

# Think:Act

navigating complexity

## Das ergibt **Sinn**

**Warum  
Unternehmen  
höhere Ziele  
brauchen**



Think:Act #25 07 | 2018 SINN



**Das Silicon Valley** lernt  
die dunklen Seiten  
seines Erfolgs kennen

**Charles Handy** will  
den Kapitalismus  
neu erfinden

Roland  
Berger 

**"Die Versuchung ist groß, zu viele Probleme mit einer einzigen Lösung bewältigen zu wollen. Eine überfrachtete Lösung wird durch ihr eigenes Gewicht erdrückt."**

**NANDAN NILEKANI**  
Mitgründer von Infosys und Architekt  
des indischen Aadhaar-ID-Programms

→ SEITE 74

FOTO: JONATHAN TORGONIK / GETTY IMAGES



**"Eine der entscheidenden Eigenschaften von langlebigen Unternehmen ist: Ihre Gründer verfolgen Ziele, die größer sind als sie selbst."**

**JIM COLLINS**  
Leadership-Experte und Autor von  
*Good to Great* und *Built to Last*

→ SEITE 30

FOTO: COREY RICH / WWW.COREYRICH.COM (2)

**"Soziale Medien  
sind das Gewissen  
von Unternehmen:  
Für schlechte  
Taten ziehen sie es  
zur Rechenschaft,  
für gute Taten  
belohnen sie es."**

**CHARLENE LI**  
Expertin für soziale Medien  
und Gründerin von Altimeter

→ SEITE 22



FOTO: PR



**"Es liegt in der Natur  
des Menschen, einen Sinn  
in seinem Leben zu suchen.  
Für die Wirtschaft gilt:  
Unternehmen, die nach Sinn  
in ihrem Handeln suchen,  
schaffen größere Werte und  
überdauern länger."**

**CHARLES-EDOUARD BOUÉE**  
CEO von Roland Berger

FOTO: KHANH RENAUD/SQUARE

## Think:Act 25

## Das ergibt Sinn

## 8 Auf einen Blick

Interessante Fakten, die Sie kennen sollten.

## 22 Auf Vertrauen aufbauen

Social-Media-Expertin **Charlene Li** erklärt die Regeln, mit denen Unternehmen es schaffen, im Internet zu den Guten zu gehören.



"Soziale Medien sind wie ein Schwungrad."

## 30 Ziele überdauern

Bedeutende Unternehmen haben eines gemeinsam, meint Autor und Vordenker Jim Collins: Sie fragen sich, was sie zu bieten haben.

## 34 Saubere Geschäfte

Abfallbeseitigung ist ein globales Problem. Die UNO ruft Unternehmen dazu auf: Macht endlich Ernst mit der Nachhaltigkeit.

## 42 Glaube zahlt sich aus

Religiöse Werte können uns den rechten Weg ins Paradies weisen. Führen sie uns auch zu wirtschaftlichem Erfolg?

## 82 Was treibt den Kapitalismus an?

Der Vater der Stakeholder-Theorie, **R. Edward Freeman**, gibt uns Antworten auf drei Sinn-Fragen.



"Unsere Generation kann die Wirtschaft zum Guten verändern."



## 24 Das Silicon Valley bekommt ein Gewissen

Sie träumten davon, die Welt zu verbessern. Jetzt wachen die Technologie-Gurus im Silicon Valley auf. Geweckt von Aktionären, Forschern und Softwareentwicklern, die warnen: Eure digitalen Produkte treiben Menschen in die Sucht.

## 12 The purpose of business is purpose

Das reine Streben nach Profit ist ihnen nicht genug. Erfolgreiche Unternehmer stiften Sinn: indem sie Werte schaffen, die der ganzen Gesellschaft nutzen.



## 46 Erfolgs-Muster

Teppichproduzent Jaipur Rugs hat eine einfache Formel für Erfolg: Stell deine Mitarbeiter in den Fokus, der Rest kommt von allein.



ILLUSTRATIONEN UMSCHLAGSEITEN: CAMILLE KACHANI | FOTOS: PR: ASHLEY FLORENCE / UNIVERSITY OF VIRGINIA; FLORIAN LANG / AGENTUR FOCUS; FRANK HERPOT / INSTITUTE | ILLUSTRATION: FILIPPO FONTANA

## Lesen. Denken. Handeln.

## 64

## Halbstark

Das Militär ist stark. Jetzt will Putin die schwache russische Wirtschaft beleben. Aber will er die dafür nötigen Reformen umsetzen?

## 54 Quantensprung

Ein neuer Typ Computer kann Berechnungen durchführen, die heute außerhalb unserer Vorstellungskraft liegen.

## 60 Wirtschafts-Wahrsager

Alles, was Visionär Charles Handy prophezeite, traf ein. Jetzt sagt er: Wir müssen den Kapitalismus neu erfinden.

## 70 Sprint ins Digitale

Roland Auschel, Adidas Head of Sales, erklärt, wie sich das Traditionsunternehmen fit macht für die Zukunft.

## 74 1.354.051.854 indische Augenpaare

Ein Ausweis für alle und alles. Infosys-Mitgründer Nandan Nilekani baute das größte Ausweisprojekt der Welt auf. Mit Technik und viel Wissen über indische Bürokratie.

## 80 Denkanstöße

Lassen Sie sich inspirieren: Studien von Roland Berger über Unternehmensführung und technologischen Wandel.

## Think:Act online

Diese und frühere Ausgaben von Think:Act finden Sie auch online, unter: <https://www.rolandberger.com/en/insights/Magazines.html>



## Rechen-Exempel

WAS KOSTET  
EIGENTLICH ...  
**Solarenergie**

# 46–53

USD PRO MEGAWATT-STUNDE betragen die derzeitigen Kosten für Energie durch Solarkraft – deutlich weniger als durch Kohle (60–143 USD), Erdgas (68–106 USD) oder Atomenergie (112–183 USD). Das bedeutet, sie ist rund

# 86%

BILLIGER zu produzieren als 2009. Dennoch erzeugt heute, fast ein Jahrzehnt später, Solarkraft weltweit nur

# 400

GIGAWATT Das ist weniger als 1% der jährlich 25.000 erzeugten Terawatt Strom. Aber die Leistungsfähigkeit der Solaranlagen verdoppelt sich alle 2,4 Jahre. Auch die Batteriepreise fallen. 2010 kosteten Lithium-Ionen-Batterien

# 1.000

USD PRO KILOWATT-STUNDE Heute kostet die gleiche Kapazität 178 USD. Mit fallenden Batteriepreisen werden Energieversorger leichter Angebots- und Nachfrageschwankungen begegnen können.

QUELLEN: LAZARD; SOLARPOWER EUROPE; BLOOMBERG

## Denk-Anstöße

### Können soziale Medien Gutes bewirken?

VON Michal Kosinski

**SOZIALE MEDIEN** sind heftig in Kritik geraten. Es heißt, sie beschädigen Privatsphäre und Vertrauen. Doch Plattformen wie Facebook oder Twitter können auch Gutes bewirken. Sie können Vertrauen schaffen und Menschen zu neuen Erfahrungen verhelfen – außerhalb der ihnen bekannten Umgebung. Sie sind ein wirksames Mittel gegen soziale Isolation. Sie machen Menschen, die am Rand stehen, zu vollwertigen Mitgliedern unserer Gemeinschaft. Sie sind eine unerschöpfliche Quelle für Informationen, die man jederzeit erreichen kann, schnell und günstig. Nur ein Beispiel: Menschen, die an einer seltenen Krankheit leiden, können nun jederzeit mit anderen Menschen in Kontakt treten, um sich über ihre Sorgen und Probleme auszutauschen oder über mögliche Behandlungsmethoden. Soziale Medien haben auch bürgerliches Engagement belebt. Politiker, die für ein Amt kandidieren, können ihre Wähler nun direkt ansprechen.

Die jüngste Kontroverse zu Cambridge Analytica und seine mögliche Rolle beim Brexit und den US-Präsidentenwahlen haben gezeigt, dass man über soziale Medien Wähler mobilisieren kann, die sonst nicht zur Wahl gegangen wären. Wer die Rechtmäßigkeit dieser Wahlen anzweifelt, sollte bedenken: Des einen Propaganda ist des anderen "Geh wählen"-Kampagne. Der Schauspieler Thomas Jane sagt: "Was uns zu Menschen macht, ist unsere Fähigkeit, Verbindungen zu anderen Menschen aufzubauen und aufrechtzuerhalten." Wenn das stimmt, sind soziale Medien die Lebensader der Menschheit.



**MICHAL KOSINSKI** ist Assistenzprofessor für "Organizational Behavior" an der Stanford Graduate School of Business.

FOTOS: MANAN VATSYAVANA / AFP / GETTY IMAGES; NANCY ROTHSTEIN PHOTOGRAPHY / STANFORD GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

## Gute Gedanken

"Hört auf, das Geld zu jagen. Jagt die Leidenschaft."

— Tony Hsieh  
CEO von Zappos

## Buzzword Bingo

Halten Sie mit beim Business-Talk. Wir erklären die Trendwörter, mit denen gerade alle um sich werfen.



### "Dark Data"

Das (relativ) neue Daten-Buzzword heißt "Dark Data". Und es hat mindestens so viel Potenzial wie "Big Data". Dunkel sind die Daten, weil man sie nicht speichern oder öffnen kann. Oder weil sie nicht so aufgebaut sind, dass man sie nutzen könnte. Noch nicht jedenfalls. Ein Beispiel wären Kalkulationen, die in einem Unternehmen über verschiedene Abteilungen verstreut sind. Für die eine Abteilung sind sie nutzlos, für die andere sehr wertvoll. Bessere Datenanalysen könnten, was jetzt dunkel ist, in leuchtende Schätze wandeln.

# Think: Act

AUF EINEN BLICK

### In aller Kürze



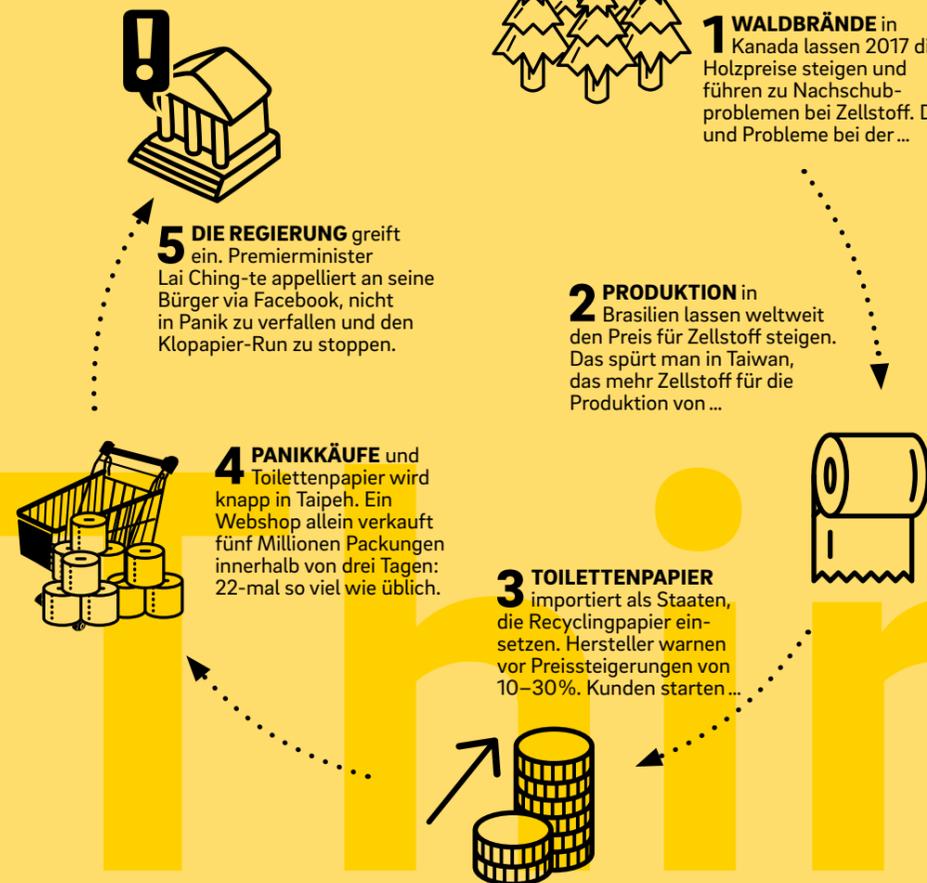
**Skin in the Game: Das Risiko und sein Preis**  
von Nassim Nicholas Taleb.  
384 Seiten. Random House. 26 €

## Traue dem, der sich was traut

Zu beschäftigt, um das Buch zu lesen, über das gerade alle reden? Wir übernehmen das für Sie. Darum geht es im neuen Werk vom "Schwarzer Schwan"-Autor Nassim Nicholas Taleb:

**SAG MIR NICHT**, was du denkst. Sag mir, was sich in deinem Portfolio befindet. An der Wall Street gilt, wie fast überall: Vertrauen kannst du den Leuten, die etwas zu verlieren haben. In antiken Zeiten waren Kriegsherren selbst Krieger. Bis auf wenige Ausnahmen wurden Gesellschaften von Menschen geführt, die Risiken eingingen. Doch durch etliche Bürokratieebenen haben wir uns von den Folgen unseres Handelns entkoppelt. Das ist gefährlich. Risiken zu verlagern behindert Lernen und Evolution. Haben Entscheidungsträger nichts zu verlieren, werden Systeme zunehmend komplexer, bis sie schließlich kollabieren. Wenn ein Banker seine Gewinne behalten darf, aber die Gesellschaft seine Verluste tragen muss, werden Risiken so lange wachsen, bis es irgendwann knallt. Nehmen Sie keine Ratschläge von jemandem an, dessen Beruf es ist, Ratschläge zu geben. Wie sehr man wirklich an etwas glaubt, zeigt sich daran, was man bereit ist, dafür zu riskieren. Die, die reden, sollten entsprechend handeln. Und nur die, die handeln, sollten reden.

Vertrauen Sie dem, was jemand tut, mehr als dem, was er sagt. Will ein Autohändler, der ein amerikanisches Auto fährt, Ihnen einen Honda verkaufen, stimmt etwas nicht. Nicht für alles, was geschieht, gibt es einen Grund. Aber nichts überlebt ohne Grund. Ist ein Bart schwarz, überdenken Sie die Argumente, aber ignorieren Sie die Schlussfolgerung. Ist der Bart schon grau, überdenken Sie Argumente und Schlussfolgerung. Ist der Bart weiß, ignorieren Sie die Argumentation und halten sich an die Schlussfolgerung.



### Ketten-Reaktion

**GROSSES GESCHÄFT MIT TOILETTENPAPIER**  
Was auf einer Seite der Welt passiert, hat oft Folgen auf der anderen. Kettenreaktionen sind ein unberechenbares Element in der Wirtschaft. Sehen Sie, wie Waldbrände in Kanada Toilettenpapier-Panikkäufe in Taiwan auslösten.

### Best Practice

## Wie man ... geräuschvoll arbeitet

EIN SCHÖNER RUHIGER PLATZ IST IDEAL ZUM ARBEITEN, denken Sie? Aber was Sie wirklich brauchen, sind laut *The Journal of Consumer Research* ein paar Geräusche. Ganz im Ernst. Forscher sagen: "Ein hoher Geräuschpegel lenkt ab. Aber ein angemessener Geräuschpegel beflügelt abstraktes Denken." Auch eine wachsende Schar von Freiberuflern hat entdeckt, dass das sanfte Klappern von Kaffeegeschirr ihre Produktivität steigert. Sogar eine passende App gibt es inzwischen: "Coffitivity" hat Geräuschkulissen aus Cafés von Rio bis Paris gespeichert. So können Sie die kreativitätsanregenden Klänge mit Handy und Kopfhörer überall hin mitnehmen.

### Wirtschaftliche Konsequenzen



## Da braut sich was zusammen

**DIE NACHFRAGE NACH KAFFEE** bleibt so stark wie ein doppelter Espresso. Allein Chinas Appetit auf Arabica und Robusta hat sich in den vergangenen fünf Jahren verdoppelt. Aber am Horizont zieht eine Bedrohung auf: der Klimawandel. Wenn die Temperatur weiter steigt, wird nach Ansicht von Experten die Hälfte der Kaffeeanbaufläche bis 2100 nicht mehr landwirtschaftlich nutzbar sein. Äthiopien droht, bis 2050 bis zu 60 % seiner Produktion zu verlieren. Äthiopiens Kaffeebauern waren die Pioniere dieses Geschäfts, als sie vor tausend Jahren die stimulierende Wirkung der Bohne entdeckten. Jetzt könnten sie ausgesiebt werden.

# Act

AUF EINEN BLICK

# Im Fokus



*In dieser Ausgabe stellen wir die Frage nach dem Sinn - und was das für Unternehmen bedeutet.*

THE

purpose

OF

business is

purpose

business

purpose

SINN

SINN



Der eigentliche Sinn von Wirtschaft liegt darin, Shareholder Value zu schaffen? Das war einmal. Das sagen nicht mehr nur die üblichen Kapitalismuskritiker. Aktionäre, Unternehmer und sogar Fondsmanager fordern: Das Streben nach Erfolg muss einem neuen Streben weichen. Dem Streben nach Sinn.

VON **Janet Anderson**

KUNSTWERKE VON **Camille Kachani**

SINN

# M

**MILTON FRIEDMANS ANSICHTEN** zu Wirtschaft und Gesellschaft waren klar. In seinem Buch *Kapitalismus und Freiheit* schrieb der einflussreiche Ökonom, die einzige Verantwortung

für Unternehmen sei, ihre Ressourcen zu nutzen und ihren Profit zu vergrößern. Vorausgesetzt, dass sie sich dabei an die Spielregeln halten, sprich: solange sie in einem offenen und freien Wettbewerb agieren, ohne zu täuschen oder zu betrügen.

Der Sinn von Wirtschaft bestand also darin, Shareholder-Value zu schaffen: Profit für Aktionäre. Oder reduziert auf einen berühmt gewordenen Leitsatz: "The purpose of business is business" – "Der Sinn von Wirtschaft ist Wirtschaft".

Lange schien diese Aussage in Stein gemeißelt zu sein. Doch jetzt bröseln das Fundament. Moderne Unternehmer legen ihre soziale Verantwortung weiter aus. "Unternehmen, die wirklich erfolgreich sein wollen, müssen eine Mission haben, die über Geldverdienen hinausgeht", sagt Marc Benioff, CEO von Salesforce. Eine Aussage, die immer mehr Zuspruch in der Wirtschaft findet. Der Sinn von Unternehmen erstreckt sich zunehmend →



So sehen es die Millennials

84%

sagen, etwas Gutes zu schaffen, ist wichtiger als berufliche Anerkennung

70%

sagen, ihre höchste Priorität sei gesellschaftliches Engagement

94%

der Befragten mit College-Abschluss fragen sich: "Wie nutze ich mein Herz und meinen Verstand am sinnvollsten?"

