



**TOM
GOODWIN**

**DIGITAL
DARWINISMUS**

**DAS ÜBERLEBEN
DES STÄRKSTEN
IM ZEITALTER
DER DISRUPTION**

PLASSEN
VERLAG

Hochgeschwindigkeitsstrecken zu bauen. Die teuren, langsamen und vollen Züge von heute sind die Folge von jahrelanger Veränderung in Schritten. Sie sind durch einen stetigen Fluss an Investitionen entstanden, nicht durch eine einzige große, die schwieriger durch die Gremien zu bekommen gewesen wäre. Es gibt sie, weil die Arbeiten kontinuierlich erledigt werden konnten und keine zehn Jahre in Anspruch nahmen, sodass sie weniger Störungen verursachten. Die Züge existieren, weil niemand den Mut hatte, eine schwierige Entscheidung zu treffen, bei der es lange Zeit gedauert hätte, bis Ergebnisse zu sehen gewesen wären.

Die Realität ist: Der veränderliche Charakter der Wirtschaft hat ein Umfeld des Wandels mit modernen Geschäftsmodellen, neuen Technologien, neuen Verhaltensweisen von Verbrauchern und neuen Konkurrenten entstehen lassen; dies lässt die große, schwerfällige Infrastruktur von etablierten Unternehmen zunehmend unpassend erscheinen – sie wurden am falschen Ort und auf der Grundlage alten Denkens erbaut. In dieser Metapher ist der größte Teil von dem, was Unternehmen aufgebaut haben, inzwischen vollkommen nutzlos. Neue Anbieter, die bei null begonnen haben und auf neuem Denken, neuen Systemen, neuer Programmierung, neuer Technologie und neuer Kultur beruhen, lassen alte Unternehmen heutzutage archaisch aussehen.

Solche Probleme mit dem Vermächtnis der Vergangenheit sind überall in der Welt zu beobachten, und sie manifestieren sich auf sehr unterschiedliche Weise sowie in sehr unterschiedlichem Maßstab. Es gibt Einzelhändler, die wünschten, keine Filialen zu besitzen, Medienunternehmen, die wünschten, sie hätten die globalen Rechte an ihren Inhalten gekauft, Autohersteller, die wünschten, sie hätten nicht in milliardenteure Fabriken für Verbrennungsmotoren oder eigene Händlernetze investiert. Oft sehe ich erfolgreiche, aber leere Restaurants und frage mich, ob der Besitzer wünschte, er könnte einfach Lieferdienste wie Seamless oder Grubhub nutzen, statt ein riesiges Lokal zu mieten, in dem früher einmal Menschen saßen. Die Rollen dieser Unternehmen scheinen sich verschoben zu haben. Wir haben heute Banken, die nicht mehr von der Regulierung gebunden sein wollen, die das Dasein als Bank normalerweise mit sich bringt. Fluggesellschaften würden sich wünschen, sie hätten keine in der Gewerkschaft organisierten Mitarbeiter, und viele Unternehmen würden am liebsten ganz ohne Personal auskommen.

Manchmal sind die Risse noch klein: bei Taxi-Unternehmen etwa, die sich „AAA Cars“ nennen, um in den Gelben Seiten ganz vorn zu stehen, bei teuer gekauften Telefonnummern, die man sich leicht merken kann, und beim Horten von Goldmünzen im Wert von mehr als einer Million Dollar, weil sie einst eine sehr sichere Anlage waren. Wandel betrifft die Besitzer von Unternehmen, kann sich aber auch auf Privatpersonen auswirken. Auch hier kann man als einfaches Beispiel Taxis nehmen: Fahrer in London müssen für den Test „The Knowledge“ lernen und teure offiziell zugelassene Autos kaufen. Durch Mitfahr-Apps hat sich an diesen Vorschriften nichts verändert – aber sie sind entwertet worden. Google Maps hat den Zeitaufwand von zwei bis vier Jahren für das

Absolvieren des Knowledge-Tests nicht nur ein bisschen weniger nützlich gemacht – es hat seinen Wert über Nacht komplett verschwinden lassen, weil es nicht nur genaue Kenntnisse der Straßen einer Stadt unnötig macht, sondern obendrein Echtzeit-Verkehrsinformationen liefert; Jahrzehnte an Erfahrung und Wissen über die schnellsten Routen werden dadurch redundant. Taxi-Unternehmen werden durch Technologie nicht nur verändert, sondern auf den Kopf gestellt. Der beste Ausgangspunkt für solche Unternehmen wäre heute ein leeres Blatt Papier, nicht etwa ein altes Unternehmen, das man verändern kann.

