

The background is a vibrant teal color. Overlaid on this are several thin, orange, curved lines that resemble orbits or paths. Small orange dots are scattered along these lines, some at the ends and some in the middle, creating a sense of movement and digital connectivity.

**TOM
GOODWIN**

**DIGITAL
DARWINISMUS**

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

PLASSEN
VERLAG

STIMMEN ÜBER DIESES BUCH

„Ein faszinierender Einblick in eine disruptive Zukunft.“

Dylan Jones, Redakteur, GQ

„Das Buch beantwortet endlich viele Fragen über Innovation, die mich seit Langem beschäftigen – nicht zuletzt, warum große Unternehmen meistens so schlecht darin sind. Es ist eines der seltenen Bücher, bei denen es sich lohnt, sie zweimal zu lesen.“

**Rory Sutherland, Vice Chairman,
Ogilvy & Mather Group, und TED-Referent**

„Wie beruhigend es ist, in einer Kakophonie von Stimmen, die nach einer sofortigen digitalen Revolution rufen, eine zu hören, die sich für einen differenzierteren und ausgewogeneren Weg nach vorn für Ihr Unternehmen ausspricht. Und wie erfrischend, einen Autor zu haben, der das Dickicht der digitalen Transformation lichtet und selbst entwickelte, umsetzbare Vorschläge und Lösungen für Ihr Unternehmen anbietet.

Die digitale Welt ist übersät mit einer verwirrenden Ansammlung von Fachausdrücken und Abkürzungen. Goodwin hält sich mit diesem Kauderwelsch nicht auf und bietet stattdessen bodenständige, praxisgerechte Ratschläge für die Transformation Ihres Unternehmens. „Digitaldarwinismus“ enthält die beruhigende Botschaft, dass Sie nicht das nächste Uber oder Amazon für irgendetwas sein müssen, um Ihr Unternehmens zukunftssicher zu machen. Die wertvollste Erkenntnis unter den vielen Platin-Stücken in dem Buch lautet, dass Veränderung sich im Kern Ihres Unternehmens abspielen muss, nicht an den Rändern. Sie wollen Ihr Unternehmen digital transformieren? Dann müssen Sie zuerst anfangen, anders über Veränderung zu denken.“

**Adam Najberg, Leiter Digital Media, Alibaba,
früherer Digital-Redakteur *The Wall Street Journal Asia***

„In ‚Digitaldarwinismus‘ präsentiert Goodwin ein gut überlegtes Gesamtbild digitaler Weisheit, in dem er mit intelligenten und nachvollziehbaren Beispielen auf Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft eingeht. Das Ergebnis ist eine hervorragende Karte für die gesamte Digital-Landschaft, garniert mit Erkenntnissen von unschätzbarem Wert, die sich direkt umsetzen lassen.“

Stefan Olander, ehemaliger Vice President Global Digital Innovation, Nike

„Die Zukunft passt nicht in die Behälter oder Mentalitäten der Vergangenheit. Dieses Buch überzeugt, provoziert und erläutert Möglichkeiten, um Ihr Unternehmen neu zu denken. Gesellschaft, Wirtschaft und Leben erleben eine Disruption durch eine revolutionäre Phase der Evolution: digitalen Darwinismus. Das Buch liefert Methoden, die dabei helfen, in dem neuen Umfeld zu florieren.“

**Rishad Tobaccowala, Transformationsexperte,
Referent und Autor sowie Chief Growth Officer und
Mitglied des Management Committee, Publicis Group.**