FOTOS: RUSS CAMPBELL/PR. SOURCES: BENTLEY UNIVERSITY CWB; IVEY BUSINESS JOURNAL

Q&A: WIE MAN SINN STIFTET

## Nicht groß, nicht klein, gerade richtig



**George Serafeim**,  
Professor für Business Administration,  
Harvard Business School

→ WIE KÖNNEN UNTERNEHMEN einen glaubwürdigen Sinn entwickeln?  
Antworten von George Serafeim, Jakurski Family Associate Professor of Business Administration an der Harvard Business School.

**THINK:ACT:** Sie sagen, der entscheidende Aspekt von Sinn bestünde darin, dass er nicht greifbar sei – er sei nicht geeignet für offizielle Verkündigungen. Aber wie kann ihn ein Unternehmen dann definieren?  
**SERAFEIM:** Für mich geht es darum, dass sich in einem Unternehmen ein gemeinsames Verständnis dafür entwickelt, worin der Sinn der Arbeit besteht. Es geht um Antworten auf die Fragen: Warum kommen die Mitarbeiter dieser Firma morgens zur Arbeit? Was ist es, das uns verbindet?

**Wie vermeidet man, zu weit oder zu eng zu definieren?**

Mission Statements tendieren dazu, sich alle gleich anzuhören. Die Sinngebung muss etwas Spezifisches für dieses Unternehmen sein. Sie muss auch erklären, was das für seine Positionierung im Wettbewerb bedeutet – was es ist, durch das es über andere hinausragt.

**Was für Strukturen sind dafür nötig?**

Es ist eine Sache, Sinn zu definieren, und eine andere, ihn umzusetzen. Die Mitarbeiter müssen zur Zielgebung des Unternehmens passen. Eine wichtige Rolle spielt darum, wie man Mitarbeiter rekrutiert und an sich bindet.

**Wie kann ein Unternehmen das Bewusstsein für den Sinn aufrechterhalten?**

Man muss sich darüber klar sein, wie man Mitarbeiter in die Lage versetzt, die angestrebten Ziele umzusetzen. Das heißt:

Die höhere Führungsebene muss sich dafür einsetzen. Und es muss sich lohnen, wenn man sich an diese Ziele hält.

**Können festgelegte Werte einengen?**

Ziele dürfen nicht zu einem Korsett werden. Man muss auf Umwelteinflüsse reagieren und sie anpassen. Aber nicht zu oft. Das ist ein Balanceakt.

**Ist es wichtig, den Erfolg zu messen?**

Man muss eine Methode entwickeln, um zu prüfen, ob man sich auf dem richtigen Weg befindet. Erfolg zu messen, ist enorm wichtig. Sonst bleibt alles Geschwätz.

**"Ziele dürfen nicht zu einem Korsett werden. Man muss auf Umwelteinflüsse reagieren."**

**Was sind die Vor- und was die Nachteile?**

Die Vorteile sind Mitarbeiter, die mit großer Wahrscheinlichkeit produktiv und innovativ sind, die Veränderungen unterstützen und Neues annehmen. Aber es gibt auch Nachteile. Eine solche Kultur erfordert viel Arbeit und viel Aufmerksamkeit. Es bedeutet auch, Geschäfte abzulehnen, die dem Sinn widersprechen, und manchmal dort zu investieren, wo es sonst niemand tut.

SINN

Q&amp;A: SINN ALS ANTRIEB

# Tu, was du sagst



Aaron Hurst,  
Autor von *The Purpose Economy*  
und CEO von Imperative

→ HEHRE ZIELE VERKÜNDEN – DAS KANN JEDER. Aber wie können Unternehmen diese Ziele umsetzen? Das fragten wir Aaron Hurst, Autor von *The Purpose Economy* und Gründer und CEO von Imperative, einem Unternehmen, das sich selbst beschreibt als: "auf Menschlichkeit basierende Karriereplattform, die Unternehmen und Angestellten dabei hilft, sinnhafte Wege zu beschreiten". Anders formuliert: Der Sinn von Imperative besteht darin, andere Menschen auf ihrer Suche nach Sinn zu unterstützen.

**THINK:ACT:** Sie glauben, dass neue Arten von Unternehmen entstehen, die von Sinnhaftigkeit angetrieben werden. Was sind die Anzeichen dafür?

**HURST:** Ich bin mit Diskussionen über bevorstehende wirtschaftliche Evolutionen praktisch aufgewachsen: Mein Onkel ist der Unternehmer Marc Porat. In seiner Doktorarbeit in den 70er-Jahren beschrieb er den Übergang von einer industriellen zu einer Informationsökonomie und erfand dafür den Begriff "information economy". Diese Ökonomie ist sehr effizient und skalierbar, aber ihr fehlt die Verbindlichkeit. Und die Menschen versuchen, diese Verbindlichkeit zurückzubekommen. In jeder Branche konnten wir diesen Wandel sehen, auf Arbeitgeberseite wie auf Arbeitnehmerseite. Menschen wollen mehr als ein Gehalt; sie wollen das Gefühl haben, dass sie etwas Sinnvolles tun, und mit ihren Aufgaben wachsen.

**Wie sieht ein Unternehmen aus, das vor allem durch Sinnfragen angetrieben wird?**

Wir haben drei Typen identifiziert. Einmal gibt es das von Werten angetriebene Unternehmen. Dort fragt man sich vor jeder Entscheidung: "Tun wir damit das Richtige?" Dann gibt es das Unternehmen, das Exzellenz anstrebt. Es sieht seinen Sinn in seinem Handwerk und Können und legt einen Schwerpunkt auf Qualität. Und

es gibt noch das Unternehmen, das sich an den Auswirkungen seines Handelns orientiert. Es übernimmt dafür die Verantwortung gegenüber seinen Aktionären und versucht von vornherein dafür zu sorgen, dass diese Folgen so positiv wie möglich ausfallen. In allen drei Unternehmens-typen arbeiten Menschen, die sich täglich neu dafür entscheiden, dass Sinnhaftigkeit den Mittelpunkt ihrer Arbeit bildet. Unternehmen, die Erfolg haben wollen, unterstützen diese Selbstwahrnehmung.

**Wie entwickelt sich dieser Trend?**

Zu Beginn konnte es ein Wettbewerbsvorteil sein, gesellschaftlich relevante Ziele zu verfolgen. Inzwischen hängt die Messlatte höher, weil die Wettbewerber das Gleiche tun. Es reicht für Unternehmen nicht mehr aus, dass sie engagierte Mitarbeiter haben; sie müssen auch inspirierte Mitarbeiter haben.

# 85%

aller Unternehmen, die von Werten getrieben werden, wachsen. Bei den nicht-wertgetriebenen Unternehmen sind es lediglich 42%.

## "Es reicht nicht, dass ein Unternehmen finanziell erfolgreich ist. Es muss etwas zu dieser Gesellschaft beitragen."

Larry Fink,  
CEO von BlackRock



FOTOS: BROOKE FITTS; GETTY IMAGES

darauf, gesellschaftliche Probleme in den Griff zu bekommen. "Die Welt muss wieder zur Vernunft kommen", sagt Paul Polman, CEO von Unilever. "Dafür müssen wir das große Ganze über eigene Interessen stellen."

Was hat diese Kehrtwende ausgelöst? Eigeninteressen und Profitdenken scheinen ausgeblendet zu sein. Stattdessen kreieren Unternehmen in rasantem Tempo neue Antworten auf die Frage, was Sinn bedeutet – und implementieren diese.

Schon bei einem flüchtigen Blick auf einige moderne Unternehmen entdeckt man Sinn in verschiedenster Gestalt. Es gibt Unternehmen, die Stellen für "Heads of Purpose" ausschreiben – eine Position, die man noch vor Kurzem wohl für völlig sinnlos gehalten hätte. In den sozialen Medien etabliert sich ein neuer Typ von "Influencer". Marktschreier für glitzernde Onlinemarken müssen Platz machen für "Activist Influencer", die mit Authentizität, Werten und Einsatz für bedeutende Ziele das verkörpern, wonach junge Verbraucher verlangen. All dies sind Anzeichen dafür, dass Sinn heute eine bedeutsame Rolle dabei spielt, wie Unternehmen geführt werden, nach welchen Kriterien sie ihre Mitarbeiter auswählen und wie sie ihre Kunden ansprechen.

Es ist gar nicht lange her, da drückten Unternehmen ihr Verantwortungsbewusstsein dadurch aus, dass sie Geld für wohltätige Zwecke spendeten oder sich für lokale Projekte engagierten. Aber schon als dieses Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR) in den 90er-Jahren erfunden wurde, hatten solche Aktivitäten oft keinerlei Berührungspunkte mit den eigentlichen Geschäftsmodellen der Unternehmen. Oft handelte es sich sogar schlicht um PR.

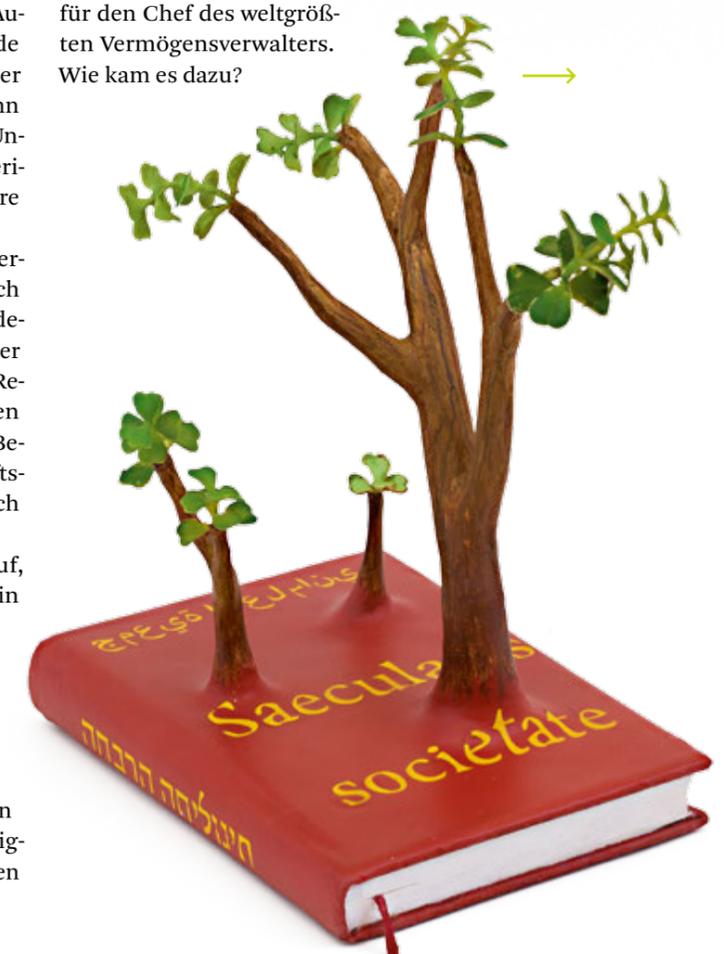
Erst Ende der 90er-Jahre kam die Idee auf, dass Gutes zu tun auch gut fürs Geschäft sein könnte. Klimawandel und Umweltthemen nahmen mehr Raum in der Berichterstattung ein. Und das Bewusstsein für soziale Verantwortung wechselte seinen Platz: von der PR-Abteilung in die Vorstandsbüros.

Es ging nicht länger um Gesten, mit denen man Unternehmen in ein gutes Licht rücken konnte. Nun ging es um strategische Notwendigkeit. Umweltprobleme konnten sich direkt auf den

Profit auswirken. Unternehmen konnten sich keine Ignoranz mehr leisten. Nicht gegenüber der zunehmenden Verknappung natürlicher Ressourcen. Nicht gegenüber Rufschäden und Bußgeldern, mit denen sie für Umweltschäden bezahlten.

**DIE NEUE SINNHAFTHKEIT** ließ sich aber auch gut bei den Kunden verkaufen. Seitdem hat sie sich auf andere Bereiche ausgebreitet. Unternehmen beginnen darüber nachzudenken, welchen Einfluss sie auf die Gesellschaft als Ganzes ausüben. Im Unterschied zu CSR ist Sinn etwas, das in der Struktur und der Strategie verankert ist.

Die Idee hat inzwischen so viel Gewicht erhalten, dass Blackrock-CEO Larry Fink 2017 anderen CEOs schrieb, dass Unternehmen ohne gesellschaftliche Ziele langfristig keine Chance hätten. Ein bedeutsames Statement für den Chef des weltgrößten Vermögensverwalters. Wie kam es dazu?



Unsere heutige Welt befindet sich nach Finks Ansicht in einem "Paradox von hohen Gewinnen und großer Furcht". Einige ernten die Früchte ihres wachsenden Vermögens. Andere sehen sich niedrigen Löhnen gegenüber, niedrigen Lohnzuwächsen und der Angst, ihren Job zu verlieren, gekoppelt mit der Bedrohung, dass die Rente nicht ausreichen könnte. Laut Fink erwarten Menschen deshalb, dass Unternehmen sich breiteren gesellschaftlichen Herausforderungen stellen.

**"WILL EIN UNTERNEHMEN DAUERHAFT GEDEIHEN,** reicht es nicht, dass es finanziell erfolgreich ist", schreibt er. "Es muss etwas zu dieser Gesellschaft beitragen. Unternehmen müssen dem Wohle aller Stakeholder dienen. Dazu gehören Aktionäre, Angestellte, Kunden und die Gesellschaften, in denen sie ihre Geschäfte betreiben."

Lynn Stout vom Clarke Business Law Institute an der Cornell Law School schrieb kurz vor ihrem Krebstod im April 2018, dass sie dieser Perspektivwechsel nicht überraschte. Die Autorin von *The Shareholder Value Myth: How Putting Shareholders First Harms Investors, Corporations, and the Public* argumentierte seit Jahren, dass es ein Fehler sei, sich ausschließlich auf die Maximierung des Shareholder-Values zu konzentrieren. Nun auf einmal, so schien es, hörte man ihre Botschaft.

"Es hat sich wirklich etwas verändert", sagte sie. "Die Aktionäre, vor allem die institutionellen, erkennen zunehmend, dass die bisherige Strategie,

sich auf den sogenannten Shareholder zu konzentrieren, einfach nicht funktioniert. Nicht einmal für die Shareholder selbst."

Stout glaubte, dass die Finanzkrise von 2008 eines der Ereignisse war, die diesen Einstellungswandel ausgelöst haben. "Die Hoffnung der Shareholder auf gute Renditen geht zunehmend nicht mehr auf." Der zweite entscheidende Auslöser sei der Klimawandel: "Junge Menschen sorgen sich zunehmend über dessen Auswirkungen. Denn sie müssen den Preis dafür bezahlen", sagte Stout. "Diese Menschen sehen es so: Shareholder-Value bringt dem Planeten nichts Gutes, also bringt es auch ihnen nichts Gutes."

Studien belegen, dass die sogenannten Millennials in ihrer Mehrheit sogar bereit sind, Opfer für ihre Einstellungen zu bringen, auch →

**"Es hat ein Umdenken gegeben: Menschen glauben nicht mehr, das Verfolgen eigener Interessen diene den Interessen der Gesellschaft."**

**Lynn Stout,**  
Professorin am Clarke  
Business Law Institute an der  
Cornell Law School

FOTO: CORNELLE UNIVERSITY / PR

**3x**

wichtiger als der finanzielle Erfolg eines Unternehmens sind die Werte, für die es sich einsetzt. So sahen es zumindest die Skandinavier, die von der PR-Agentur Burson-Marsteller 2014 für eine Studie befragt wurden.

SINNVOLL KOMMUNIZIEREN

**Sag,  
was Du tust**

**17%**

höher liegt der Gewinn von Unternehmen, die ihre Werte klar vermitteln.

→ ERGIBT DAS, WAS WIR TUN, SINN? Zunächst einmal sollte jedes Unternehmen diese Frage seinen Mitarbeitern beantworten können. Aber wie vermittelt es diesen Sinn dem Rest der Welt? Und wie kann es beweisen, dass es ihm ernst ist – und sein Anliegen authentisch?

Sinn und Werte richtig zu vermitteln, kann ein Erfolgsfaktor sein. Nach Studien der PR-Agentur Burson-Marsteller von 2014 sind skandinavische Konsumenten dazu bereit, mehr für Produkte und Dienstleistungen von Unternehmen zu bezahlen, die sie als verantwortungsvoll ansehen. Und: Die höheren Werte eines Unternehmens wirken sich auf seinen Ruf dreimal so stark aus wie seine finanziellen Erfolge.

Soziale Medien sind laut Burson-Marsteller eines der wichtigsten Instrumente für Unternehmen, um mit Konsumenten zu kommunizieren. Sei es über die Verpflichtung zu gesellschaftlicher Verantwortung, sei es über die langfristigen Auswirkungen ihres Tuns auf Gesellschaft und Wirtschaft. Soziale Medien erlauben es, über Werbung und Marketing hinauszugehen und sich auf ehrliche Dialoge einzulassen. Unternehmen, die sich mit Konsumenten über ihre Werte und Vorgehensweisen austauschen, bauen so die Loyalität zu ihrer Marke aus.

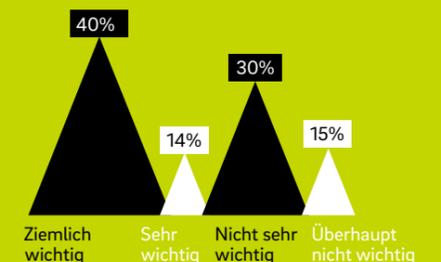
Konsumenten sind nicht die einzigen Stakeholder, die sich für Sinn und Werte interessieren. Larry Fink, CEO des Vermögensverwalters BlackRock, meint: Investoren, vor allem langfristig engagierte, interessieren sich dafür, gemeinsam mit den Firmen, in die sie investieren, dauerhafte Werte zu schaffen.

Tatsächlich scheint es einen Umschwung zu geben: weg von Kurzfrist-Investments. Lynn Stout, verstorbene Professorin des Clarke Business Law Institute, begrüßte diese Wende. "Wer Anteile für weniger als zwei Jahre hält, hat sie eigentlich nicht gekauft, sondern nur gemietet – er zeigt, dass er sich nicht für Nachhaltigkeit und Ruf interessiert, sondern nur eines möchte: dass der Aktienkurs so schnell wie möglich steigt." Investments, bei denen Aktionäre Direktbeteiligungen besitzen, fußen hingegen auf Gemeinschaftssinn. Dort blühen gesellschaftliche und moralische Werte auf.

Unternehmen können nur Sinn stiften, wenn sie sich für Langzeitprojekte mit gesellschaftlichem Nutzen einsetzen. "Conscious Capitalism" und nachhaltige Investments sind keine Nischenthemen mehr: Unternehmen müssen zeigen, dass sie sich der Auswirkungen ihres Tuns bewusst sind: auf die Gesellschaft, die Umwelt, die Erde als Ganzes. Sie müssen überlegen, wie sie den Sinn ihres Tuns vermitteln.