Das Ausmaß der erforderlichen Veränderung, der falsche Standort eines Unternehmens, die Kosten, der Zeitaufwand und das Risiko bei der Umsetzung bedeuten, dass Lähmung einsetzen kann und dass wir schnellen, einfachen Illusionen von Veränderung den Vorzug geben. Sie betreffen die Verzierung, nicht das Fundament – wir tapezieren über die Risse hinweg.

Weil das Tempo des Wandels im Leben zunimmt, werden sich alte Unternehmen zunehmend schwertun, mit ihm Schritt zu halten, nicht etwa leichter. An irgendeinem Punkt stellt sich die Frage, ob es, wie beim Flughafen Heathrow oder auch bei JFK in New York, nicht besser wäre, von vorn zu beginnen, statt das zu verändern, was es schon gibt.

Wenn Sie Heathrow ersetzen wollten, würden Sie einen neuen Flughafen bauen, bevor sie den alten schließen. Sie würden einen deutlich besseren Standort wählen, bei dem keine heiklen Flugmanöver über Zentrallondon erforderlich sind. Sie würden weitaus mehr Reserven für weiteres Wachstum einplanen. Sie würden beim Bau an die Bedürfnisse moderner Verbraucher denken: Der Flughafen würde mit der allerneuesten Software und den modernsten Bautechniken errichtet werden. Sie würden ihn so gestalten, dass er nach der Eröffnung den alten Flughafen übernehmen kann, dass er seine Zukunft ist. Er würde eröffnet, bevor der alte geschlossen ist, und würde sowohl mehr Zukunftspotenzial mit sich bringen als auch Schluss machen mit den Schäden und der Verschwendung, die es gegeben hätte, wenn er nicht gebaut worden wäre.

Das ist Eigen-Disruption. Sie ist teuer, erscheint unnötig, ist riskant, kostet Zeit und wird nur ungern betrieben. Lieber wollen wir modifizieren, hoffen und die Gefahr dafür gering halten, dass etwas schief läuft. Eigen-Disruption bedeutet, die Zukunft selbst in die Hand zu nehmen, bevor es zu spät ist, und auf diese Weise die Zukunft des eigenen Unternehmens zu gestalten. Sie erfordert schwierige Entscheidungen, tiefe existenzielle Veränderungen und vielleicht sogar Aktivitäten, die einen kannibalistischen Charakter zu haben scheinen.

EIGEN-DISRUPTION

Ihr größtes Risiko liegt nicht in gelegentlichem Scheitern, sondern in anhaltender Mittelmäßigkeit.

WROBLEWSKI, 2017

Eine der merkwürdigsten Verwerfungen in der modernen Welt ist, dass das Internet die Spielregeln neu geschrieben hat. Die Vermögenswerte, die Unternehmen im Industriezeitalter erfolgreich gemacht haben, scheinen im Digitalzeitalter oft eher gegen sie zu arbeiten. In vielen Fällen scheinen Kennzahlen wie Profitabilität oder Umsatz, die einst am wichtigsten waren, für das zukünftige Potenzial nur noch wenig Bedeutung zu haben. Die Marktbewertungen von Uber oder Amazon basieren eher auf Erwartungen als auf der Realität, auf Wachstum der Nutzerzahlen, nicht auf der bewiesenen Fähigkeit, Geld mit ihnen zu verdienen. Wir leben in verwirrenden Zeiten. Lange haben sich alte Unternehmen mit ihren Vermögenswerten beruhigt, doch die werden zunehmend zu einer Belastung.

In meinem TechCrunch-Artikel mit dem Titel „Der Kampf geht um die Verbraucher-Schnittstelle“ habe ich erklärt:

Uber, das größte Taxi-Unternehmen der Welt, besitzt keine Fahrzeuge. Facebook, das weltweit beliebteste Medienunternehmen, produziert keine eigenen Inhalte. Alibaba, der wertvollste Einzelhändler, hat keinen Lagerbestand. Und Airbnb, der weltweit größte Anbieter von Unterkünften, besitzt keine Immobilien. Hier passiert etwas Interessantes.

