ich habe leidenschaftlich das Gefühl, dass ein großer Teil von dem, worüber wir in der Wirtschaft sprechen, absoluter Blödsinn ist, und ein großer Teil von dem, was man heute zu lesen bekommt, nichts als Gruppendenken. Ich habe leidenschaftlich das Gefühl, dass bessere Fragen zu besserer Arbeit und bedeutenderen Fortschritten führen würden. Ich bin frustriert über die Leere von Gesprächen und das Fehlen eines echten Diskurses. In Zeiten, in denen das Geschehen chaotisch erscheinen kann, sind die meisten Menschen so sehr darauf aus, das Gefühl zu haben, dass sie die Welt verstehen, dass sie blind akzeptieren, was auch immer einen Sinn zu haben scheint, ohne es infrage zu stellen. Mir wäre lieber, es gäbe ein bisschen mehr sokra-

VORWORT

tisches Diskutieren und etwas weniger gedankenloses und automatisches Weiterverbreiten auf Twitter.

Wenn ich über die Welt von Wirtschaft und Marketing, von Werbung oder Technologie lese, bin ich entsetzt über das Fehlen echter Gespräche über die großen Themen und von den Plattitüden und dem quasi-wissenschaftlichen Denken, die in so vielen Wirtschaftsbüchern zu finden sind. In diesem Buch möchte ich neugierig und subversiv sein. Ich werde die Arbeit von Menschen infrage stellen, die viel klüger, viel erfahrener und viel wissender sind als ich. Hoffentlich werde ich auch Sie herausfordern. Ich möchte Sie dazu bringen, tiefe, existenzielle und sogar naive Fragen zu stellen – die Fragen, die sonst nicht gestellt werden, weil man sie für so schwierig hält, dass sie sowohl dumm als auch unhöflich wären. Ich habe schon immer geglaubt, dass die besten Innovationsberater keine endlosen Post-it-Zettel an der Wand, keine dreitägigen Bestandsaufnahmen und keine schicken Sofas vor Whiteboards brauchen: Sie müssen einfach sein wie achtjährige Kinder, die nie aufhören, „warum?“ zu fragen, die es nicht besser wissen und die keine Ausreden dulden, weil sie Idealisten sind.

DIE REISE BEGINNT HIER

Ich musste vier Jahre lang nachdenken und recherchieren, um dann in sechs Monaten dieses Buch zu schreiben. Es entstand in Zügen in Norwegen, Konferenzzentren in Peru, Hotels in Sydney, Bars in der ländlichen Türkei. Teile davon wurden im obersten Stockwerk von Wolkenkratzern in Dubai geschrieben, andere in merkwürdigen Straßencafés in Delhi oder kleinen Dörfern in Umbrien. Ich wurde inspiriert in Auckland, verwirrt in Kolumbien und aufgeklärt auf dem rumänischen Land.

Ich habe das Glück, in einer Position zu sein, die es mir erlaubt, auf der ganzen Welt zu sprechen, zu schreiben, mich umzusehen und zuzuhören, und am meisten lerne ich beim Zuhören. Mein Job ist, Punkte zu verbinden, Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu erkennen.

Dieses Buch basiert auf dem, was ich gelernt habe, indem ich Lokalzeitungen in Kanada las, besorgten Arbeitern in Shenzhen zuhörte, mit Regierungsbeamten in Spanien sprach oder mich beim Abendessen in Curitiba unterhielt. Die in diesem Buch versammelten Ideen und Motive haben ihren Ursprung in dieser Breite und Tiefe an Eindrücken.

Nach all diesen Erfahrungen kann ich gar nicht anders, als die gemeinsamen Motive zu sehen, die Panik, Aufregung, Energie überall in der Welt. Was Menschen zunehmend verbindet – auf eine Weise, die sie vielleicht gar nicht erkennen –, ist der Kontrast zwischen Hoffnung und Angst, das Gefühl der Verwirrung über den Wandel. Dieses Buch soll dazu dienen, die Komplexität des Moments ganz einfach erscheinen zu lassen. Es soll unterscheiden, welche Veränderungen wichtig sind und welche nicht. Es soll sich auf die Vergangenheit berufen, um die Zukunft zu verstehen und um herauszuarbeiten, was sich verändern wird und – am wichtigsten – was nicht. Es ist da, um wütend zu sein über das, mit dem wir uns bislang begnügen, denn das, was wir bald erreichen können, wird beeindruckend sein. Und mehr als alles andere ist dieses Buch für die Menschen gemacht, die dringend eine Hand suchen, die ihnen durch das Chaos in diesem Moment der maximalen Komplexität hilft.