### Soziales Engagement

In Skandinavien würde ein Viertel der Kunden ein Unternehmen weiterempfehlen, die verantwortlich handeln und vor allem über soziale Medien kommunizieren. Wie wichtig ist eine starke Präsenz in sozialen Medien?



Q&amp;A: WAS SINN BRINGT

## Garant für Erfolg in unruhigen Zeiten



Michael Bzdak,  
ist bei J&J Global director of  
employee engagement  
in global community impact

→ SEIT 1943 EXISTIERT DAS CREDO VON JOHNSON & JOHNSON (J&J). Damals stellte der Vorstandsvorsitzende Robert Wood Johnson eine sehr weite Definition von Stakeholdern auf. Dazu gehörten Kunden, Zulieferer, Distributoren, Angestellte, Kommunen, die Umwelt und Aktionäre. Heute sagen die Unternehmenschefs, das Credo sei nicht bloß ein "moralischer Kompass", sondern der eigentliche Grund dafür, warum J&J eine der wenigen Firmen ist, die in einem wechselhaften Jahrhundert dauerhaft erfolgreich waren. Wie genau hat das Credo dabei geholfen? Antworten gibt uns Michael Bzdak. Er kümmert sich bei Johnson & Johnson weltweit um "Employee engagement in global community impact".

**THINK:ACT: Wie hat das Credo zu dem langlebigen Erfolg von J&J beigetragen?**

**BZDAK:** Weil es für "sowohl als auch" steht, nicht für "entweder oder". Es sagt nicht: Kümmere dich um "die Patienten und die Kunden" oder um "Angestellte und Gesellschaft" oder um "die Aktionäre". Es geht um alle vier Stakeholder-Gruppen.

**Musste sich das Credo schon einmal in der Praxis bewähren?**

Ich habe das schon oft erlebt. Das bekannteste Beispiel dafür war die Tylenol-Krise 1982, als ein Unbekannter einige unserer Tylenol-Kapseln mit Zyanid versetzte. Unser Credo ließ keine andere Entscheidung zu, als das Produkt bundesweit zurückzurufen.

**Wie handhaben Sie Konflikte zwischen den Interessen von Stakeholder-Gruppen?**

Wir haben reguläre Credo-Sitzungen, in denen Vertreter der Gruppen diskutieren, ob wir unseren Ansprüchen gerecht werden. Diskutieren und die Stakeholder mit einzu beziehen, ist ein Weg, Probleme zu lösen. Aber ich behaupte nicht, dass es einfach ist.

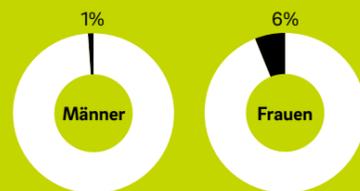
**Welchen Einfluss hat das Credo heute?**

Wir leben in einer Zeit, in der die Menschen Unternehmen mit wenig Vertrauen und hohen Erwartungen begegnen. Und

gerade jetzt erweist sich unser Credo als nützlich. Wenn neue Mitarbeiter anfangen, verschaffen wir ihnen möglichst schnell Gelegenheit dazu, sich mit dem Credo auseinanderzusetzen. So sorgen wir dafür, dass es nicht verstaubt, sondern lebendig bleibt. Besonders jungen Mitarbeitern ist gesellschaftlicher Nutzen sehr wichtig. Ich dachte früher, wir wären eine altmodische Firma; tatsächlich macht uns unsere Mission zu einem sehr modernen Unternehmen. Für viele Bewerber ist es der Grund dafür, dass sie für uns arbeiten wollen.

### Von Geburt an loyal

2016 erweiterte J&J sein Elternzeitprogramm. Dafür kam das Unternehmen 2017 in die "Change the world"-Liste des Magazins Fortune. 96,91% der Angestellten kamen nach der Elternzeit zu J&J zurück.



● Kehrten zurück ● Kehrten nicht zurück

# 2/3

aller Arbeitnehmer fühlen sich nicht mit ihrer Arbeit verbunden. Das ist das Ergebnis der von LinkedIn und Imperative beauftragten Studie *Purpose at Work 2016 Global Report*.



FOTOS: GETTY IMAGES; A.E. FLETCHER PHOTOGRAPHY / PR.  
QUELLE: J&J HEALTH FOR HUMANITY REPORT 2016

**"Unternehmen, die durch ihre Geschäfte der Gesellschaft schaden, erwirtschaften keine nachhaltigen Renditen."**

Indra K. Nooyi,  
CEO von PepsiCo



wenn das finanzielle Einbußen bedeutet. "Es hat ein Umdenken gegeben", befand Stout, "Menschen glauben nicht mehr, das Verfolgen eigener Interessen diene den Interessen der Gesellschaft."

Sind wir so weit, dass die Interessen zusammenfinden? Dass gute CEOs, die dauerhaft im Geschäft bleiben wollen, gesellschaftliche Probleme ernst nehmen? Finks Brief legt ihnen dies nahe: Unternehmen sollten nicht nur aufhören, der Gesellschaft Probleme zu bereiten, sondern sich aktiv darum kümmern, zu Lösungen beizutragen.

**BLEIBEN WIR FAIR ZU FRIEDMAN.** Er sah kein Problem darin, dass Unternehmer Gutes tun. Allerdings riet er ihnen nicht aus grundsätzlichem Interesse an der Gesellschaft dazu, so zu handeln, sondern aus eigenem Interesse – gekleidet in einen "Mantel" gesellschaftlicher Verantwortung.

Ein Unternehmen, das Hauptarbeitgeber in einer kleinen Gemeinde ist, kann ein langfristiges Interesse daran haben, kommunale Einrichtungen zu unterstützen oder seine Verwaltung zu verbes-

sern", schrieb Friedman in einem Artikel für die *New York Times*. "So macht es sich attraktiver für qualifizierte Bewerber, kann die Lohnkosten senken oder die Verluste durch Diebstahl und Beschädigungen senken."

Er glaubte fest daran, dass die Mechanismen des Marktes der beste Weg seien, um knappe Güter in einer Gesellschaft zu verteilen. Tatsächlich ähnelt das heutige Meinungsklima dem der 70er-Jahre, in dem laut Friedman "weitverbreitete Aversionen gegenüber Kapitalismus, Profiten und seelenlosen Konzernen" herrschten. Vielleicht hat sich also gar nicht so viel verändert.

Tatsächlich hätten viele der heutigen Ideen Wurzeln in der Vergangenheit, meinte Stout: "Die ersten Unternehmen der Menschheitsgeschichte wurden gegründet, um gesellschaftliche Projekte umzusetzen, die Generationen brauchen würden: Klöster, Universitäten, Kathedralen. Bis weit ins 20. Jahrhundert hinein verfolgten Unternehmen eine ähnliche Philosophie. Manager galten als Verwalter bedeutender gesellschaftlicher Institutionen, die zum Wohlergehen der Aktionäre und der Nation betrieben wurden. Erst in jüngerer Zeit hatte sich der Fokus verengt."

Vielleicht ist es die Wiederkehr eines alten Modells? Vielleicht aber auch der Wendepunkt des Kapitalismus. Fakt ist: Viele Stimmen sagen, dass die Wirtschaft ihren Kurs ändert. Wir treten in eine neue Ära der Verantwortung ein. Oder wie es Indra K. Nooyi, CEO von PepsiCo, formuliert: "Das Streben nach Profit um jeden Preis ist kein tragfähiges Modell. Unternehmen, die durch ihre Geschäfte der Gesellschaft schaden, erwirtschaften keine nachhaltigen Renditen." ■

# Auf Vertrauen bauen

*Wie schafft man es, im Internet zu den Guten zu gehören? Drei Regeln, mit denen Sie ein Meister der sozialen Medien werden.*



VON **Charlene Li**

**D**AS AUFKOMMEN DER SOZIALEN MEDIEN hat in der Geschäftswelt eine der größten seismischen Veränderungen des vergangenen Jahrzehnts ausgelöst. Früher konnten Unternehmen völlig unbekümmert über ihre Wertversprechen reden und davon ausgehen, dass Kunden, Mitarbeiter und Partner dies so akzeptieren und darauf vertrauen, dass diese Ziele umgesetzt werden. Aber heute verschaffen soziale Medien jedermann die Möglichkeit und die Stimme, Unternehmen für ihre Versprechen zur Rechenschaft zu ziehen.

Wenn Sie heute versprechen, dass Ihr Unternehmen integer ist, Menschen und Umwelt schützt und einen Teil seiner Gewinne diesen Zielen widmet, und es dann aber nicht so ist, wird es jemanden geben, der Beispiele für die nicht gehaltenen Versprechen findet, sie teilt und verbreitet. Vielen Unternehmen macht das Angst. Aber dafür gibt es keinen Grund.

Ich habe die letzten 15 Jahre Unternehmen darin beraten, wie sie soziale Medien zu ihrem eigenen und

dem Nutzen ihrer Kunden einsetzen können. Und ich glaube, dass es heute wichtiger ist denn je, zu verstehen, wie soziale Medien einen positiven Kreislauf schaffen, indem sie zum Gewissen des Unternehmens werden: Für schlechte Taten ziehen sie es zur Rechenschaft, aber für gute Taten belohnen sie es.

Menschen wollen mit Unternehmen zusammenarbeiten, die mehr tun, als tolle Produkte und Erfahrungen zu liefern – sie möchten an der Seite von Unternehmen stehen, die ihre eigenen Ansichten widerspiegeln und die versuchen, die Welt in einen besseren Ort zu verwandeln. Es gibt eine Reihe von Möglichkeiten, wie Sie soziale Medien einsetzen können, um Werte zu entwickeln und zu leben.

**DIE ERSTE IST SICHERZUSTELLEN**, dass Sie auf Resonanz achten. Soziale Medien können eine fantastische Methode sein, um herauszufinden, was bei Ihren Kunden ankommt. Welche Postings wurden am meisten kommentiert oder geteilt? Wenn Sie eine

neue Mission definiert haben: Wie kommt sie an? In sozialen Medien vermengen sich Meinungen, falsch zitierte Fakten und Gerüchte. Die Substanz daraus herauszufiltern ist eine eigene Wissenschaft, manchmal sogar eine Kunstform. Erst mit einiger Praxis können Sie aus den Daten sinnvolle Schlüsse ziehen.

Beziehungen basieren auf Vertrauen. Seien Sie ehrlich, besonders wenn Sie unsicher sind, was wirklich passiert ist. Ein Beispiel: Im Jahr 2006 ging ein Notebook von Dell ohne erkennbaren Grund in Flammen auf. Als ein Foto davon seinen Weg durch sämtliche Medien nahm, schrieb Dell einen Blog-Beitrag und verlinkte ihn mit dem Foto. Sie haben richtig gelesen: das Unternehmen veröffentlichte ein Foto, auf dem eines seiner Produkte explodiert –

**"Je transparenter Sie sind, desto mehr sind Ihre Zuhörer dazu bereit, Ihnen auf Ihrer Reise zu folgen."**

zusammen mit der Mitteilung, es handle sich wahrscheinlich um ein Batterieproblem, man sei sich aber noch nicht hundertprozentig sicher.

Selbst heute, zwölf Jahre später, fällt es noch immer vielen Unternehmen schwer, die Wahrheit zu sagen oder darauf zu vertrauen, dass die Beziehung zu ihren Kunden so stark ist, dass man sie über alles auf dem Laufenden halten sollte. Sprechen Sie ehrlich an, was gut läuft, reden Sie aber auch über die Herausforderungen und Rückschläge, die Sie meistern müssen. Je transparenter Sie sind, desto mehr sind Ihre Zuhörer bereit, Ihnen auf Ihrer Reise zu folgen.

Zuhören und Ziele definieren, eine Beziehung aufbauen, ehrlich sein. Diese drei Elemente bereiten den Boden. Als nächsten Schritt können Sie überlegen, wie Sie soziale Medien innerhalb Ihres Unternehmens nutzen können. Wie Sie dies tun, indem Sie die Befugnisse Ihrer Mitarbeiter stärken, zeigt das Beispiel der US-Fluggesellschaft Southwest Airlines. Das offizielle Unternehmensziel lautet: "Menschen mit dem verbinden, was in ihrem Leben wichtig ist – durch freundliche, zuverlässige und kostengünstige Flugreisen". Im März dieses Jahres beschwerte sich ein wütender Passagier in einem Tweet, dass er nicht

FOTO: PR

das Basketballspiel seines geliebten College-Teams schauen konnte, obwohl er für Wi-Fi bezahlt hatte. Die Antwort darauf kam von einem Mitarbeiter des Social-Care-Teams namens Mike. Er erklärte, dass die Internetverbindung in dieser Flughöhe nicht stark genug sei – und gab dann ein schnelles Update: "Ihr führt zur Halbzeit 34 zu 32." Der Passagier hakte nach: "Kannst du mir den Verlauf der zweiten Halbzeit twittern?" Mike tat es. Er verwandelte so einen unzufriedenen Kunden in einen Fan. Und sorgte gleichzeitig für zahlreiche positive Medienberichte. Southwest Airlines ermutigt alle Mitarbeiter, ihre persönlichen Social-Media-Accounts zu nutzen, um sich über ihre Erfahrungen und ihre Begeisterung für das Unternehmen mit den Kollegen auszutauschen. In dem Wissen, dass sie alle auf dasselbe Ziel hinarbeiten: eine auf den Kunden ausgerichtete Service-Kultur.

#### ZUM SCHLUSS EIN LEITSATZ ZU SOZIALEN MEDIEN:

"Nutzen Sie sie." Posten Sie häufig und verwenden Sie Bilder. Wenn Sie gute Arbeit leisten, teilen Sie die Ergebnisse! In einer aktuellen Studie stellte IBM einen Zusammenhang her zwischen dem Gewinn eines Unternehmens und der Zahl an Erwähnungen in sozialen Netzwerken, die es braucht, um sein Corporate-Social-Responsibility-Programm bekannter zu machen.

Und das ergibt Sinn: Je größer Ihr Unternehmen ist, desto mehr Social-Media-Erwähnungen brauchen Sie, um etwas zu bewegen. Fotos, Videos oder Live-streams von Ereignissen erhöhen die Aufmerksamkeit. Und diese Aufmerksamkeit wird wiederum positive Verstärkung für Sie. Bis sich das Schwungrad der sozialen Medien richtig dreht, braucht es Zeit, Mühe und Ressourcen. Aber das Ergebnis, das es liefert, ist es wert: bewusstere und engagiertere Kunden und Mitarbeiter. ■

*Offenlegung: Dell, IBM und Southwest Airlines sind Kunden von Altimeter.*



## Charlene Li

Charlene Li ist Chefanalystin und Gründerin von Altimeter, das mittlerweile zu Prophet gehört. Sie hat fünf Bücher veröffentlicht, unter anderem den Bestseller *Open Leadership*, und war Coautorin des hochgelobten *Groundswell*.



# Das Silicon Valley bekommt ein Gewissen

Facebook und Google machen ebenso abhängig wie Kokain, sagen Programmierer, Shareholder und Forscher. Reißt ihr Weckruf die Macher des Silicon Valley aus ihren Weltverbesserungsträumen?

VON **Steffan Heuer**  
ILLUSTRATIONEN VON **Filippo Fontana**

**S** O ETWAS HATTE MAN IN CUPERTINO noch nicht gesehen: Demonstranten, die Schilder hochhalten und Flyer verteilen. Ausgerechnet vor dem schönen neuen Apple-Hauptquartier. Die vier Protestler sind Informatikstudenten der Stanford University, alle haben Praktika bei renommierten Technologieunternehmen absolviert. Der Name der Gruppe sagt alles: Stanford Students Against Addictive Devices (SSAAD). "Wir wollen auf ein ernstes Problem aufmerksam machen", sagt einer ihrer Mitgründer, Sanjay Kannan. "Gerätehersteller und vor allem App-Entwickler müssen sich mit dem Problem Technologiesucht befassen."

Der Studentenprotest vom März 2018 im Herzen des Silicon Valley war ein weiteres Beispiel für eine wachsende Gegenbewegung: gegen die Tyrannei des "Always-on" auf Geräten, Apps, Diensten und Plattformen wie Facebook. SSAAD mag unbedeutend erscheinen im Vergleich zu den sich ausweitenden Skandalen über den unbefugten Zugriff auf die Daten von zwei Milliarden Facebook-Nutzern oder zu der Kontroverse über russische Interventionen im US-Wahlkampf. Aber die Gruppe spricht einen Punkt an, der weit darüber hinausgeht. Was tut Technik Menschen an? Und was können und sollten die Menschen, die diese Technik entwickeln, dagegen tun? →

SINN

SINN

Endlich beginnt das Silicon Valley an seinen Entwicklungen zu zweifeln. Denn die zeigen negative Auswirkungen: auf Individuen, Familien und die Gesellschaft als Ganze. Die Technologiebranche muss ein Gewissen entwickeln. Sie muss sich mit Sicherheitsmaßnahmen und Selbstregulierung auseinandersetzen – und möglicherweise mit staatlichen Eingriffen. Noch ist "digitale Sucht" keine anerkannte psychische Störung. Doch es mehren sich die Anzeichen dafür, dass die Stunden, die wir mit Apps, Spielen und ablenkenden Plattformen verbringen, ihren Tribut fordern.

"Neue Forschungen zeigen, dass Kinder und Erwachsene sich von ihren Geräten abhängig fühlen", sagt Colby Zintl. Sie ist Vice President, External Affairs bei Common Sense Media – einer Interessengruppe aus San Francisco, die sich bei Eltern und Pädagogen für die Erforschung und Förderung einer gesunden Mediennutzung einsetzt. Inzwischen hat sich Zintls Organisation mit dem Center for Humane Technology (CHT) zusammengeschlossen.

**40%**

aller Amerikaner fiele es laut einer Studie des Pew Research Center von 2018 schwer, auf soziale Medien zu verzichten. Bei den 18 bis 24-Jährigen waren es 51%.

Das CHT steht an vorderster Front, wenn es darum geht, die gefährlichen Nachteile der Technik herauszuarbeiten. Gegründet wurde die Gruppe von ehemaligen Google- und Facebook-Programmierern, unterstützt wird sie von einem Who's who der Branche, darunter frühe Facebook-Investoren und einer der Programmierer, die 2007 den blauen "Like"-Button entwickelten.

**"TECHNIK ÜBERNIMMT UNSEREN VERSTAND** und unsere Gesellschaft", deklariert die Webseite der Gruppe und listet Studien und Beispiele dafür auf, wie Smartphones und Apps Menschen psychisch und physisch schaden. "Wir haben es geschafft, wunderbare technische Werkzeuge in eine große Waffe zu verwandeln. Wer das meiste Geld bietet, darf sie auf unsere Köpfe richten", sagt der CHT-Mitgründer Aza Raskin.