Goodwin, 2015

Dieses Zitat war für viele eine passende Zusammenfassung der neuen Dynamik in der Welt. Es ist klar, dass Unternehmen sich verändern müssen. Um im 21. Jahrhundert signifikantes und nachhaltiges Wachstum zu erzielen, werden Unternehmen sich mehr vornehmen müssen als nur inkrementelle Verbesserungen an bestehenden Geschäftsmodellen. Sie müssen mehr tun, als Produktlinien zu füllen oder kleine Innovationen mit ein paar neuen Produkten zu entwickeln. Die Erwartungen des Marktes werden von explosiv wachsenden Neueinsteigern geprägt – im Vergleich mit ihnen lässt sich mit derlei bescheidenen Aktivitäten einfach nicht mehr genügend Wachstum generieren.

Die Erwartungen verändern sich. Die Aktienkurse von großen Einzelhändlern, vor allem Kaufhäusern, lassen erkennen, dass das Vertrauen in alte Unternehmen schwindet. Der Anstieg des Aktienkurses von Tesla im Vergleich zu großen, erfahrenen US-Autoherstellern zeigt das Gleiche. Und auch bei den Erwartungen von Verbrauchern ist es nicht anders: Wir dulden keine schief gelaufenen Buchungen oder Warteschlangen an der Kasse mehr.

Weder der Markt noch die Kunden sind nachsichtig. Natürlich können Sie Ausreden und Erklärungen dafür vorbringen, dass Sie nicht funktionieren wie die schlanken Unternehmen, die heute entstehen. Aber Börse und Verbraucher werden sich das nicht lange anhören. Sie wollen Aktivität sehen.

EIN ZEITALTER VON INNOVATION ALS ABLENKUNG

Jegliche Innovationen, die angegangen werden, sind meist so stark nach außen gerichtet, physisch und so schnell wie nur möglich. In unseren metaphorischen Wolkenkratzern werden neue Kunstwerke aufgehängt oder die Kantinen modernisiert, wenn das Gebäude einzustürzen droht. Wir leben in einer Zeit von Innovation als Geste. Von Apple-Uhren über schicke Werbekampagnen mit künstlicher Intelligenz bis zu Chat-Bots: Unternehmen geht es bei ihren Innovationen weniger darum, einen entscheidenden Unterschied bei der Kundenerfahrung zu erreichen, als darum, am Markt, gegenüber der Fachpresse und an der Börse zu demonstrieren, dass sie verstanden haben. Innovation soll heutzutage gute Eigenschaften signalisieren, statt sich kommerziell auszuzahlen. Roboter in Test-Läden ermöglichen Experimente und das Sammeln von Daten, sind aber höchstwahrscheinlich nur da, um hübsche Bilder für den Jahresbericht zu bekommen. Ein VR-Headset für eine Demonstration des Hotelzimmers der Zukunft gibt ein tolles Video für YouTube her, und auch der Flug einer Boeing 747 mit Bio-Treibstoff in einem der Triebwerke schafft es in die Fernsehnachrichten. Wandel wird zur Ware, und Unternehmen begnügen sich mit einer dünnen Schicht von Neuheit. Sie reicht nicht tief und spielt sich nicht hinter den Kulissen ab – stets geht es darum, möglichst greifbar das umzusetzen, von dem wir glauben, dass es der Körpersprache von Innovation entspricht. Für große Unternehmen bedeutet Innovation im Jahr 2018, ein Innovationslabor einzurichten, regelmäßige Ausflüge ins Silicon Valley zu veranstalten und in Pressemitteilungen stets Absichten zu verkünden, nie konkrete Erfolge.

Wir brauchen echte Veränderungen, und die Zeit dafür ist jetzt. Die Verschiebungen sind von höchster Bedeutung und die Lücke zwischen dem, was bekanntermaßen getan werden muss, und dem, was wirklich geschieht, ist riesig. Eine KPMG-Studie aus dem Jahr 2016 kam zu dem Ergebnis, dass sich 65 Prozent der CEOs Sorgen wegen Neueinsteigern machen, die zu einer Disruption ihres Geschäftsmodells führen; 53 Prozent waren der Meinung, dass sie nicht disruptiv genug an ihr eigenes Geschäftsmodell herangehen (KPMG, 2016). In einer Studie von McKinsey gaben 80 Prozent der befragten CEOs an, dass sie ihr Geschäftsmodell für gefährdet halten, und nur 6 Prozent waren zufrieden mit der Innovationsleistung ihres Unternehmens (McKinsey, 2013).