Dieses Buch war ein Balanceakt. Ich habe versucht, einen Weg zu finden zwischen persönlichen Meinungen und besser belegtem und wissenschaftlichem Denken. Ich habe versucht, genügend Material zusammenzustellen, um das Buch interessant zu halten, aber in ausreichender Tiefe, damit es wirklich von Nutzen ist. Ich möchte Fragen stellen, Ideen säen und mögliche Lösungen anbieten. Trotzdem soll dieses Buch nicht alle Antworten liefern. Das ist nicht meine Aufgabe. Ich habe es auf die einzige Art und Weise geschrieben, die ich kenne. Ich habe es herausfordernd, persönlich und hoffentlich fröhlich gestaltet. Es ist mit Absicht irritierend, denn in der heutigen Zeit müssen wir konventionelles Denken infrage stellen und uns mit Spannungen beschäftigen, die wir lieber ignorieren würden. Es macht mir nichts aus, anzuecken, wenn ich dadurch unverzichtbare Diskussionen in Gang bringe.

VORWORT

Lehnen Sie sich also zurück. Ich hoffe, dass Sie so massiv irritiert wie inspiriert sein werden. Ich hoffe, dass Sie sich von diesem Buch unterhalten und informiert fühlen. Ich hoffe, dass Sie an unterschiedlichen Punkten dieser Reise entschieden zustimmen und energisch widersprechen werden. Und mehr als alles andere hoffe ich, dass ich Sie dazu inspirieren kann, anders zu denken und ihre Meinungen über diese Anregungen zu teilen, mit mir und jedem anderen, den Sie für geeignet halten.

In der Mehrzahl aller Branchen haben die Personen, die auf den entscheidenden Positionen sitzen, zwei Optionen: Sie können den Niedergang verwalten oder sie können umbauen und florieren. Ich wüsste, was ich lieber tun würde, und dieses Buch ist dazu da, dabei zu helfen.

DANKSAGUNGEN

Ich möchte meiner Familie und meinen Freunden danken, solange sie mir verzeihen, dass ich das vergangene Jahr über ein schrecklicher Mensch für sie war. Ein Buch in sich zu tragen ist wie eine Schwangerschaft im Kopf. Ich hatte es so lange im Gehirn, dass es mich egoistisch, übellaunig und verschlossen gemacht hat.

Ich möchte Danke sagen für die Antworten, die ich auf meine Provokationen in digitalen Medien bekommen habe und die zu vielen Gesprächen geführt haben, aus denen ich lernen konnte.

Ich möchte meiner Mutter und meinem Vater danken, die immer an mich geglaubt, aber keinen Druck auf mich ausgeübt haben. Dafür, dass sie mich zu der Nervensäge mit guten Absichten gemacht haben, die ich bin, und in mir den Glauben geweckt haben, dass alles und jeder hinterfragt werden sollte, aber auf eine freundliche Weise, und dass Zuhören wichtiger ist als Reden. Danken möchte ich auch Shann Biglione, Nick Childs und Adi Kurian für ihre Beratung in wichtigen Phasen der Entstehung dieses Buches.

Und besonders und ganz konkret möchte ich Adriana Stan danken, die ab dem ersten Tag an mich geglaubt hat, und zwar selbst dann noch,

DIGITALDARWINISMUS

wenn ich es nicht mehr tat. Dafür, dass sie ein gewisses Talent in mir entdeckt und es gefördert hat. Du hast mich vor mehreren Jahren zum Schreiben inspiriert und mich dabei unterstützt, und du stehst (in irgendeiner Form oder Gestalt) hinter so ziemlich dem gesamten Erfolg, den ich bis heute als Autor oder als Referent gehabt habe.

01

WIRTSCHAFT IM ZEITALTER DER DISRUPTION

„ICH WÜRDENICHT VON HIER AUS LOSFAHREN“

Es gibt eine Geschichte über einen Mann, der sich auf den hintersten Straßen des ländlichen Irland verirrt hat und auf einen Hirten trifft, der auf der einspurigen Straße eine Herde Schafe hütet. Er kurbelt das Fenster herunter und fragt nach dem Weg nach Dublin. Der Ortskundige holt tief Luft und denkt lange und intensiv nach, bevor er antwortet: „Nun, Sir, wenn ich Sie wäre, würde ich nicht von hier aus losfahren.“

Das ist nicht der beste Scherz, aber eine hinreichend gute Metapher für die Wirtschaft von heute. Wenn wir mit dem Wind des Wandels konfrontiert sind, fühlen sich viele von uns verunsichert, belastet von einem Vermächtnis ehemals gut gemeinter und vernünftiger Entscheidungen, die aber heute, im Rückblick, unklug erscheinen. Zusammengekommen laufen sie darauf hinaus, dass viele Unternehmen heute schlicht nicht richtig angepasst sind, um mit jüngeren Unternehmen zu

konkurrieren. Weil es keine klaren Wegweiser für den Weg nach vorn gibt, frage ich mich, wie viele Unternehmen wohl wünschten, sie könnten einfach von einem anderen Punkt aus anfangen.