Während viele Menschen sich Sorgen darüber machen, wie ihre Daten genutzt werden, fürchten andere, wie die Technik unser Denken beeinflusst. Tony Fadell, einer der Schöpfer des iPod und des iPhone, ließ dazu eine Tirade an Tweets auf seine Kollegen herabprasseln: "Apple Watches, Google Phones, Facebook, Twitter schaffen es mit nur einem Klick, den nächsten Dopaminrausch in uns auszulösen." Dopamin ist der Botenstoff des Gehirns, der für Sucht und Vergnügen zuständig ist.

Roger McNamee, einer der ersten Investoren bei Amazon, Facebook und Google, brachte die Vokabel "disrupt" in die Debatte – ein Wort, das oft benutzt wird, um radikale und vermeintlich positive Veränderungen durch Technik zu beschreiben. "Disrupt the Disrupters", forderte McNamee: "Zerstört die Zerstörer – damit unser Leben und unser Glauben an die Politik wieder ins Gleichgewicht kommen." Der ehemalige Facebook-Manager Chamath Palihapitiya sagte, er habe "enorme Schuld" auf sich geladen, indem er half, Werkzeuge zu schaffen, die das soziale Gefüge unserer Gesellschaft zerreißen. Und auf dem diesjährigen Weltwirtschaftsforum in Davos stimmte sogar der Finanzier George Soros mit ein: Technologieunternehmen würden in ihre Dienstleistungen süchtig machende Faktoren "vorsätzlich mit einbauen".

Das Gefühl für Verantwortung hätten Tech-Insider viel zu lange ignoriert, gibt CHT-Mitgründer Raskin zu. "Im Silicon Valley denkst du jeden Tag, du machst die Welt zu einem besseren Ort." Ein entscheidender Wendepunkt war eine interne Präsentation bei Google, die dessen damaliger Produktphilosoph Tristan Harris 2014 hielt. Harris kritisierte, dass Google mehr als zwei Milliarden

**"Wir haben wunderbare technische Werkzeuge in eine Waffe verwandelt. Wer das meiste Geld bietet, darf sie auf unseren Kopf richten."**

**Aza Raskin, Mitgründer des Center for Humane Technology**



SINN

SINN

Menschen wie eine Ameisenkolonie steuere. "Bis zur Wahl 2016 war es leicht, dieses Problem unter den Teppich zu kehren", sagt Raskin. Erst die Enthüllungen über russische Eingriffe in den US-Wahlkampf verlieh den Bedenken Dringlichkeit.

Auf einer Konferenz gab Google-CEO Sundar Pichai jüngst zu, dass etwas schief läuft. "Wir wollen Ihnen helfen, sich auf das zu fokussieren, worauf es ankommt", sagte er vor Entwicklern – während er neue Funktionen vorstellte, die noch tiefer in das Privatleben der Nutzer eindringen. Insbesondere Künstliche-Intelligenz-Funktionen wie der Sprachassistent "Duplex", der vorgeben kann, ein Mensch zu sein, besorgen viele Technologen. Auch wenn Pichai erklärte, Google erkenne "die große Verantwortung, richtig zu handeln".

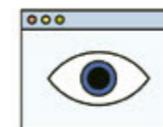
Große Technologieunternehmen wie Google sind sich bewusst, dass auch die Wall Street einen Zusammenhang zwischen digitaler Abhängigkeit und den Gewinnen und Bewertungen von Technologieunternehmen herstellt. Im Januar schrieb der US-Hedgefonds Jana Partners in einem gemeinsam offenen Brief mit dem Pensionsfonds California State Teachers Retirement System an Apple: "Wir glauben, dass Apple den Eltern mehr Wahlmöglichkeiten und Werkzeuge anbieten muss, um sicherzustellen, dass junge Verbraucher ihre Produkte optimal nutzen."

**WAS GENAU SAGT DIE FORSCHUNG** über den Einfluss digitaler Geräte und Dienstleistungen auf unser Wohlbefinden? Fast die Hälfte aller Kinder, die von Common Sense Media befragt wurden, erklären, dass sie sich süchtig nach ihren Telefonen fühlen, und drei von vier Familien gaben an, dass Geräte Streit verursacht hatten. Eine Auswertung von 67 Studien kommt zu dem Ergebnis, dass Smartphones und Tablets einen signifikanten negativen Einfluss auf Schlafdauer und -qualität bei Kindern und Jugendlichen im schulpflichtigen Alter haben.

Ob Facebook oder Snapchat wirklich mit Kokain oder Glücksspiel vergleichbar sind, steht noch nicht fest. Aber Studien haben Gehirnaktivitäten dokumentiert, die anderen Süchten verdächtig ähnlich sehen, wenn es darum geht, ob ein Proband seine Impulse unter Kontrolle hat. Die Psychologin Jean Twenge von der San Diego State University zieht eine noch düsterere Schlussfolgerung. Sie sieht einen Zusammenhang zwischen der Zeit, die Jugendliche mit neuen Medien verbringen, und der Anzahl von Depressions-

**"Das Geschäftsmodell des Silicon Valley: Es schenkt uns seine Produkte und macht dafür uns zu Produkten."**

**Andrew Keen, Autor von How to Fix the Future: Staying Human in the Digital Age**



**7**

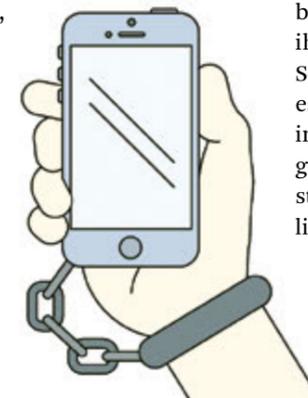
**Stunden**

am Tag verbringen amerikanische Teenager im Schnitt vor irgendeiner Art von Bildschirm.

fällen und Selbstmorden, insbesondere bei Frauen. US-Teenager verbringen durchschnittlich sieben Stunden am Tag vor dem Bildschirm, was auf Kosten der Interaktion mit anderen Menschen geht.

Kritiker argumentieren, dass die gegenwärtige Welle der Einsichtigkeit an drei Fronten in Taten umgesetzt werden müsse. Als erstes sollten Verbraucher einige einfache Schritte unternehmen, um die schlimmsten Auswirkungen digitaler Sucht abzufedern [siehe S. 29]. Den zweiten Schritt könnte man "Programmieren mit Gewissen" nennen. Die Argumentation: Unternehmen haben eine moralische Verpflichtung und einen geschäftlichen Anreiz, sich selbst zu regulieren und ihre Produkte von Anfang an so zu entwickeln, dass sie weniger süchtig machen.

"Es gibt Leute, die immer noch leugnen, wodurch sie reich geworden sind und wie ihre Produkte die Gesellschaft und die Demokratie zerreißen", sagt CHT-Mitbegründer Raskin, dessen verstorbener Vater Jef den Macintosh-Computer bei Apple in den 70er-Jahren entwickelt hat. Für ihn sollte menschenwürdiges Programmieren an Schulen und Hochschulen gelehrt werden, damit es die Entwicklungsgemeinde durchdringen kann – immer unter der Fragestellung: "Wie macht man großartige Produkte, die nicht an unsere niedersten Impulse appellieren, sondern höhere menschliche Qualitäten ansprechen?"



SINN





Der dritte Punkt ist die Regulierung. "Tatsache ist, dass Technologieunternehmen bisher einen Freifahrtchein bekommen haben und völlig unreguliert sind. Wir wollen Sicherheitsgurte oder Airbags für Facebook", sagt Zintl von Common Sense Media.

Die systemischen Veränderungen wären jedoch viel tiefer gehend als das Hinzufügen eines Airbags. Wenn es stimmt, dass das Geschäftsmodell von Google und Facebook darauf basiert, das Verhalten von Nutzern nachzuvollziehen, zu manipulieren und in Werbeeinnahmen umzuwandeln, müsste die Regulierung sie zwingen, ihre Arbeitsweise zu ändern – und die Art, wie sie Geld verdienen. "Als das britische Empire die Sklaverei aufgab, gab es damit für 60 Jahre 2% seines BIP auf, aber es war moralisch richtig", argumentiert Raskin. "Wenn Unternehmen etwas tun wollen, das die Demokratie schützt, müssen sie auf Einnahmen verzichten. Oder man sollte sie für die Inhalte verantwortlich machen, die sie verbreiten. Das würde die Anreize enorm verändern."

Andrew Keen, Technologiebeobachter und Autor von vier Büchern über die unerfüllten Versprechen der Branche, sagt: Reue ist nicht genug. "Das Geschäftsmodell des Silicon Valley ist Überwa-

chungskapitalismus: Es schenkt uns seine Produkte und macht dafür uns zu Produkten."

**DIE BÜRGER MÜSSTEN SICH WEHREN** und der Technologie menschliche Werte aufzwingen, sagt Keen. Durch bürgerschaftliches Engagement, Bildung und, ja, auch durch Regulierung. "In einem System des Überwachungskapitalismus können Veränderungen nicht von den fünf großen Plattformen kommen, weil wir eine Wirtschaft haben, die Innovation und Wettbewerb unterdrückt."

Tatsächlich könnte die lang überfällige Seelensuche der Besten und Klügsten des Silicon Valley Veränderungen herbeiführen. Erstens durch eine Mischung aus Vorsicht und gesteigertem Bewusstsein der Nutzer, worauf sie sich durch Antippen des "Ich stimme zu"-Buttons einlassen.

Zweitens durch staatliche und selbst auferlegte Regulierung der marktbeherrschenden Akteure – eingebettet in gesetzliche Rahmenbedingungen wie die im Mai in Kraft getretene Allgemeine Datenschutzverordnung der EU. Und drittens durch eine noch unbekannte Größe: den Wettbewerb mit völlig neuen Unternehmen. Unternehmen, die von anderen Werten getragen werden und nicht nur betrachten, wie eine Maschine mit einem einzelnen Individuum interagiert, sondern mit der Gesellschaft als Ganzer.

SINN

## Langfristiges Wohlergehen entsteht nicht durch sofortige Belohnung



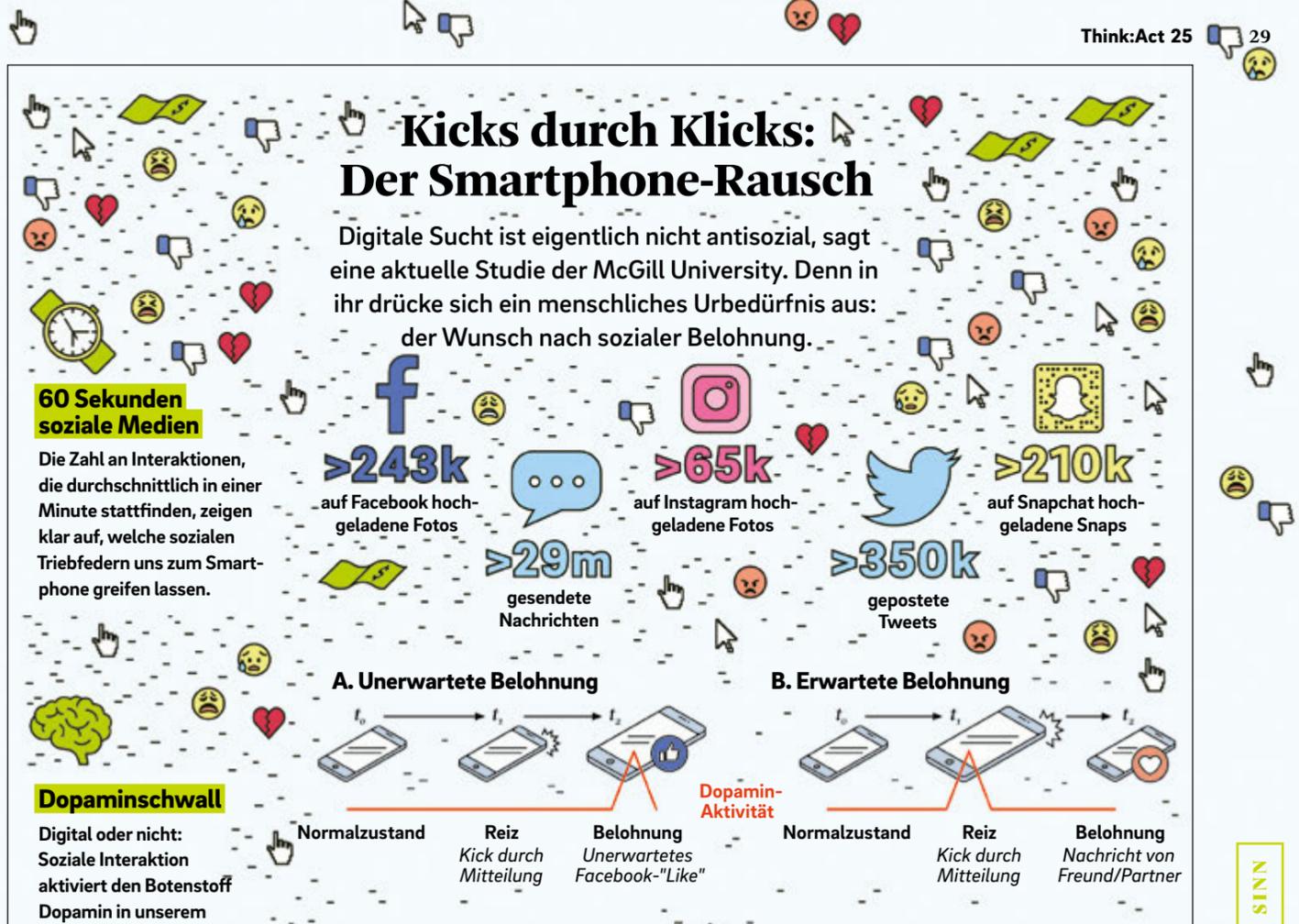
Der Technologie **John C. Havens** ist Executive Director der IEEE Global Initiative on Ethics of Autonomous and Intelligent Systems. *Think:Act* hat mit ihm über Maschinethik gesprochen. Seine Antworten spiegeln nicht notwendigerweise die Ansichten des IEEE wider.

**Mr. Havens, müssen wir anfangen, ethische Prinzipien einzubauen, wenn wir Hard- und Software entwickeln?** Wir brauchen angewandte Ethik und Entwicklungsprozesse, die an Werten orientiert sind. Wir müssen Menschen, die künstliche Intelligenz (KI) und Maschinen entwickeln, dabei helfen, tief in die Vorstellungen der Endanwender einzutauchen – und in Probleme, die sich aus diesen Technologien ergeben. KI wirkt sich direkt auf die menschliche Identität und ihren Antrieb aus, das unterscheidet sie von anderen Technologien. KI ist nicht "schlecht" oder "böse", aber

Ingenieure und Programmierer benötigen ein neues Level an Sorgfalt, um unbeabsichtigte negative Folgen zu vermeiden.

**Müssen sich Algorithmen an menschliche Werte halten? Können Sie gleichzeitig für unser Wohlbefinden sorgen und unseren Wunsch nach Belohnung befriedigen?** Die Basis sind menschliche Werte, aber im Kontext mit regionalen und kulturellen Werten. Außerdem müssen wir analysieren, was langfristig das Wohlergehen der Menschen fördert. Das sind nicht kurzfristige Belohnungen.

**Sie leiten die Global Initiative on Ethics of Autonomous and Intelligent Systems des IEEE, der weltweit größten Vereinigung von Ingenieuren. Was hat das Projekt bisher erreicht?** So wie das IEEE den Wi-Fi-Standard schuf, haben wir Standards formuliert, die Unternehmen und Entwicklern dabei helfen sollen, werteorientiert zu programmieren. Für unsere Vision *Ethically Aligned Design* haben sich mehr als 250 internationale Experten in 13 verschiedenen Abschnitten mit diesen Themen beschäftigt. Die inzwischen zweite Version (EADv2) ist auf der IEEE-Webseite verfügbar.



## Kicks durch Klicks: Der Smartphone-Rausch

Digitale Sucht ist eigentlich nicht antisozial, sagt eine aktuelle Studie der McGill University. Denn in ihr drücke sich ein menschliches Urbedürfnis aus: der Wunsch nach sozialer Belohnung.

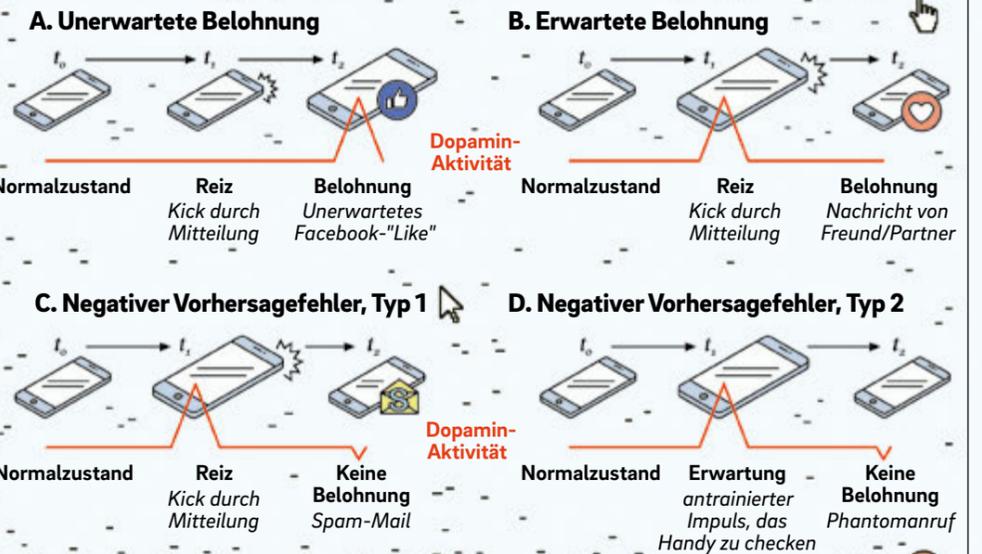
### 60 Sekunden soziale Medien

Die Zahl an Interaktionen, die durchschnittlich in einer Minute stattfinden, zeigen klar auf, welche sozialen Triebfedern uns zum Smartphone greifen lassen.



### Dopaminschwall

Digital oder nicht: Soziale Interaktion aktiviert den Botenstoff Dopamin in unserem Hirn. Das ständige, unvorhersehbare Einlaufen von Nachrichten erzeugt einen Erregungszustand ständiger Belohnungserwartung ohne tatsächliche Belohnung.