DIE TIEFE DES WANDELS WIRD UNTERSCHÄTZT

Unternehmen, die sich verändern müssen, gibt es überall, und es wird unterschätzt, wie tief diese Veränderung reichen muss. Wenn Sie heute mit einem Medienunternehmen wie zum Beispiel einer Zeitung an den Start gehen würden, würden Sie nicht nur auf Papiermühlen und darauf verzichten, Hunderte von teuren Star-Autoren, festen Fotografen und Fakten-Checkern einzustellen, wie es einst die *New York Times* getan hat. Ebenso würde es wohl noch nicht ausreichen, gewerkschaftsferne Mitarbeiter und billigere Büros zu haben, Artikel mit mehr Klick-Potenzial zu produzieren und jüngere und billigere Mitarbeiter

einzustellen. Um Geld zu verdienen, müsste man auch noch mehr tun, als die besten Datenwissenschaftler zu beschäftigen, mit Software herauszufinden, welche Geschichten am besten ankommen, und mehr davon zu produzieren sowie eingebundene Werbeeinhalte für Marken zu erstellen. All das würde zu Ihrer Überlebensfähigkeit beitragen und die Wahrscheinlichkeit dafür erhöhen, dass der Tod nur langsam eintritt. Aber das ist nicht die Art und Weise, wie Sie so ein Vorhaben angehen sollten.

Nein, wenn Sie ein Medienunternehmen gründen, würden Sie versuchen, zu sein wie Facebook oder Snapchat oder Twitter. Sie würden nichts selbst machen und nur als dünne horizontale Schicht zwischen Menschen agieren, die etwas wollen, und anderen, die etwas produzieren. Sie würden riesige Mengen Daten speichern und Werbung automatisch an den Höchstbietenden verkaufen. Sie würden keine Verantwortung für Inhalte auf Ihrer Seite übernehmen und alle externen Faktoren so weit wie möglich herunterfahren, seien es Kosten oder Verantwortung. Sie wären in der Lage, auf Knopfdruck global zu wachsen, und könnten das Angebot problemlos um Videoinhalte erweitern.

Ein altes Medienunternehmen kann diese Position nicht erreichen, indem es neue Werkzeuge anschafft. Es muss von null an neu beginnen. Erinnerungen, Fachwissen, Fähigkeiten und Beziehungen sind dafür nicht nur keine große Hilfe, sondern wahrscheinlich sogar ein Problem.

Medienunternehmer sind nicht die einzigen, die alles verändern müssen. Werden physische Einzelhändler mit riesigen globalen Filial- und Vertriebsnetzen je in der Lage sein, neue Systeme einzubinden, die Verbraucher direkt zu Hause beliefern? Und noch mehr: Werden sie das je so schaffen, dass sie die Erwartungen moderner Kunden bezüglich Preis und Geschwindigkeit erfüllen und gleichzeitig noch profitabel arbeiten? Oder wäre es doch besser, wenn sie ganz von vorn beginnen würden?

Müssen Autohersteller die Tatsache einfach hinnehmen, dass ihr unglaublich umfangreiches Wissen über Verbrennungsmotoren und komplexe Organisationssysteme aus Zulieferern und Unter-Zulieferern in einer Welt voller Elektroautos nicht nur wenig hilfreich sein, sondern ihre Entwicklungen sogar hemmen könnte? Können sie Erfolg haben in einer Welt, in der Elektroautos eher wie Smartphones produziert werden als wie in den Autofabriken der Vergangenheit? Werden große Autohersteller je verstehen, dass Autos immer mehr so werden wie Elektronikprodukte, bei denen der Wert eher in der Software als in der Hardware liegt und Käufer mit als erstes auf die Nutzer-Schnittstellen achten? Werden sie verstehen, dass Fahrzeuge bald „genutzt“ werden könnten wie Daten in einem Mobilfunktarif statt gekauft? Dass die ganzheitliche Erfahrung als Kunde – Kauf des Autos, Service, Leasing-Verlängerung – vielleicht wichtiger wird als das Auto selbst?

Um zu verstehen, dass es bei Disruption nicht um oberflächliche Veränderungen geht, braucht es Mut. Tatsächlich geht es bei ihr darum, die neue Einheit aufzubauen, die revolutionieren wird, was Ihr Unternehmen heute macht. Es geht nicht um das Verwalten des Niedergangs oder um Kostensenkung für das Erreichen von Gewinnzielen. Es geht um einen Sprung ins Ungewisse, um Investitionen in das, was Ihr Unternehmen in Zukunft