„Goodwin hält, was er in seinem Vorwort verspricht: Das Buch ist enorm irritierend und inspirierend zugleich. Es ist ein leidenschaftlicher Ruf nach mehr gesundem Menschenverstand bei der Entscheidungsfindung in Unternehmen. Die Beispiele zeigen, wie wenig sich Unternehmen bislang das digitale Zeitalter zu eigen machen. Zu Recht stellt Goodwin Versuche von Unternehmen infrage, Disruption und Uneindeutigkeit im digitalen Zeitalter entweder durch ‚bessere Planung‘ oder durch kleine Anpassungen von Geschäftsmodellen und Strategien in den Griff zu bekommen, die aus einer längst vergangenen Zeit von Stabilität, Linearität und Vorhersagbarkeit stammen. Er erinnert uns daran, dass nur eine flexible Vorgehensweise die richtige Antwort auf massiv veränderte Umfelder für Unternehmen sein kann und dass Unternehmertum bedeutet, Gelegenheiten zu maximieren und Hindernisse zu überwinden, statt nur Risiken zu minimieren. Das Buch war überfällig.“

Uwe Ellinghaus, ehemaliger Global Chief Marketing Officer, Cadillac

„Digitaldarwinismus‘ ist eine Pflichtlektüre sowohl für etablierte Marken als auch für ambitionierte Start-ups. Es bewaffnet Führungskräfte von Unternehmen mit klaren Strategien für das Navigieren durch disruptive Zeiten, das Freisetzen von Wachstum und das Vorbereiten auf die Zukunft. Als mutiger und provokanter Denker liefert Tom Goodwin einen frischen Ansatz und eine dringend benötigte Erinnerung daran, dass man anders denken muss, um in der globalen digitalen Wirtschaft von heute zu gewinnen.“

Steve Larsson, ehemaliger CEO, Ralph Lauren

„Für Tom Goodwin werden Unternehmen durch das Tempo des technischen Wandels in einen Darwin’schen Kampf ums Überleben gezwungen. Das ist so weit nichts Neues. Erfrischend aber ist seine Erkenntnis, dass Empathie in diesem Kampf eine entscheidende Rolle spielen wird – dass Unternehmen, die zuerst an die Menschen denken, gute Chancen haben, auf der richtigen Seite des Chaos zu stehen.“

**Mark Jones, Redakteur, World Economic Forum Agenda,
ehemaliger Redakteur für globale Fragen, Networked Journalism,
und Redakteur Global Communities, Reuters News**

„Tom Goodwin zeigt, dass Darwin’scher Erfolg nicht auf Rücksichtslosigkeit beruht, sondern darauf, zu lernen, wie man gut mit anderen kooperiert.“

Douglas Rushkoff, Autor, „Throwing Rocks at the Google Bus“

„Goodwin ist die richtige Art von Zukunftsforscher: Er ist im Herzen ein Geschichtsfreak und weiß, dass sich Innovation nicht in einem Vakuum abspielt. Kontext ist König, und davon gibt es in seinem intelligent aufgebauten Buch reichlich.“

Paul Kemp-Robertson, Mitgründer, Contagious

„Falls Sie sich je gefragt haben, ob und wie Ihr Unternehmen im disruptiven Umfeld von heute überleben kann, ist dieses Buch richtig für Sie. Es lässt sich angenehm lesen und enthält eine informative und erkenntnisreiche Beschreibung des Zeitalters der Disruption einschließlich der Notwendigkeit eines Paradigmenwechsels in unserem Denken und praktischen Hinweisen für Überleben und Wachstum. Genießen, lernen und anwenden.“

**Jerry Wind, Lauder Professor Emeritus of Marketing,
The Wharton School, University of Pennsylvania**

„Die Wörter ‚Disruption‘ und ‚Innovation‘ sind heute überall zu lesen. Wir sind taub für sie geworden, verloren in einem Meer der Information. Die Zukunft ist da, aber sie wird nicht überall gleich gut verstanden. In Digitaldarwinismus nutzt Goodwin seine einzigartige Kombination von Leidenschaft, Empathie und Wagemut, um uns alle auf denselben Stand zu bringen, damit wir die Zukunft verstehen, während sie über uns hinwegrollt.“

**John Winsor, Denker, Berater und Unternehmer für Marketing,
Medien und Innovation, Gründer und CEO, Open Assembly**

TOM GOODWIN

DIGITAL DARWINISMUS

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

PLASSEN
VERLAG

Die Originalausgabe erschien unter dem Titel
Digital Darwinism. Survival of the Fittest in the Age of Business Disruption
ISBN 978-0-7494-8228-2

Copyright der Originalausgabe 2018:
© Tom Goodwin, 2018. All rights reserved.
This translation of Digital Darwinism is published by arrangement with Kogan Page.