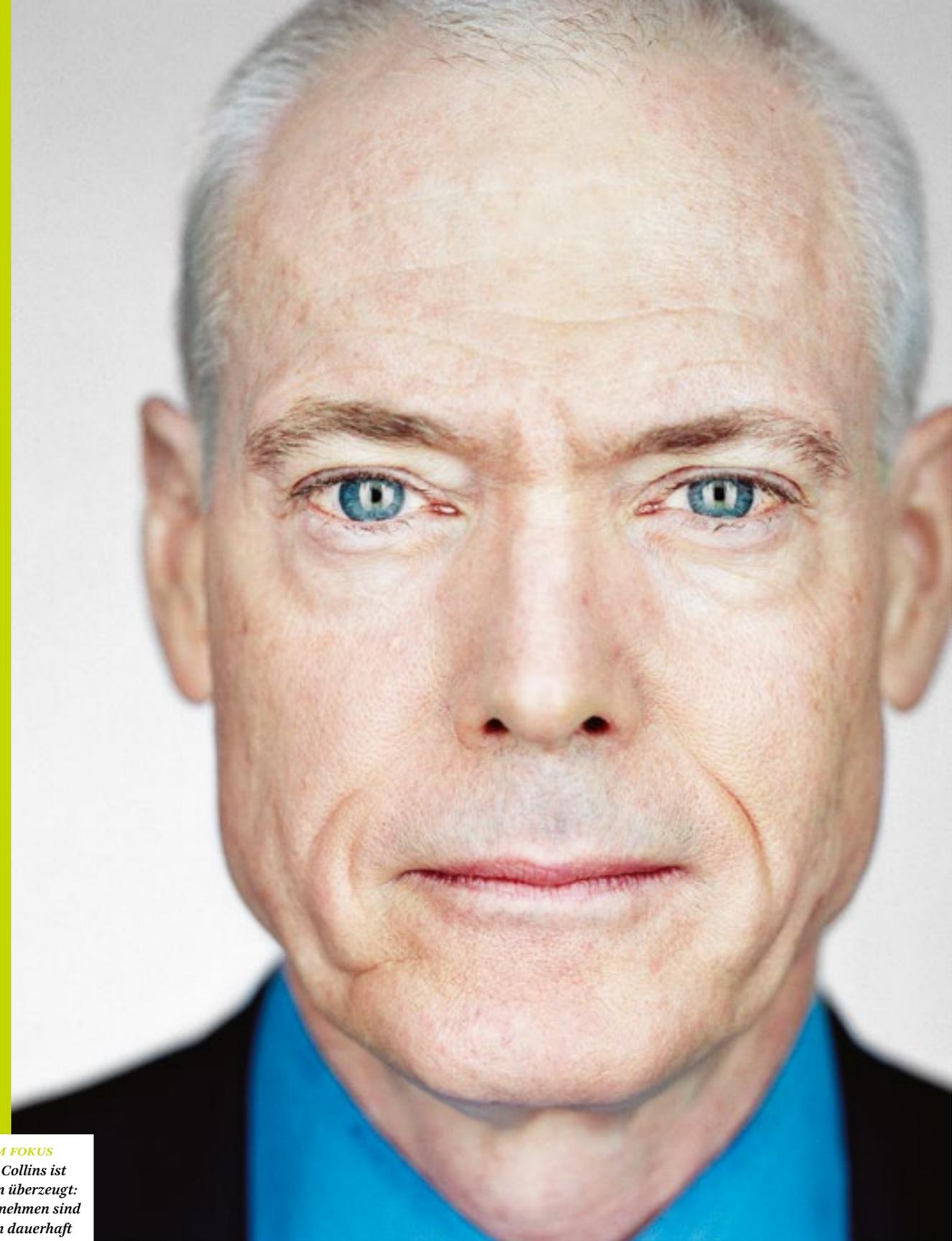
### So setzen Sie der Sucht Grenzen

Mit wenigen einfachen Schritten können Nutzer die schlimmsten Auswirkungen der Digital sucht abfedern und den Dopaminschub abschwächen, den jede neue Nachricht und jedes neue Foto auslöst.

- 1 Schalten Sie Benachrichtigungen ab – kein Klingeln, Leuchten oder Aufpoppen.** Außer, wenn tatsächlich ein Mensch versucht, Sie zu erreichen. Und nicht nur
- 2 Wählen Sie einen grauen Smartphone-Hintergrund, um Langeweile zu erzeugen.** Die Studenten aus Stanford haben Gerätehersteller aufgefordert, den Wechsel auf solche Features zu vereinfachen.
- 3 Verbannen Sie alle Geräte aus festgelegten Bereichen Ihres Lebens, beispielsweise vom Esstisch oder aus dem Schlafzimmer.**

SINN





**IM FOKUS**  
 Jim Collins ist davon überzeugt: Unternehmen sind dann dauerhaft erfolgreich, wenn sie genau wissen, warum sie tun, was sie tun.

# ZIELE überdauern

Wie baut man ein Unternehmen auf, das die Zeiten überdauert? Der Autor, Forscher und Berater Jim Collins hat eine klare Antwort: Großes schafft, wer sich selbst fragt: Was habe ich zu bieten?

INTERVIEW VON **Bennett Voyles**

**E**IN SINNVOLLES ZIEL ZU VERFOLGEN ist für viele Unternehmen eine relativ neue Vorstellung. Nicht so für Jim Collins. Für den Autor einflussreicher Wirtschaftsbücher wie des bahnbrechenden *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* und *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap ... and Others Don't* teilen langlebige Unternehmen die Eigenschaft, dass sie mehr wollen, als nur ihre Aktionäre zufriedenzustellen. Mit *Think:Act* sprach er darüber, wie sich sein Blick auf Werte und Sinnhaftigkeit weiterentwickelt – und was diese Begriffe überhaupt bedeuten.

## Wie wichtig sind Werte und Sinn, wenn man ein herausragendes Unternehmen aufbauen will?

Eine der entscheidenden Eigenschaften langlebiger Unternehmen ist, dass ihre Gründer Ziele verfolgen, die größer sind als sie selbst. Meist zeigen sich diese Ziele schon früh. Steve Jobs artikuliert bereits in den 70er-Jahren diese Idee: "Worum es

wirklich geht, ist: Fahrräder für den Verstand zu bauen. Unser Ziel ist es, über die Welt nachzudenken und zu sagen: 'Was wird diese Welt mehr verändern: einen Computer tausendmal größer zu machen oder einen kleineren Computer zu bauen und ihn in die Hände von tausend kreativen Menschen zu legen?'" Solche Ziele überdauern. Als Jobs 1997 zu Apple zurückkehrte, suchte er als Erstes nach verbliebenen Mitarbeitern, die dieses Ideal teilten. Es war noch immer da, tief in der DNA des Unternehmens.

## Was tut man, wenn das Unternehmen nie ein klares Ziel hatte?

Das ist wesentlich schwieriger. In diesem Fall muss man sich fragen: "Was macht diese Arbeit für die Welt wichtig?" Dann beginnt man rückwärts zu arbeiten: "Warum ist es wichtig, dass wir Halbleiter herstellen?" Wenn Sie tatsächlich etwas Sinnvolles tun, werden Sie diesen Sinn entdecken. Aber er ist sehr viel schwerer zu finden, wenn man ihn →

nicht von Anfang an in die Textur des Unternehmens hineingewoben hat.

Ziele sehen nicht immer gleich aus, sie variieren. Sehen Sie sich die Beispiele an, die ich in *Built to Last* aufführe: Nike, Disney, 3M, Patagonia oder Pacific Theaters. Einige sind sehr wettbewerbsgetrieben, einige sehr kreativ, einige sind wirklich um den sozialen Wandel herum aufgebaut und bei einigen geht es darum, den Menschen zu dienen, die für sie arbeiten. Es ist in Ordnung, wenn ihr Ziel lautet: "Wir gewinnen gern." Es ist okay, wenn ihr Ziel lautet: "Wir lieben es, Dinge zu erschaffen." Oder auch: "Ich will, dass es meinen Leuten gut geht."

Was zählt, ist, dass es authentisch ist. Ein unauthentischer Zweck ist schlimmer als gar kein Zweck. Ein Ziel ist nichts, das man sich nachträglich anheftet, um sich besser zu fühlen. Es muss aus der Arbeit heraus entstehen.

#### **In *Built to Last* zitieren Sie die Historikerin Barbara Tuchman. Sie sagt: "Wohlstand erstickt Ziele." Gilt das besonders für finanzkräftige Unternehmen?**

Interessanterweise scheitern große Unternehmen in der Regel nicht daran, dass sie selbstgefällig werden, sondern weil sie undiszipliniertes Wachstum verfolgen – Wachstum, das nichts damit zu tun hat, das beste Unternehmen der Welt sein zu wollen, sondern einfach nur von Akquisitionen angetrieben wird. Diese Hybris, die aus dem Erfolg erwächst, nennen wir das undisziplinierte Streben nach Mehr.

Deshalb ist es so wichtig, ein Ziel zu verfolgen, das weit über den Zweck hinausgeht, Geld zu verdienen. Denn wenn es nur darum geht, viel Geld

zu verdienen, gehen einem die Ziele aus, wenn man viel Geld hat. Aber wenn man das Ziel verfolgt, herausragende Dinge zu tun oder zu erschaffen, gehen einem nie die Aufgaben aus.

Sehen Sie sich Menschen an, die Nachhaltiges, Langlebiges und Visionäres aufgebaut haben. Ihr Antrieb war ein innerer Zwang. Versuchen Sie sich Beethoven vorzustellen, wie er nach dem Erfolg der Fünften und Sechsten Sinfonie sagt: "Ach, ich habe so viel Geld. Ich lasse es jetzt mal ruhiger angehen und schreibe keine Siebte oder Neunte." Nein, er konnte nicht anders.

#### **Geld spielt also keine Rolle?**

Mit Geld kann man nicht die falschen Leute in die richtigen verwandeln. Haben Sie die richtigen Leute, werden die versuchen, die richtigen Dinge zu tun. Haben Sie die falschen Leute, ist alles egal.

Großartige Visionen ohne großartige Menschen sind irrelevant. Man sollte sehr vorsichtig mit finanziellen Anreizen umgehen. Die Erfahrungen in Unternehmen sind klar: Anreize beeinflussen das Verhalten. Wenn Sie Anreize für undiszipliniertes Wachstum setzen, werden Sie undiszipliniertes Wachstum bekommen.

#### **Aber Disziplin spielt eine Rolle?**

Eines der wirklichen Unterscheidungsmerkmale von Unternehmen, die dauerhaft oben bleiben ist, dass sie in guten Zeiten noch disziplinierter sind als in schlechten Zeiten. Denn das, was man tut, bevor der Sturm kommt, entscheidet, was man tut, wenn der Sturm da ist.

Sie wachsen nicht zu schnell. Sie legen Reserven für schlechte Zeiten an. Sie machen keine Kompromisse bei der Qualität ihrer Mitarbeiter. Werde nicht schlampig, nur weil du es dir leisten kannst. Denn wenn der Sturm tatsächlich kommt, bist Du derjenige, der voran geht.

#### **Vor einigen Jahren hatten Sie einen Lehrauftrag an der US-Militärakademie in West Point. Hat das Ihre Sicht auf Disziplin oder Sinnhaftigkeit verändert?**

Ich frage Sie: Wer hat das härtere Leben? Der Kadett in West Point, der erst vier Jahre lang akademische und physische Anforderungen, Führungsaufgaben und militärisches Training bewältigen muss, um sich danach für mindestens fünf weitere Jahre bei der Armee zu verpflichten – mit der Verantwortung für das Leben von Menschen und den Erfolg von Einsätzen? Oder der MBA-Student in Stanford, der im Silicon Valley rumhängt – auf dem Sprung, ein Start-up zu gründen? Und trotzdem

hatte ich den Eindruck, dass meine West-Point-Kadetten deutlich zufriedener waren als meine Stanford-Studenten.

#### **Und woran lag das Ihrer Meinung nach?**

Vieles davon ist auf Sinnhaftigkeit zurückzuführen. Fragen Sie die MBAs in Stanford: "Aus welchem Grund bist du hier? Wofür wärst du bereit zu leiden und Opfer zu bringen?" Nur sehr wenige von ihnen hätten eine Antwort. In West Point bekommen Sie eine Antwort. Der Sinn ihres Dienstes ist klar, von Anfang an.

Es gab noch mehr Dinge. Fragen Sie West-Point-Kadetten: "Wie viele von euch haben hier erlebt, wie es ist zu scheitern?" Alle werden ihre Hände heben, denn das System ist darauf ausgelegt, dass man kämpfen muss und dass man scheitert. Bei West Point ist das Gegenteil von Erfolg nicht Misserfolg, sondern persönliches Wachstum. Man lernt, dass man nur dann wirklich gut ist, wenn man sich gegenseitig hilft. Können Sie sich bessere Voraussetzungen für Zufriedenheit vorstellen?

#### **Die großen Unternehmen, über die Sie geschrieben haben, haben fast alle Aufgaben selbst übernommen. Disney hat nicht einmal die Verwaltung seiner Parkplätze ausgesourct. Kann man starke Unternehmen in unserer heutigen Welt ausgedehnter Lieferketten noch aufbauen?**

Zu unseren heutigen Lieferketten gehört definitiv, dass sie aus vielen beweglichen Teilen bestehen, einschließlich ausgelagerter Teile. Es ist ein bisschen so, als ob wir Alliierte wären – wir kommen aus verschiedenen Ländern, aber müssen eine gewisse Einigkeit haben, um unser gemeinsames Ziel verfolgen zu können.

Mein Mentor Peter Drucker hat eine interessante Beobachtung über das 20. Jahrhundert angestellt. Die Alternative zur Tyrannei waren gut geführte, weitläufig agierende Organisationen. Gab es sie nicht, gewann die Tyrannei. Heute, glaube ich, stehen wir an der Schwelle zu einem Umschwung. Wenn es im 20. Jahrhundert um gut geführte Organisationen ging, könnte es im 21. Jahrhundert um gut geführte Netzwerke gehen

#### **Sie haben sich immer dafür eingesetzt, große und kühne Ziele zu verfolgen. Vor Kurzem sind Sie 60 geworden – haben sich Ihre Ziele verändert?**

Ja, und ich denke, Klettern ist ein gutes Beispiel dafür. Klettern war immer ein wichtiges Thema in meinem Leben. Aber meine Ziele dabei haben sich im Laufe der Jahre verändert – oder vielleicht ha-

**"Ein Ziel ist nichts, das man sich nachträglich anheftet, um sich besser zu fühlen. Es muss aus der Arbeit heraus entstehen."**

ben sie sich vertieft. Als ich jünger war, ging es vor allem darum, wie man durch Versagen besser wird. Ich habe einmal fünf Jahre gebraucht, um eine bestimmte Route mit 25 "Moves" zu bewältigen.

Heute bildet der Aufstieg den Rahmen, um einen wunderbaren, gemeinsamen Tag voller Abenteuer und Kameradschaft zu genießen, sich umeinander zu kümmern, ein gutes Gespräch auf einem Bergvorsprung zu führen, an dem Vögel vorbeifliegen, und dann den Aufstieg fortzusetzen. Ich stelle fest, dass für mich in fast allen Lebensbereichen zunehmend das "Wer" wichtiger ist als das "Was". Den Berg kümmert es nicht, ob du ihn bewältigst. Aber deine Freunde kümmern es, und du kümmerst dich um deine Freunde.

Ich habe auch viel darüber nachgedacht, was mein Lebenswerk sein soll. Ich besitze ein Foto von einem Regal, in dem alle Bücher von Peter Drucker in chronologischer Reihenfolge nebeneinander stehen. In meinem Alter hatte er erst 25% dieses Lebenswerks geschaffen. Ich frage mich oft, wie ich da mithalten kann, nicht nur durch Zahlen, sondern durch ein übergreifendes Thema.

Wenn man sich Peters Regal anschaut und fragt, was die übergreifende Frage ist, denke ich, dass Management ein Unterpunkt war. Die tiefere Frage ist: "Wie machen wir die Gesellschaft produktiver und humaner?" Das ist eine schöne, wunderbare Frage, die sich wie ein roter Faden durch rund 30 Bücher zieht. Oft überlege ich: Es ist ein großes Glück, dass ich bereits ein Werk schaffen konnte. Aber wie kann ich seine Bestandteile miteinander verknüpfen? Wie lautet meine Frage? ■



### **Jim Collins**

**Jim Collins war Professor an der Stanford Graduate School of Business, bevor er 1995 sein eigenes "Management Labor" gründete. Er war Autor oder Coautor von sechs Büchern über langlebige Unternehmen. Das Magazin Forbes nannte ihn 2017 einen der 100 größten lebenden Wirtschaftsdenker.**



# Saubere Geschäfte

2015 definierte die UNO Ziele für nachhaltiges Wirtschaften. Unsere Bilder zeigen Orte, an denen wir uns bereits auf einem guten Weg dorthin befinden. Und Orte, an denen noch dringender Handlungsbedarf besteht.

FOTOS VON **Kadir van Lohuizen**

**DER ADRESSAT IST KLAR:** Unternehmen sollen die Initiative ergreifen. So fordert es die UNO in ihrem "Sustainable Development Goals Program" (SDG) von 2015, in dem sie 17 Ziele für nachhaltiges Wirtschaften definiert hat.

Um die größten Umweltprobleme bis zum Jahr 2030 zu lösen, sollen vor allem große und global agierende Unternehmen "nachhaltige Praktiken einführen und Angaben über Nachhaltigkeit in ihr Reporting mit aufnehmen".

Eines der zentralen Ziele der UN ist die Verringerung der Müllmengen durch Vermeidung, Reduzierung, Wiederverwendung und Recycling. Besonders in Städten. Denn dort fallen pro Einwohner unverhältnismäßig hohe Abfallmengen an. Unsere Bilderstrecke illustriert beispielhaft die Auswirkungen davon. Und mögliche Lösungen.



## ARBEITSPLATZ

→ PLASTIKSAMMELN IN LAGOS

Afrikas größte Mülldeponie Olusosun liegt am Rand von Lagos in Nigeria. Sie ist der Wohnort von rund 1.000 Müllsammlern, die im Abfall nach Verwertbarem suchen.



### ZWEITE CHANCE

#### → RECYCLING IN TOCHIGI

In dieser Fabrik im japanischen Tochigi wird Plastik zu Fasern zerschreddert. Daraus entstehen neue Produkte, unter anderem fertigt die Autoindustrie daraus Teile für Fahrzeuginnenräume.

### PLATZMANGEL

#### → MESSBARER UNTERSCHIED

In Tokio leben mehr Menschen als in New York. Müll wird getrennt, weil Platz für Deponien fehlt. Insgesamt produzieren Tokios Haushalte 12 Millionen Tonnen Müll jährlich, in New York sind es 33 Millionen Tonnen.





SINN

SINN

### KOMPAKTWAGEN

#### → GELD AUS METALL

In den Niederlanden wird Müll größtenteils verbrannt. Metall wird recycelt; verschrottete Autos werden zu Würfeln zusammengepresst, jährlich sind es 750.000 Tonnen. Sie werden wiederverwertet oder exportiert.