In Unternehmen manifestieren sich, genau wie in Menschen, alle Entscheidungen, die in der Vergangenheit getroffen wurden. Sie sind das Ergebnis von Jahren der Ansammlung von Mitarbeitern und Übernahmen anderer Unternehmen sowie des Ererbens von Vermögenswerten, Systemen und Kulturen. Viele Jahre lang war das Tempo des Wandels langsam genug, sodass sich diese schlummernden Bestien im Laufe der Zeit anpassen konnten. Ihre Führungen bauten neue Einheiten auf, Manager starteten neue Initiativen, der Wandel konnte irgendwie drangeschraubt werden. Doch seitdem sind drei Dinge geschehen.

DIE WELT HAT SICH VERÄNDERT

Als Spezies sind Menschen darauf ausgelegt, in einer lokalen und linearen Welt zu leben. Doch das Tempo des Wandels hat sich erhöht, er ist jetzt global und exponentiell, während die meisten Unternehmen weitgehend dieselben geblieben sind. Die Welt scheint sich drastischer und schneller zu verändern als je zuvor, und in vielerlei Hinsicht nimmt das Tempo der Veränderung immer noch zu. Gleichzeitig hat sich die Fähigkeit vieler Unternehmen zu schneller Veränderung und Anpassung nicht verbessert. Zu viele von ihnen sind nicht agil genug, um sich neu auszurichten oder aufzubauen oder sich auf eine andere Weise so schnell zu verändern wie die Erwartungen der Verbraucher und die Anforderungen ihres geschäftlichen Umfelds oder wie es ihre Konkurrenten können.

Zweitens sind die Vorteile von Größe mit der Zeit weggebröckelt. Ewig lange hatten große Unternehmen riesige Vorteile gegenüber kleineren. Sie konnten enorme Rabatte bei ihren Einkaufskosten aushandeln, ihre starke Position nutzen, um sich Vertriebswege zu sichern, riesige Summen für Werbung ausgeben, die besten Mitarbeiter zu sich locken, Kredite aufnehmen, wann immer sie Geld brauchten. Doch das Internet und ver-

änderte Geschäftsdynamiken bedeuten, dass viele dieser Vorteile von Größe langsam, aber sicher verschwinden. Tatsächlich wird all das, was Unternehmen einst mächtig gemacht hat, in gewissen Maß zu einer Belastung und erschwert den Wandel – Besitz von Vermögenswerten, Expertise, große Belegschaften, historische Marken.

Drittens haben wir gesehen, wie dynamische neue Unternehmen, die für das moderne Zeitalter entstanden sind, den Markt verändern. Wir konnten den Siegeszug von Unternehmen beobachten, die alle bekannten Weisheiten ignoriert haben. Sie haben neueste Technologie zu ihrem Kern gemacht, alte Vorschriften umgangen oder ignoriert und die Regeln gebeugt. Sie basieren auf neuen ökonomischen Prinzipien und kontraintuitiven Geschäftsmodellen, die gesetzliche und gesellschaftliche Verpflichtungen als rein externe Kosten behandeln. Diese Unternehmen haben oft niedrigere Betriebskosten, lassen sich schnell skalieren und haben oft ganzen Märkten Wert entzogen. Erfahrung wurde stets als gute Sache verstanden, doch heute scheinen die erst vor Kurzem entstandenen Unternehmen, die neueste Technologie tief in den Kern ihres Geschäfts integriert haben, über die beste Struktur für zukünftiges Wachstum zu verfügen.

Diese drei Veränderungen – rapider globaler Wandel, Irrelevanz von Größe und der Siegeszug von rebellischen Unternehmen – sind es, die stärker als alles andere das heutige Leben anders machen. Sie bedeuten, dass Unternehmen intensiv nachdenken, Mut zeigen und sich selbst in Frage stellen müssen. In diesem Kapitel möchte ich Ihnen die wichtigsten Konzepte des digitalen Darwinismus vorstellen und erklären, wie er geschäftliche Transformationen vorantreiben, in einen Kontext stellen und auf diese Weise dabei helfen kann, Veränderungen in der modernen Welt richtig anzugehen. Ich möchte Unternehmen dazu bringen, dass sie anfangen, die richtigen Fragen zu stellen: die schwierigen, existenziellen. In diesem Kapitel geht es darum, den Kontext und die Gründe für Wandel zu verstehen. Gleichzeitig möchte ich eine allgemeine Grundlage für Konzepte schaffen, auf denen ich in den späteren Kapiteln aufbauen werde.