Copyright der deutschen Ausgabe 2019:
© Börsenmedien AG, Kulmbach

Übersetzung: Sascha Mattke
Gestaltung und Satz: Sabrina Slopek
Gesamtherstellung: Daniela Freitag
Lektorat: Egbert Neumüller
Druck: CPI books GmbH, Leck, Germany

ISBN 978-3-86470-613-4

Alle Rechte der Verbreitung, auch die des auszugsweisen Nachdrucks,
der fotomechanischen Wiedergabe und der Verwertung durch Datenbanken
oder ähnliche Einrichtungen vorbehalten.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

BÖRSEN  MEDIEN
A K T I E N G E S E L L S C H A F T

Postfach 1449 • 95305 Kulmbach
Tel: +49 9221 9051-0 • Fax: +49 9221 9051-4444
E-Mail: buecher@boersenmedien.de
www.plassen.de
www.facebook.com/plassenverlag

INHALT

VORWORT	13
DANKSAGUNGEN	21
01 WIRTSCHAFT IM ZEITALTER DER DISRUPTION	23
„Ich würde nicht von hier aus losfahren“	23
Die Welt hat sich verändert	24
Zeit für die schwierigen Fragen	26
Auch beachten, was sich nicht verändert	28
Veränderung ist eine Bedrohung, die an den Kern geht ...	31
Eigen-Disruption	36
Ein Zeitalter von Innovation als Ablenkung	37
Die Tiefe des Wandels wird unterschätzt	38
Das einzig Sichere ist heute die Unsicherheit	41
Es ist Zeit, sich auf Menschen zu konzentrieren	44
Wichtige Themen zur Inspiration	45
Zeit zum Handeln	52
Quellen	53

DIGITALDARWINISMUS

TEIL 1	VERÄNDERUNG IM KONTEXT	55
02	DIE ELEKTRISCHE REVOLUTION, DIE ES NIE GAB	57
	Elektrizität: Schwer verkäuflich	58
	Die Elektrifizierung von Fabriken	61
	Das Antriebswellensystem	61
	Der elektrische Umstieg	63
	Auftritt des Gruppenantriebs	65
	Von Ökonomen getriebenes Denken	66
	Die wahre Veränderung:	
	Fabriken um Strom herum neu erfinden	67
	Was können wir aus all dem lernen?	71
	Quellen	80
03	DIE DREI ZEITALTER DER TECHNOLOGIE	81
	Die drei Phasen	82
	Das vorelektrische Zeitalter	85
	Das mittelelektrische Zeitalter	86
	Das postelektrische Zeitalter	88
	Das Vor-Computer-Zeitalter	91
	Das mittlere Computerzeitalter	92
	Das Post-Computer-Zeitalter	94
	Kürzer werdende Zyklen	95
	Das vordigitale Zeitalter	96
	Das mittlere Digitalzeitalter	99
	Das postdigitale Zeitalter	103
	Wie können Unternehmen die Kraft des postdigitalen Zeitalters nutzen?	106
	Quellen	109
04	WIE SIE PARADIGMENWECHSEL FÜR SICH NUTZEN	111
	Eine neue Theorie der Disruption	112
	Die Kraft des Paradigmenwechsels	115