## DA FÄLLT WAS AB

### → STADT AN DER SPITZE

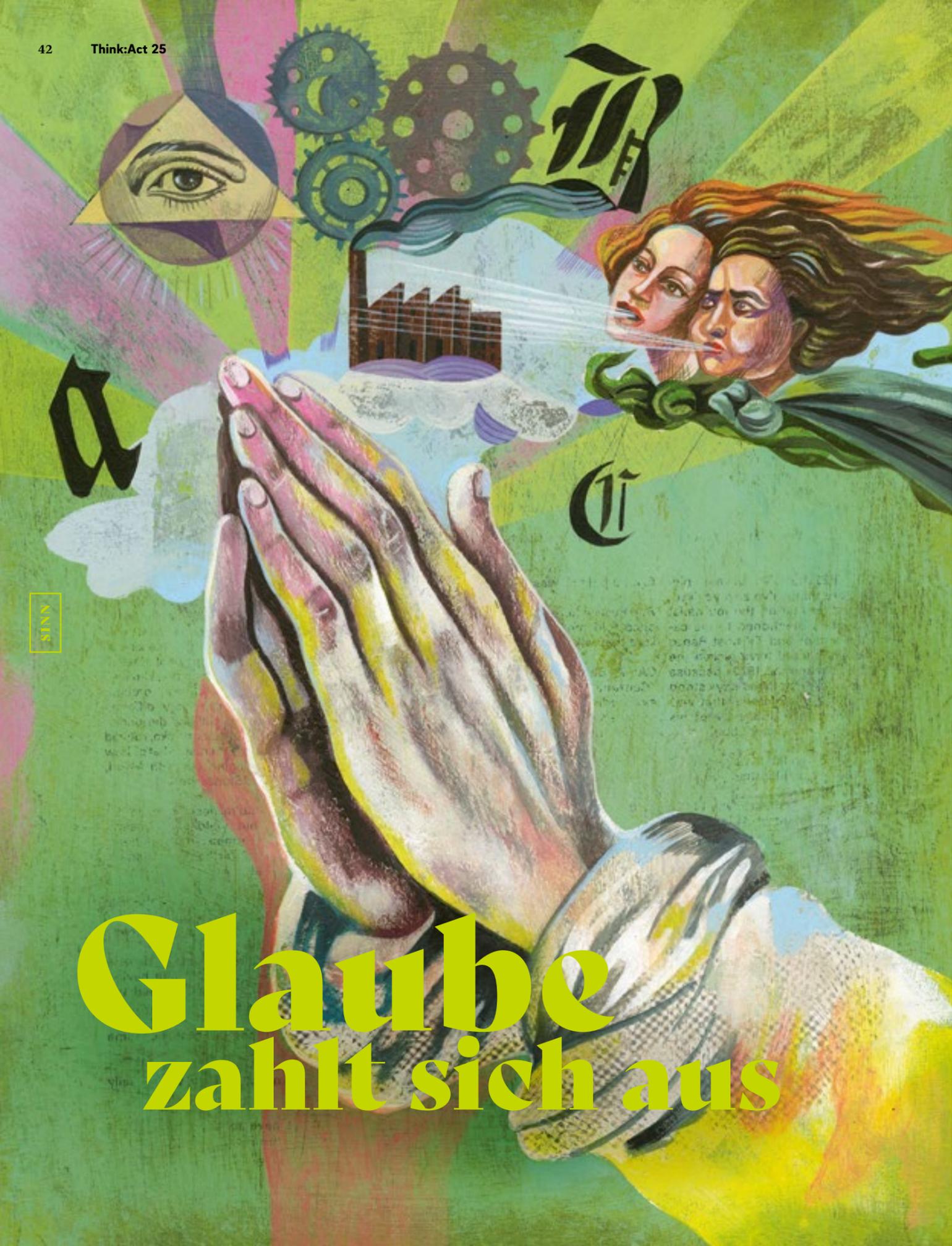
Die 20 Millionen New Yorker sind mit 33 Millionen Tonnen jährlich größter Abfallproduzent der Welt. Das ist die Geschäftsgrundlage für diesen "Canner", der etwa 20 US-Dollar pro Tag damit verdient, dass er Dosen sammelt und pro Stück 5 Cent Pfand einlöst. Was übrigens nicht ganz legal ist.



## ENERGIEFLUSS

### → MÜLL ZU STROM

Die "Covanta Delaware Valley Resource Recovery Facility" verbrennt jährlich 1,2 Millionen Müll, der aus New York stammt. Mit der Hitze wird Wasser zum Verdampfen gebracht – und so Elektrizität erzeugt.



# Glaube zahlt sich aus

Beten zum Himmel allein bringt ein Unternehmen nicht voran. Aber der Glaube an den Sinn und die Werte, für die Religionen stehen, kann ein enormer Wettbewerbsvorteil sein – und der Motor für wirtschaftlichen Erfolg.

VON **Detlef Gürtler**

ILLUSTRATIONEN VON **Olaf Hajek**

## D

**ER GEDANKE WAR FAST KETZERISCH**, aber als Japans Wirtschaftskraft Ende der 80er-Jahre die der übrigen Welt überstrahlte, fragte sich manch einer im (christlichen) Westen: Ist es vorstellbar, dass die Ursache dafür in Japans Religion lag, dem Shintoismus? Kein europäischer oder amerikanischer Manager erwog jemals ernsthaft, einen Altar zu errichten oder seine Mitarbeiter zum Frühgebet einzubestellen. Dennoch warf es eine grundsätzliche Frage auf: Spielt Religion eine Rolle für wirtschaftliche Entwicklung?

1904 stellte der deutsche Soziologe Max Weber die These auf, dass protestantische Arbeitsmoral ein entscheidender Faktor für die Geburt des Kapitalismus in Nordeuropa gewesen sei. Insbesondere die calvinistische Linie des Protestantismus glaubt, dass persönlicher wirtschaftlicher Erfolg von Gott mit Segen bedacht wird. Arbeiten ist wie Beten, Investieren wie Lobpreisen. Das ist genau die Einstellung, die ein Kapitalist braucht. Webers Thesen wurden oft zitiert und heftig diskutiert. Und tatsächlich scheint ein Zusammenhang zu bestehen. England, das Land, in dem der Kapitalismus als Erstes Fuß fasste, ist mehrheitlich protestantisch. In vielen Ländern wie der Schweiz und Frankreich bildeten Protestanten die geschäftstüchtigste Bevölkerungsgruppe. Und Protestanten lösten den wirtschaftlichen Aufstieg der USA aus.

Zusammenhang aber bedeutet nicht Ursächlichkeit. Mehr als 100 Jahre nach Weber fand ein anderer Deutscher überzeugende Indizien dafür, dass etwas anderes dem protestantischen Wirtschaftswunder zugrunde lag: Bildung. Protestanten glaubten, jeder Christ solle die Bibel lesen können, sagt Ludger Wößmann, Volkswirt und Professor für Bildungsökonomie an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Dieser Glaube sorgte dafür, dass die Analphabetenrate in protestantischen Regionen zurückging, und löste einen Bildungsboom aus. Martin Luther sprach sich gar dafür aus, Mädchen zu unterrichten – im 16. Jahrhundert eine unerhört progressive Idee.

Der Drang zu Bildung wurde zu einem Wettbewerbsvorteil, wie Wößmann anhand →

**"Arbeiten ist wie Beten, Investieren wie Lobpreisen – das ist genau die Einstellung, die ein Kapitalist braucht."**

preußischer Aufzeichnungen aus dem 19. Jahrhundert belegen konnte: Nicht nur das Bildungsniveau war in protestantischen Regionen wesentlich höher als in katholischen – die Protestanten verdienten auch mehr Geld und arbeiteten häufiger in den fortschrittlicheren Branchen wie der Metallverarbeitung oder dem Handel.

**DIE LANGFRISTIGEN EFFEKTE VON BILDUNG** werden durch ein weiteres Beispiel belegt: Die Entwicklung des Judentums im ersten nachchristlichen Jahrtausend. Religiöse Vorschriften verpflichteten jüdische Väter dazu, ihr Wissen an ihre Söhne weiterzugeben. Die Ökonomen Maristella Botticini und Zvi Eckstein sind davon überzeugt, dass dies gewaltige Auswirkungen hatte. "Als im 8. Jahrhundert die Blütezeit des Abbasiden-Reichs begann, besaßen jüdische Bauern mit ihrer Bildung genau den Wettbewerbsvorteil, den es brauchte, um qualifizierte Tätigkeiten zu übernehmen – und sie nutzten ihn." Waren sie erst einmal in kaufmännische Berufe hineingelangt, setzten sich Juden noch stärker dafür ein, diese Bildung auszubauen, denn Lesen, Schreiben und Rechnen waren die Grundbedingungen dafür, Handelsnetze aufzubauen.

Wenn der Grund für ökonomischen Erfolg von Gläubigen aber nicht deren Glaube selbst ist, sondern deren Bildungshunger, kann jederzeit eine Religion die andere als die erfolgreichste ablösen. In einer Studie des amerikanischen Pew Research Center über den Zusammenhang zwischen Religion und Bildung lag 2016 das Judentum mit mehr als 13 Ausbildungsjahren klar an der Spitze. Die folgenden Plätze belegten Christen (neun Jahre), Buddhisten (acht Jahre), danach Muslime und Hindus (jeweils weniger als sechs Jahre).

In der jüngsten Generation aber erreichen Buddhisten fast das Bildungsniveau der Christen.

**"Der wirtschaftliche Erfolg wird sich verlagern: hin zu Regionen, in denen überwiegend Buddhisten und Hindus leben."**

Und ein ganz anders Bild ergibt sich, wenn man statt der ganzen Welt lediglich ausgewählte Regionen betrachtet. So ist seit Anfang des 21. Jahrhunderts gemessen an den Schulabschlüssen die führende Religion in den USA der Hinduismus. 67% seiner Angehörigen besaßen mindestens einen College-Abschluss, gefolgt von Juden, Muslimen und Buddhisten, deren Prozentzahlen allesamt über dem US-Durchschnitt von 33% lagen. Deutlich unter diesem Schnitt lagen dafür die Anteile von christlichen Randgruppen wie den Baptisten oder den Zeugen Jehovas.

Ist Bildung tatsächlich ein Indiz für wirtschaftliche Trends, ist klar, dass wirtschaftliche Verschiebungen bevorstehen: von überwiegend christlichen Ländern hin zu Regionen mit einem hohen Anteil von Buddhisten und Hindus.

Nicht immer ging es Religionen um friedlichen Wettbewerb. Die islamische Expansion zwischen dem 7. und 9. Jahrhundert war vor allem von religiösem Eifer getrieben – ebenso wie die Kreuzzüge des Mittelalters oder wie die spanische Eroberung Lateinamerikas im 16. Jahrhundert. Expansion ist für den deutschen Anthropologen Dieter Haller jedoch nur ein typisches Element von Reli-



## Der Glaube an den Markt

In einer Studie für das US National Bureau of Economic Research suchten Luigi Guiso, Paola Sapienza und Luigi Zingales nach Zusammenhängen zwischen religiösen Einstellungen und sozialen und ökonomischen Werten. Sie fanden heraus, dass die meisten Religionen mit einer "guten" Einstellung zu Ökonomie verbunden sind, wobei "gut" als "förderlich für ein höheres Einkommen und Wachstum" definiert wurde.

Laut der Studie verstoßen gläubige Menschen seltener gegen Gesetze und haben mehr Vertrauen in andere Menschen, in die Regierung und das Rechtssystem. Und sie glauben daran, dass Märkte nach fairen Regeln

funktionieren. Die Studie zeigt zudem, dass unterschiedliche Religionen unterschiedliche Einstellungen fördern. Doppelt so viele Katholiken wie Protestanten standen persönlichem Besitz positiv gegenüber. Mit Ausnahme der Buddhisten neigten Gläubige aller Religionen zu der Ansicht, Armut sei eine Folge von Faulheit und mangelnder Willenskraft. Bei Protestanten ist diese Vorstellung ausgeprägter als bei Katholiken. Insgesamt ist bei Christen die Wirtschaftsfreundlichkeit am stärksten ausgeprägt. Den meisten Widerspruch gegen freien Wettbewerb äußerten gläubige Muslime.

gionen wie dem Islam oder dem Christentum, die ein Ideal anstreben oder besser gar: das Paradies. "Diese Art von teleologischem oder zielgerichtetem Denken wirkt sich auf Moralvorstellungen ebenso aus wie auf ökonomisches Handeln. Völlig anders sieht es hingegen aus, wenn eine Religion nicht darauf abzielt, ein Ideal zu erreichen, sondern vielmehr glaubt, dass unsere Welt eine Entfremdung von diesem Ideal darstellt – wie etwa der Buddhismus." Der Unterschied zwischen dem Nirwana und dem Paradies: Buddhistische Eroberer führten nicht wegen ihrer Religion Kriege, sondern trotz ihrer Religion.

**AUCH VIELE UNTERNEHMER BEKENNEN SICH** zu ihrem Glauben, von der katholischen C&A-Inhaberfamilie Brenninkmeijer über islamische Banker bis hin zu amerikanischen Immobilienhändlern, die Scientology angehören. Und oft weisen Geschichten von Unternehmen Parallelen zu militärischen Erfolgsgeschichten auf. Gerade in der Anfangsphase der Expansion kann der vereinende Glaube dazu führen, seine Kraft beständiger, fokussierter und motivierter für die Sache einzusetzen – und so der entscheidende Faktor dafür sein, den Wettbewerber auszustechen. Weil das Unternehmen für mehr steht als nur eine Möglichkeit, Geld zu verdienen.

Devdutt Pattanaik, Leadership-Experte und früher oberster "Glaubensbeauftragter" einer indischen Handelskette, spricht sich sogar dafür aus, Unternehmen zu "mythologisieren". Denn dies würde Menschen deutlich machen, "wie sie die Welt sehen sollten" – und das sei etwas, das ein starkes Unternehmen mit einer starken Botschaft seinen Angestellten bieten solle. "Wenn der Glaube des Unternehmens und der Menschen miteinander übereinstimmen, führt das zu einem harmonischen Betriebsklima", sagt Pattanaik.

Doch so wie der einheitliche Glaube einer Belegschaft der Himmel auf Erden sein kann, kann das Arbeiten in einem Unternehmen zur Hölle werden, wenn Angestellte unterschiedlichen Religionen angehören oder anderen Religionen als ihren Führungskräften. Und diese Diversifizierung ist unausweichlich, sobald ein Unternehmen über die Grenzen seines kulturellen Ursprungs hinauswächst. Dann ist es zu spät, Religion, Glaubensvorstellungen oder Mythologie aus der DNA des Unternehmens zu entfernen. So wie Religion für kleine Unternehmen ein Wachstumsmotor sein kann, kann sie für ein großes Unternehmen eine Wachstumsschranke darstellen. Nicht immer ist klar, woran man glauben sollte. ■

# Erfolgs- Muster

In Indien stehen Weber auf der niedrigsten Stufe der Gesellschaft. Für Nand Kishore Chaudhary bilden sie das Zentrum seiner Firma Jaipur Rugs. Er gab ihnen Jobs, Verantwortung – und das Gefühl, etwas wert zu sein. Gemeinsam schufen sie ein global expandierendes Unternehmen.

VON **Kunal Talgeri**

FOTOS VON **Florian Lang**



**WERKZEUGE DES WOHLSTANDS**  
Jaipur Rugs liefert Garn und andere Rohmaterialien an Kunsthandwerker in rund 600 indischen Dörfern. Das Unternehmen nennt sein Modell "Türschwellen-Unternehmertum".



## ERFOLGSGESCHICHTE

Als eigenständige Weberin konnte Shanti (links) kaum ihr Überleben sichern. Dank Jaipur Rugs beschäftigt sie heute 25 Weberinnen, die sie angemessen bezahlen kann.

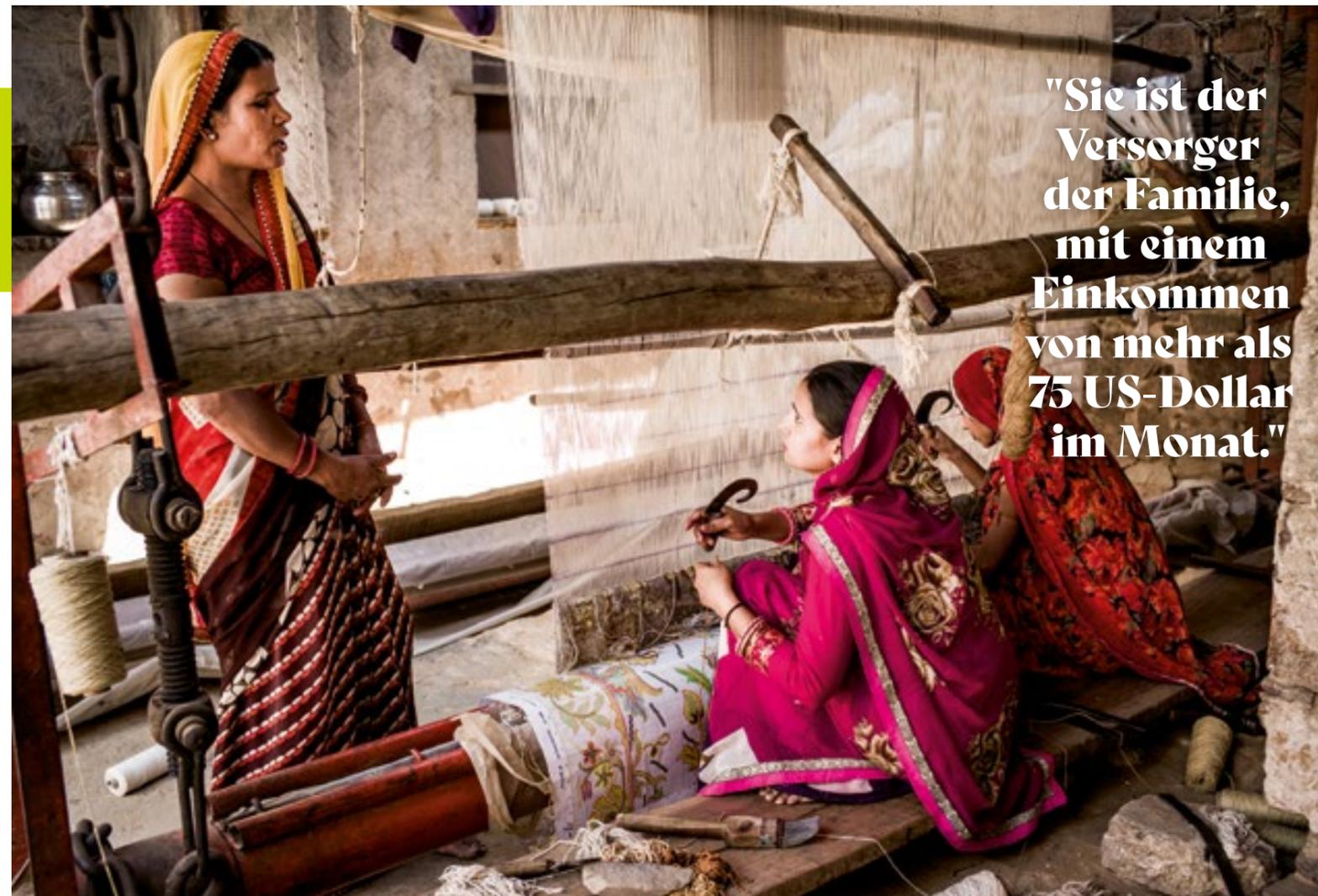
H

**ITZE UND STAUB.** Noch immer wird dieses überkommene Klischee manchmal benutzt, um ganz Indien zu beschreiben. Aber in

Manpura, einem Dorf im nordwestlichen Bundesstaat Radschastan, passt es perfekt. Der Staub ist allgegenwärtig, und die Temperaturen in einer der heißesten Wüstenregionen der Welt sind nahezu unerträglich. Obwohl der Sommer gerade erst begonnen hat, hat das Thermometer schon jetzt die 37°-Celsius-Marke überschritten. Zwei Kamele trotten vorbei, beladen mit Lasten von Dorfbewohnern, die ihnen folgen. Aber die Trägheit täuscht. Unter einer Hausveranda werkeln viele fleißige Hände. Im Haus von Shanti gilt Hitze nicht als Entschuldigung, langsamer zu arbeiten oder gar eine Pause einzulegen.

Die 36-Jährige arbeitet hart. Sie tut, was sie seit fast 20 Jahren tut: Weben. Ihr Haus ist gleichzeitig ihre Fabrik. Während sie mit einem Faden hantiert, ruft sie Anordnungen in den Raum hinein – gerichtet an die sechs Weberinnen, die hier für sie arbeiten. Es ist eine beachtliche Leistung, dass Shanti eine Position mit Verantwortung und finanzieller Unabhängigkeit erreicht hat. Sie gehört zur Webergemeinde. Zu Menschen, die nicht nur zu den schlechtbezahltesten des Landes zählen, sondern zudem als "Unberührbare" unter dem verkrusteten, ausbeuterischen Kastensystem leiden, das in vielen Teilen Indiens noch immer existiert. Ihr Weg nach oben hat viel mit einer fortschrittlichen Geschäftsidee zu tun, aber auch mit ihrer Zähigkeit und Sorgfalt.

Mit 13 Jahren erlernte Shanti das Weben, kurz bevor sie verheiratet wurde – so wie es den gesellschaftlichen Normen der Region entspricht. Keine drei Jahre später gebar sie das erste Kind. Die Arbeit am Webstuhl war ein täglicher Kampf ums Überleben – verschlimmert durch Zwischenhänd-



"Sie ist der Versorger der Familie, mit einem Einkommen von mehr als 75 US-Dollar im Monat."

ler, die sie um den Lohn betrogen. Wie andere Weber in Manpura musste sie sich Geld leihen, um Garn für Teppiche zu kaufen, und war völlig abhängig von professionellen Vermittlern, die Kunden für sie suchten. Der Lohn für ihre Arbeit war selten angemessen, meist verdiente sie keine acht US-Dollar im Monat – zu wenig, um eine Familie zu ernähren. Als ein Kunde sich weigerte, für zwei Teppiche zu bezahlen, musste sie sich als Hilfsarbeiterin auf Baustellen verdingen, zerkümmerte Steine und schleppte Lehm durch die Wüstenhitze.

**WER SHANTI HEUTE SIEHT, AHNT NICHTS** von dieser Vorgeschichte: Sie ist der Versorger ihrer inzwischen sechs Kinder, verdient mehr als 75 US-Dollar im Monat und beschäftigt in ihrem Haus 25 Weberinnen, deren preisgekrönte Teppiche in den USA, Europa und der Türkei verkauft werden. Dass ihr Leben eine andere Wendung nahm, verdankt sie Nand Kishore Chaudhary und seinem Unternehmen Jaipur Rugs, das derzeit 23 Millionen US-Dollar wert ist. So wie weitere 39.000 mittellose indische Kunsthandwerker. Chaudhary setzte sich über gesellschaftliche Normen hinweg, indem er ausgerechnet "Unberührbare" zum entscheidenden Baustein seines Geschäftsmodells machte.

Chaudhary wollte ein Unternehmen aufbauen, das Sinn stiftet. Und er hatte eine einfache Vorstellung davon, wie man das anstellt: Stell die Menschen in den Mittelpunkt. "Unser Job ist es

SINN

SINN

39  
tausend

indische  
Kunsthandwerker  
aus fast 600  
Dörfern sind durch  
das Netzwerk  
von Jaipur Rugs  
verbunden.



## AUSDRUCKSSTARK

Die Muster der Teppiche werden mit CAD-Software im Firmensitz in Jaipur designt.



**DIE TEXTUR VON JAIPUR RUGS**  
So unterschiedlich die Designs der Teppiche auch sind: Alle Muster von Jaipur Rugs mischen moderne Ansätze mit Elementen traditionellen Knüpfhandwerks.

lediglich, die Weber mit ihren weltweiten Kunden in Verbindung zu bringen", sagt er.

Von Anfang an setzte er auf globale Standards und Prozesse. Sonst hätte er keine Käufer gefunden. Er führte Arbeitsschutzmaßnahmen ein, die die Gesundheit der Arbeiter bei Jaipur Rugs erhalten. Um sich von den Mitbewerbern im Teppichgeschäft abzuheben – und um das Vertrauen der Weber zu gewinnen. Jaipur Rugs ist ein Beispiel dafür, dass Unternehmen Gutes tun können, ohne dass dies auf Kosten der Profitabilität ginge: Mehr als 95% der Einnahmen stammen aus Exporten. "Bei uns geht es darum, Beziehungen zwischen Menschen aufzubauen", sagt Chaudhary. "Es ist falsch, wenn nur das Unternehmen wächst. Wir wollen, dass die Menschen in unserem Unternehmen wachsen – von innen. Lernen sie etwas? Entwickeln sie ihre Fähigkeiten und ihre Führungskraft weiter? Das ist das einzige Wachstum, das ein Unternehmen am Leben erhält."

Zudem betrachtete Chaudhary seine Weber nicht als Angestellte, sondern als selbstständige "Artisans", als Kunsthandwerker. 1978 schuf er das "Türschwellen-Unternehmertum". Die Idee: Jaipur Rugs liefert den Artisans Garn und andere Materialien nach Hause. Manche von ihnen haben noch nie ihr Dorf verlassen, einen jener entlegenen kleinen Flecke, die sich über das Land zerstreuen. Orte, an denen es nichts gibt, mit dem man seinen Lebensunterhalt bestreiten kann, außer etwas sai-

**"Es ist falsch, wenn nur das Unternehmen wächst. Wir wollen, dass die Menschen in unserem Unternehmen wachsen."**

**Nand Kishore Chaudhary**, Gründer und CEO von Jaipur Rugs

**95%**  
seiner Umsätze macht Jaipur Rugs mit Exporten, unter anderem in Möbel- und Bauhausketten in den USA.

sonabhängigem Ackerbau. Jaipur Rugs lernt seine Weber sorgfältig an, bis sie aus dem Garn, das an ihre Haustür geliefert wird, Teppiche auf Weltmarktniveau produzieren, die etwa in der Baumarktkette Home Depot oder dem Einrichtungshaus Crate and Barrel verkauft werden.

**CHAUDHARY KOMMT SELBST AUS EINEM KLEINEN DORF.** Er hatte keine echte Erfahrung darin, wie man ein Unternehmen führt. Stattdessen las er Bücher. Über die Jahre brachte er sich selbst Managementkonzepte wie "Six Sigma" und "Zero Defects" bei, die er später in seinem Unternehmen implementierte. "Mir war klar: Wenn wir auf Dauer erfolgreich sein wollen, müssten wir drei Bedingungen erfüllen: keine Fehler, keine Verschwendung und pünktliche Lieferung."

Sein Modell hat Wirtschaftsdenker und Marktbeobachter fasziniert. Nicht nur wegen seiner Profitabilität, sondern vor allem wegen seines Ansatzes, Menschen in den Vordergrund zu stellen und ein Geschäft auf Weltniveau um eine über das Land verstreute Gruppe von Kunsthandwerkern herum zu bauen. Eliteuniversitäten wie Harvard und Wharton luden Chaudhary als Gastredner ein.



## Nand Kishore Chaudhary

**Nand Kishore Chaudhary legte im Jahr 1978 den Grundstein zu Jaipur Rugs. Für die innovative Vorgehensweise seines Unternehmens erhielt er zahlreiche Auszeichnungen, einschließlich des India Pride Award im Jahr 2011.**

Aber was vielleicht am meisten über sein Unternehmen aussagt, stammt vom Business-Guru C. K. Prahalad. In einer Jubiläumsausgabe seines gefeierten Buchs *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits* schreibt er, dass Jaipur Rugs sich darauf konzentriert, Fähigkeiten seiner Mitarbeiter weiterzuentwickeln. Dass es regelmäßige Einkommen für Männer und Frauen in den hoffnungslosesten Regionen Indiens schafft und sie mit den Märkten der Reichen verbindet.

Chaudhary erfüllt die Anerkennung mit Stolz. "Es macht mich glücklich, wenn meine Erfolge als Maßstab genommen werden". Auch anderen Wirtschaftswissenschaftlern ist sein Unternehmen aufgefallen. "Die Webergemeinde hat ein Gefühl für finanzielle Sicherheit und Eigenverantwortung entwickelt", sagen die Professoren Kaushik Roy vom Indian Institute of Management (IIM) in Kalkutta und Amit Karna vom IIM Ahmedabad in ihrer Studie *Doing Social Good on a Sustainable Basis: Competitive Advantage of Social Businesses*. Jaipur Rugs habe die Zwischenhändler faktisch verdrängt, indem es seine Teppiche direkt von den zuvor ausgebeuteten Webern bezieht.

**WORAUF ES MEISTEN ANKOMMT?** Für Chaudhary ist es, dass er die Weber wie Familienmitglieder behandelt und mit einbezieht: "Sie wollen genauso, dass das Unternehmen floriert, wie ich." In den 90er-Jahren verbrachte er acht Jahre in Gujarat, um aus den dort lebenden Stämmen 15.000 Kunsthandwerker zu rekrutieren.

In dieser Zeit lernte er die Bedürfnisse der Weber und ihre Familien kennen – was zum nächsten Schritt auf dem Weg zu einer neuen Führungskultur führte: der Jaipur Rugs Foundation (JRF) – einer Stiftung, die auf die sozialen Ansätze seines Unternehmens aufsetzt. Die sechs Kinder von Weberin Shanti lernen durch das JRF-Ausbildungsprogramm Englisch und Mathematik; und auch

**ENG VERWOBEN**  
Die Gemeinschaft ist für Nand Kishore Chaudhary der Grundstein des Erfolges: Er sieht seine Weber als Familienmitglieder – und bezieht sie mit ein.



ihr Mann ist in einem Ausbildungsprogramm eingeschrieben. Darüber hinaus hat die JRF dafür gesorgt, dass 5.000 Weber "Kunsthandwerk-Karten" erhielten, ein wichtiger Schritt zu rechtlicher Absicherung. "Das Wichtigste für uns ist: Wir erhalten das Geld, das uns zusteht", sagt Shanti.

Ein verlässliches, angemessenes Einkommen – das ist ihre Definition von Erfolg. Für Jaipur Rugs bedeutet Erfolg: 6.685 Webstühle in 576 Dörfern und eine Umsatzsteigerung zwischen 2013 und 2016 von einer knappen halben Million auf beeindruckende 2,65 Millionen US-Dollar.

"In unseren Dörfern schlummern Talente und Fähigkeiten", sagt Chaudhary. "Wir müssen eigene Wege finden, um sie zu erschließen." Darum investierte Jaipur Rugs während seiner Expansion nicht in Geschäftsräume für Weber und Webstühle. Stattdessen suchten seine Leute nach Weberinnen, die Webstühle gegen Vergütung in ihren eigenen Häusern aufstellen konnten. "Das ist logistisch herausfordernd und komplex", sagt Chaudhary, "aber wo könnten wir die Kreativität der Kunsthandwerker besser anzapfen?"

Aber Chaudharys Leistung besteht nicht nur darin, dass er künstlerische Fähigkeiten erkennt und Menschen wie Shanti aus der Armut heraus hilft – seine Einstellung zu Wachstum beflügelt



# 35%

**betrug der Zuwachs des operativen Gewinns von Jaipur Rugs zwischen 2013 und 2016. Im Jahr 2016 verdiente das Unternehmen 2,65 Millionen US-Dollar.**

neue Geschäftsmodelle, die Sinnhaftigkeit und soziale Verbesserung in den Mittelpunkt stellen. Wenn es um den Sinn von Wirtschaft geht, wird er zum Prediger: "Nur die Wirtschaft kann die sozialen Probleme Indiens lösen. Es gibt keinen anderen Weg. Geschäftsleute haben die Fähigkeiten, die es braucht, um diese Probleme zu lösen. Wenn wir Menschen einen Job geben, geben wir ihnen ganz nebenbei Kleidung und ein Dach über dem Kopf."

**DAS BEDEUTET NICHT, GESCHÄFTE UM JEDEN PREIS** oder ungezügelt Wachstum. Mit Wachstum wachse auch die Gefahr, sich von den Webern an der Basis zu entfernen, sagt Chaudhary: "Das wäre der Anfang vom Ende." Ein wachsames Auge auf das zu haben, worauf es ankommt, ist auch ein wichtiger Aspekt fürs Geschäft. "Sinn ist das Einzige, was zählt. Ohne ihn wird jedes Unternehmen letztlich die Orientierung verlieren." Je größer ein Unternehmen werde, desto mehr müsse es darauf achten, dass "seine Seele am Leben bleibt", sagt er.

Die Seele von Jaipur Rugs: Das sind die Weberinnen. Und diese Seele singt. Während sie die Knoten in die Fäden weben, stimmen sie ein Lied an. Und trotz Hitze und Staub behält Shanti dabei ein Auge auf die Qualität der Teppiche, die ihrer aller Schicksal veränderten. ■



## Weit gebracht: Wie Bimla Devi den German Design Award gewann

**Bimla Devi** aus dem Dorf Aaspura in Radschastan arbeitet seit rund zehn Jahren für Jaipur Rugs. Mit dem Design für einen Teppich gewann sie den German Design Award 2018, den sie in Frankfurt entgegennahm. Dies ist ihre Geschichte.

Wenn ich am Webstuhl sitze, will ich einfach nur weben und nicht mehr aufhören. Der große Unterschied bei Jaipur Rugs ist, dass wir alle gleiche Chancen haben, unabhängig von Geschlecht und Kaste. Das ermöglicht mir, meine Familie zu versorgen. Und meine 12 und 13 Jahre alten Kinder können jetzt zur Schule gehen.

Ich brauchte zwei Tage, um das Design für den Teppich zu entwerfen, mit dem ich den Award gewonnen habe. Das Bild war inspiriert von einem *Shakarpara*, einer indischen Süßspeise. Von meinem Sieg erfuhr ich vergangenen November, unser Filialleiter sagte mir:

"Du brauchst einen Reisepass." Meine Familie war beunruhigt, weil ich so weit reisen musste.

Bis zu diesem Flug hatte ich noch nie so viele Sitze auf einmal in einem Fahrzeug gesehen! In Frankfurt gab es so viele Geschäfte und ich war überrascht, dass die Menschen sogar für Wasser bezahlen. Und dass Alkohol viel leichter zu bekommen war als Wasser!

Es ist ein schönes Gefühl, dass man unsere Arbeit anerkennt, und als ich aus Frankfurt zurückkam, musste ich allen Familienangehörigen davon erzählen. Jetzt wollen es mir auch andere nachmachen. Ich

arbeite in anderen Dörfern, um weitere Weber für Jaipur Rugs anzuwerben und meine Erfahrung an sie weiterzugeben.

Vor meinem Flug hatten mich viele Frauen gefragt, wie ich in einem so weit entfernten Land zurechtkommen würde. Aber anschließend waren sie stolz darauf, dass jemand aus unserem kleinen Dorf es so weit in die Ferne geschafft hat. Ich war niemals zuvor in einer anderen Stadt in Radschastan und schon gar nicht in Indien oder gar Europa! Wenn ich Mr. Chaudhary wieder sehe, werde ich ihm sagen, dass ich mir wünsche, mit dem CAD-Design-Team in Jaipur zu arbeiten.



W  
Ich stelle fest,  
dass für mich  
in fast allen  
Lebensbereichen  
zunehmend  
das **Wer**  
wichtiger ist als  
das **Was.**"

**JIM COLLINS**

Autor von *Built to Last* und *Good to Great*  
→ Lesen Sie mehr im Interview auf Seite 30

## Weitwinkel



Themen an der Schnittstelle von Wirtschaft und Wissenschaft.

**GESICHERTES UMFELD**  
Wegen der Instabilität von Qubits werden Quantenberechnungen im Vakuum eines Zylinders durchgeführt, bei Temperaturen nahe am absoluten Nullpunkt.

**DIE RICHTIGEN SIGNALE**  
Mit Mikrowellen werden Qubits manipuliert – die Basis-Informationseinheit von Quantencomputern.

# Quantensprung

Verglichen mit Quantenberechnungen ist die Leistung herkömmlicher Computer ein Witz. Steht uns tatsächlich eine Revolution bevor?

VON **Janet Anderson**

**E**S IST KALT IM INNEREN DES ZYLINDERS. Nahe am Nullpunkt, wie im Weltraum. Ein dunkles Vakuum, in denen sich Qubits befinden, die Bausteine für "Quantencomputing". Eine neue Klasse von Computern, die Möglichkeiten jenseits unserer Vorstellungskraft eröffnen.