INHALT

Design als evolutionärer Trichter	118
Das lokale Maximum vermeiden	120
Der Paradigmenprung in der Praxis	122
Sprünge bei Designparadigmen sind überall	129
Die Lehren aus dem Paradigmenwechsel:	
Wir müssen Regeln brechen	133
Alte Kompetenzen oder Erfolge können in den Ruin führen .	134
Anderssein macht Angst	134
Kein altes Denken auf neue Zeitalter anwenden	135
Keine alten Modelle auf neue Zeitalter anwenden	136
Die meisten Zukunftsmodelle ignorieren	137
Quellen	137
TEIL 2 DIE KRAFT DES JETZT ENTFESSELN	139
05 DIGITALE TRANSFORMATION	141
Ein Zeitalter der angeschraubten Veränderung	142
Zwiebeln	144
Ganz außen: Die Kommunikationsschicht	145
Die Marketingschicht: Unterstützung für Kommunikation .	146
Die Produktschicht: Was Sie anbieten	147
Die Prozessschicht: Das Wie	147
Mission	148
Ein Modell für die Priorisierung von Innovationen	149
Innovationen am Rand sind einfach	150
Innovation auf Marketingebene	152
Neues Denken auf der Prozessebene: Das Wie	153
Tiefere Transformation:	
Unternehmen mit neuem Denken im Kern	153
Digitalisierung vs. digitale Transformation	155
Neue Wertversprechen entwickeln	158
Quellen	159

DIGITALDARWINISMUS

06	DIE DISRUPTION BEGINNEN	161
	Was ist Ihr Risikoniveau?	162
	Wie entscheidend ist Veränderung?	163
	Die eigene Rolle definieren	166
	Die richtige Zeit für Veränderungen festlegen	169
	Vier Wege zum Wandel	170
	Quellen	184
07	DIE DYNAMIK IN DER WIRTSCHAFT VON HEUTE	187
	Warum sind große Unternehmen nicht innovativ?	189
	Innovation kaufen ist in Mode	190
	Risiken durch Bilanzierung und Outsourcing	191
	Das Management kann Wandel verhindern	192
	Kurzfristigkeit tötet Ambitionen	193
	Erfolg braucht Zeit	194
	Charismatische Führung	195
	Intoleranz gegenüber Bürokratie	196
	Misserfolge zelebrieren	198
	Ergebnisse maximieren statt Risiken minimieren	199
	Ein vernünftiger Umgang mit Daten	200
	Einen Prozess für Veränderung entwickeln	201
	Quellen	211
TEIL 3	DIE ZUKUNFT VORWEGNEHMEN	213
08	EIN VERÄNDERLICHES UMFELD	215
	Digitale Enttäuschung	216
	Was können Unternehmen gegen digitale Enttäuschung tun?	217
	Zu wenig Zeit und zu viel Zeug	219
	Internet überall	223
	Bildschirme und intime Daten	229
	Direkte Kommunikation mit Instant-Messaging	233

INHALT

Was bedeutet das für Unternehmen?	235
Zweiteilung im Einzelhandel	236
Junge ältere Menschen	238
Quellen	239
09 VORBEREITEN AUF DIE NEUE WELT	241
Weiter nach vorn blicken ist wichtiger als je zuvor	242
Es geht um Empathie, nicht um Technologie	244
Technologien zweiter Ordnung und benachbarte Technologien	246
Antizipatorische Computer und Nahtlosigkeit	248
Prädiktives Web: Das Ding-ternet	251
Handel mit Privatsphäre	252
Intelligenz in der Cloud	256
Demografische Verschiebungen	258
Quellen	264
10 GUT GERÜSTET IN DIE ZUKUNFT	267
Ein beispiellos hoher Grad an Unvorhersagbarkeit	268
Bildung neu denken	271
Trost finden in Korrektheit und Kosten	283
Wagemut	285
Quellen	286
UND ZUM ABSCHLUSS	289
11 EIN LETZTER BLICK AUF MENSCHEN	291
Erstklassige Lösungen brauchen Empathie	293
Design ist nicht nur für Designer	298
Letzte Schritte für den Erfolg	301
Quellen	303

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 infrage 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.