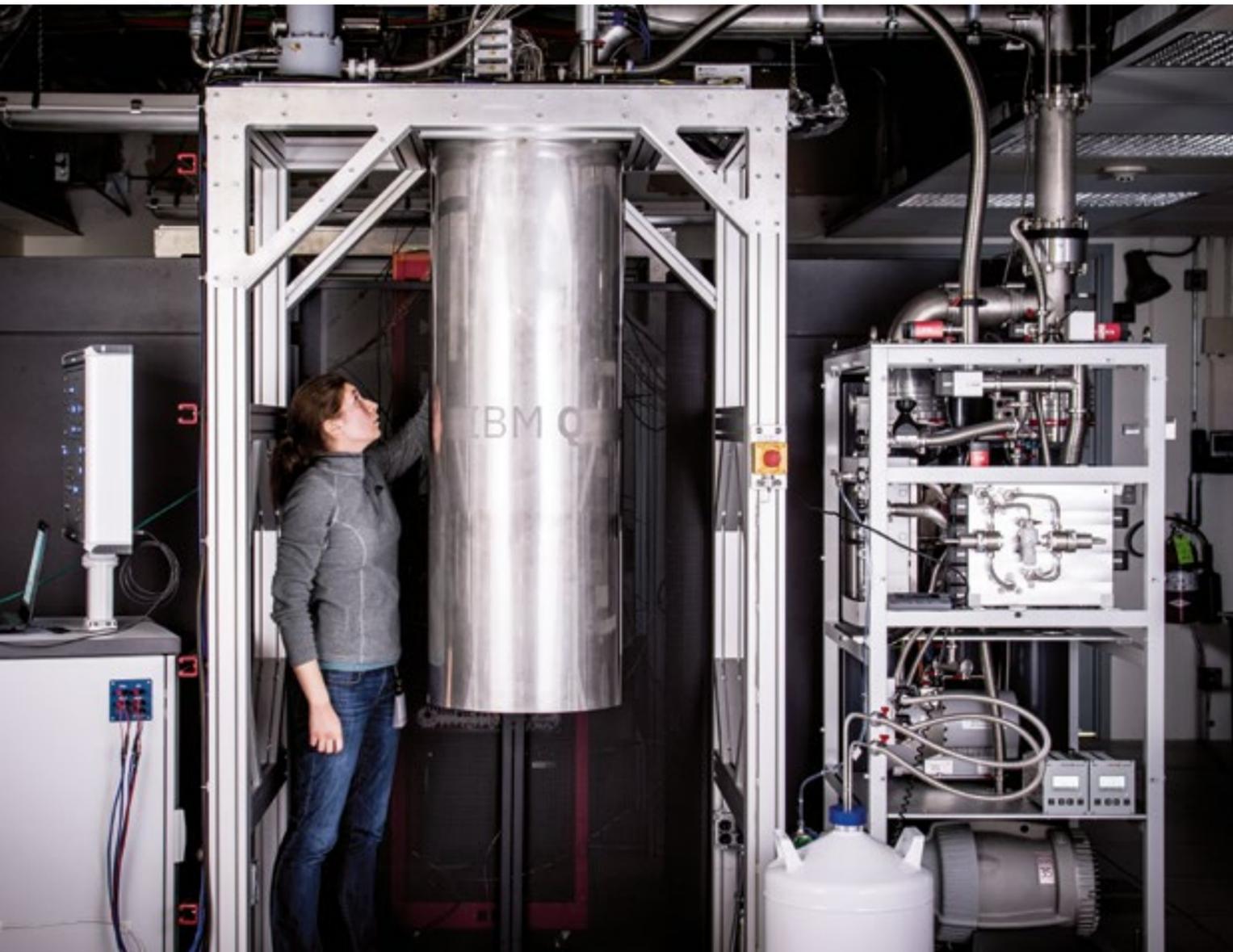
Die Berechnungen von Quantencomputern basieren auf den sehr speziellen Prinzipien der Quantenmechanik, die es nicht nur zulassen, dass sich ein Teilchen gleichzeitig in zwei Zuständen befindet, der sogenannten "Superposition", sondern auch, dass zwei Teilchen sich augenblicklich gegenseitig beeinflussen, die sogenannte "Verschränkung". Einstein fand diese Idee "gruselig", aber diese Prinzipien werden nun genutzt, um Rechnen in eine andere Liga zu katapultieren. Quantencomputer wenden lediglich Naturgesetze an, die immer vorhanden seien, aber meist verborgen blieben, sagt Anthony Annunziata. "Dadurch können sie Informationen ganzheitlich verarbeiten." Annunziata ist stellvertretender Direktor von IBM Q, einem Netzwerk aus Unternehmen, Start-ups und Wissenschaftszentren, die eine gemeinsame Mission verfolgen: Quanten aus dem Labor heraus in die Welt zu bringen. In den vergangenen Jahren konstruierten Wissenschaftler immer leistungsfähigere Maschinen, um Qubits zu erzeugen und zu manipulieren. Unternehmen wie IBM, Microsoft, Intel, Google, Alibaba und Baidu sind nur einige, die Milliarden von Dollars in die Forschung stecken, um belastbare Systeme für reale Anwendungen zu entwickeln.

Grund für die derzeitige Aufregung ist, dass Quantencomputer das Potenzial haben, erstmals leistungs-

fähiger zu werden als herkömmliche Computer. Das ermöglicht, hochkomplexe Berechnungen durchzuführen, die bisher nicht möglich waren. Der neue Typ Computer kann dies durch Superposition und Verschränkung erreichen: Wenn sich ein Qubit gleichzeitig in zwei Zuständen befinden kann, können zwei Qubits sich gleichzeitig in bis zu vier Zuständen befinden, drei Qubits in acht Zuständen und so weiter. 250 interagierende Qubits können eine Rechenleistung liefern, die der von  $10^{80}$  klassischen Bits entspräche – also mehr Informationsbits, als es Atome im Universum gibt. Die Fortschritte der vergangenen Jahre waren rasant. Erst gab es Rechner mit 5 Qubits, dann mit 20 und 50, und jüngst verkündete Google sogar, einen 72-Qubit-Chip entwickelt zu haben. →



**SKALIERBARE PLATTFORM**  
Eine Mikrofalle nutzt elektromagnetische Felder, um geladene atomare Teilchen einzufangen. Die darin gespeicherten Qubits können mit Lasern manipuliert werden.

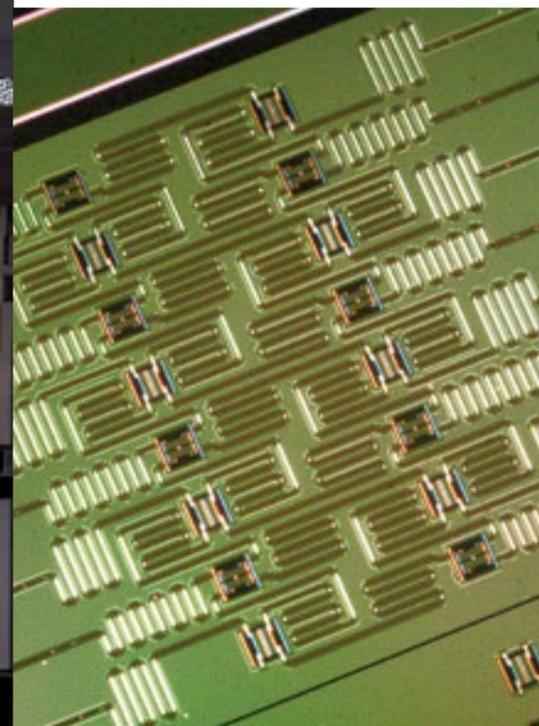


*PRAXISTEST Katie Pooley vom IBM-Q-Team an einem Kryostat: einem Kühlgerät, in dem sich der Prototyp eines Quantenrechners befindet, der kommerziell nutzbar sein soll.*

Getrieben wird die Entwicklung vom Wunsch, Probleme zu lösen, die herkömmliche Computer nicht bewältigen können. Etwa dieses: Auf wie viele verschiedene Arten kann man mehrere Personen an einen Tisch setzen? Schon für die Platzierung von zehn Menschen gibt es 3,6 Millionen verschiedene Möglichkeiten. Und die Zahl der Lösungen wächst exponentiell für jeden Menschen, der hinzukommt. Da sich Qubits in mehreren Zuständen gleichzeitig befinden können, kann man mehrere Optionen gleichzeitig prüfen. Herkömmliche Computer müssen diese Aufgaben nacheinander erledigen, was oft viel zu lang dauert, um

praktischen Nutzen zu haben. Quantencomputer aber sind bestens geeignet für jegliche Art von Berechnungen, bei denen durch unterschiedliche Kombinationen viele verschiedene Lösungen herauskommen können – und damit für typische Herausforderungen von Branchen wie Logistik, Pharmaindustrie, Finanzen oder Energieversorgung.

Das Mooresche Gesetz, dass Computer immer kleiner und schneller werden, stößt inzwischen an seine Grenzen. Jetzt liegen die Hoffnungen darauf, dass Quantensysteme den Stab übernehmen und uns helfen werden, die Komplexität molekularer und chemi-



*GRATIS-TEST IBM stellte im Mai 2017 seinen 16-Qubit-Chip kostenlos über die IBM-Cloud zur Verfügung. Bislang haben Studenten, Forscher und Wissenschaftsbegeisterte damit 1,5 Millionen Experimente durchgeführt.*

scher Wechselwirkungen zu verstehen. Das würde es ermöglichen, Medikamente zu entwickeln, ohne kostspielige und risikoreiche Praxistests durchführen zu müssen. Neue Materialien, die wir brauchen, um drängenden Herausforderungen wie dem Klimawandel zu begegnen. Oder Methoden, um ausreichend Nahrung für die wachsende Weltbevölkerung zu produzieren.

**QUANTENCOMPUTING HAT EINEN WENDEPUNKT ERREICHT**, so IBM-Mann Annunziata: "Die Rechenleistung, die die nächste Generation erbringen kann, ist vielleicht zu groß, um sie auf einem klassischen Computer abzubilden." Aber IBM will den "Quantenvorteil" erreichen – den Punkt, an dem ein Quantencomputer eine praktische Anwendungsmöglichkeit hervorbringt, die die Fähigkeiten eines herkömmlichen Computers überschreitet. Dazu werden Chips benötigt, in denen zwischen 50 und 100 Qubits stecken, vielleicht mehr.

Ein Hindernis dabei sind "Geräusche", anders formuliert: alles, was die Stabilität der Qubits beeinträchtigen kann. Aus diesem Grund werden sie vor Vibrationen geschützt und abgekühlt – fast bis auf den absoluten Nullpunkt. Jede Störung kann dazu führen, dass die Qubits "dekoherent" werden, aus der Superposition herausfallen und nicht mehr funktionieren, was Rechenfehler nach sich ziehen kann. Eine weitere Herausforderung ist die Kürze der Qubit-Kohärenz-

zeit, das heißt die Zeitspanne, in der ein Qubit eine Anfrage bearbeiten kann, bevor es aus der Superposition herausfällt. IBM sieht sich an der Spitze dieser Entwicklung, mit Kohärenzzeiten von durchschnittlich 90 Mikrosekunden. Das reicht aus, um Berechnungen durchzuführen. Doch es gibt Luft nach oben. "Um die Probleme, die uns interessieren, zu lösen, müssen wir die Qubits vor Geräuschen schützen und die Auswirkungen von Rechenfehlern unterdrücken", sagt Annunziata. "Die zentrale Frage lautet: Können wir diese Ziele ohne den hohen Aufwand erreichen, der bislang dafür erforderlich ist?"

Viele Technologieriesen arbeiten an dieser Herausforderung. Microsoft etwa forscht an der Entwicklung einer Programmiersprache für Quantencomputer. Google versucht mit der NASA, Quantenberechnungen mit künstlicher Intelligenz und maschinellem Lernen zu verbinden. Und der chinesische Suchmaschinen-Gigant Baidu hat 10 Milliarden Dollar in ein Forschungszentrum gesteckt.

D-Wave, einer der ersten Quantencomputer, der für reale Anwendungen zur Verfügung stand, wurde jedoch vom kanadischen Start-up D-Wave Systems entwickelt. Und das Start-up Rigetti Computing mit Sitz in Kalifornien bietet universell einsetzbare Cloud-basierte Quantencomputer und einen umfassenden Werkzeugkoffer zur Softwareentwicklung an.

Auch Regierungen mischen mit: Zwischen Peking und Schanghai wurden Quantenkommunikationskanäle mit Glasfasern verlegt. Die chinesische Regierung zeigt besonderes Interesse an dem Gebiet der Quantenkryptografie – und erregt so die Aufmerksamkeit von Sicherheitsexperten. Die Chance – oder Bedrohung – besteht darin, dass Quantencomputer schnell genug sind, um Verschlüsselungscodes zu knacken. Diese Sorge darüber hat wiederum →

## "Quantencomputing war lange Zeit nichts weiter als eine Fingerübung für Wissenschaftler."

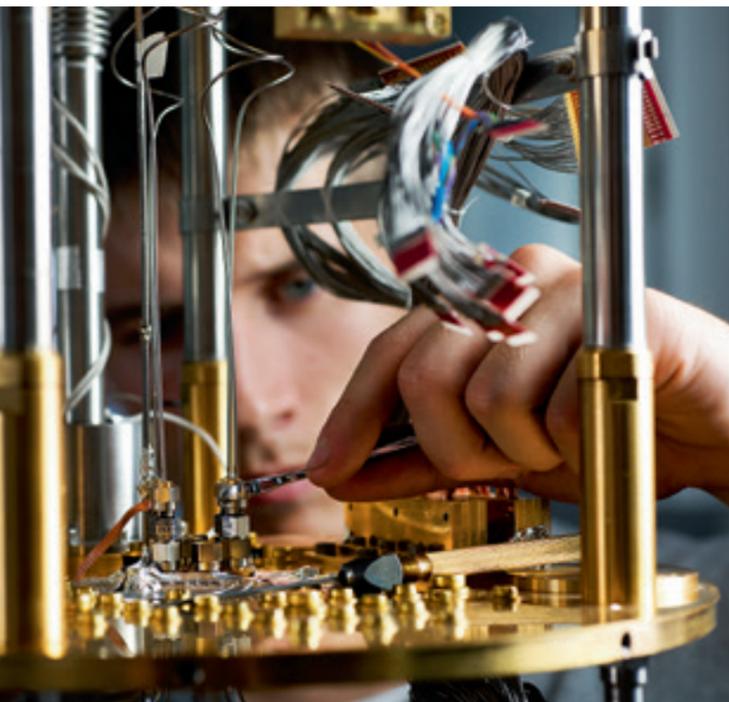
**Doug Finke,**  
Chefredakteur The Quantum Computing Report

die Forschung auf dem Gebiet der quantenresistenten Kryptografie angespornt. Das Ziel: eine hackersichere Kommunikation über ein Quanteninternet.

Die Europäische Union hat angekündigt, in den nächsten zehn Jahren rund 1,2 Milliarden Dollar in die Erforschung von Quantenanwendungen zu investieren, in den Bereichen Berechnung, Kommunikation, Simulation und Sensorik. Der letzte Aspekt werde oft übersehen, so Max Riedel, Teil des Teams, das die Details des EU-Programms ausarbeitet. Genau darin sind die Anwendungen am weitesten fortgeschritten. "Das französische Start-up Muquans hat Präzisionsquantensensoren zur Gravitationsmessung entwickelt – das

## "Wir haben noch viel Arbeit vor uns, bis die Systeme stabil und kosteneffizient arbeiten werden."

**Max Riedel**, Projektmanager des EU-Leuchtturmprojekts für Quantentechnologie



erste kommerzielle Gravimeter seiner Art", sagt er. "Das kann beispielsweise bei der Öl- und Gasexploration zur Suche nach Hohlräumen eingesetzt werden."

Der Einsatz der ersten wirklich nützlichen Maschinen ist wohl noch ein paar Jahre entfernt. Die Frage lautet: wie viele Jahre? „Wir befinden uns in einer interessanten Zeit: Wir gehen von der Phase der Forschung in die der wirtschaftlichen Nutzung“, sagt Doug Finke, Chefredakteur von *The Quantum Computing Report*. "Quantencomputing war lange Zeit nichts weiter als eine Fingerübung für Wissenschaftler. Viele bezweifelten, dass es jemals funktionieren würde." Finke glaubt, dass die Technologie innerhalb der nächsten zwei Jahre ein kommerziell relevantes Problem lösen wird, das mit herkömmlichen Berechnungen nicht hätte gelöst werden können.

**WERDEN QUANTENCOMPUTER EINES TAGES** reguläre Rechner ersetzen? "Quantencomputer müssen vor Licht, Hitze, Magnetwellen, elektromechanischen Emissionen und vielem anderen geschützt werden, damit die Qubits nicht zusammenbrechen. Darum werden sie immer groß und sperrig bleiben", sagt Finke. Wir werden also keine Quantencomputer verwenden, um E-Mails zu versenden oder im Internet zu surfen. Quantencomputing wird im Hintergrund arbeiten.

Werden sie Geschäftsmodelle umwerfen? Finke hält auch das für unwahrscheinlich. "Aber Unternehmen werden die Technologie nutzen, um neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln", sagt er. Maschinelles Lernen, Computerchemie, Logistik und die Optimierung von Finanzportfolios gehören für ihn zu den vielversprechendsten Anwendungen. "Wir haben noch viel Arbeit vor uns, bis die Geräte stabil und kosteneffizient arbeiten", sagt Riedel. "Es ist ein junges Feld – der erste Quantenalgorithmus, den man real einsetzen konnte, wurde 1994 entdeckt. Verglichen mit der Entwicklung herkömmlicher Computer befinden wir uns in den 50er- oder 60er-Jahren des 20. Jahrhunderts, als Computer ganze Räume ausfüllten."

Übersteigerte Erwartungen seien für Forscher, die seit Jahrzehnten in dem Bereich tätig sind, die größte Sorge, sagt Riedel: "Wenn der Hype nachgelassen hat, werden die Menschen erkennen, dass es eine vielversprechende Technologie ist. Was wir jetzt tun müssen, ist, die Probleme der Menschen mit den Lösungen dieser Probleme in Einklang zu bringen." ■

**HOHE ERWARTUNGEN**  
Noch ist unklar, ob Quantencomputer – wie hier das D-Wave-System – dem Hype um sie gerecht werden.

FOTO: D-WAVE SYSTEMS



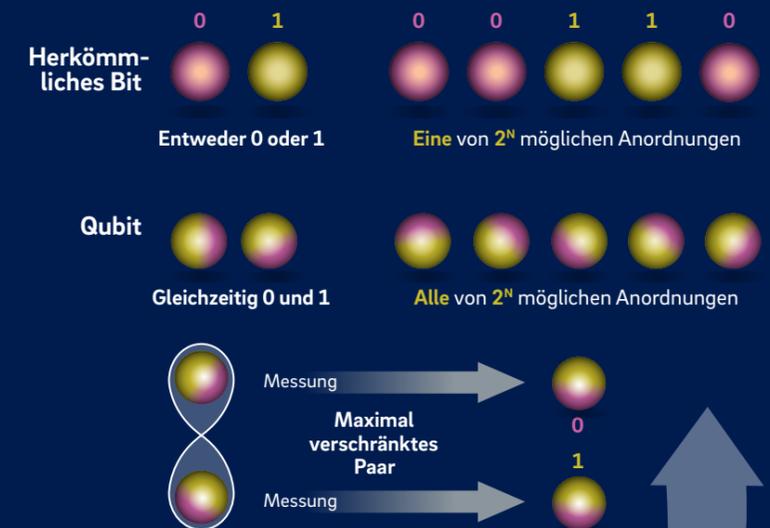
## Eine große Umstellung: Die Quantenrevolution

Quantencomputing erfordert eine völlig neue Denkweise. Wir müssen die Bausteine umstellen, auf denen die Berechnungen herkömmlicher Computer basieren. Denn in der komplexen Mechanik der Quantenberechnung sind diese Bausteine anders angeordnet.

### Was macht Qubits besonders?

**Superposition.** Die Bits konventioneller Computer werden binär dargestellt; sie befinden sich in Position 0 oder Position 1. Qubits aber können sich in zwei Positionen befinden – also in 0 und 1 zugleich. Das spiegelt die Natur wider: Auch die Elektronen von Molekülen befinden sich gleichzeitig in allen möglichen Positionen. Beobachtungen und Messungen aber beziehen sich auf eine Position.

**Verschränkung.** Der Quantenzustand eines Partikels kann nicht unabhängig von dem anderer beschrieben werden, selbst wenn diese sich in weiter Entfernung von ihm befinden. Denn die Partikel beeinflussen einander unmittelbar.



### Astronomisches Potenzial

**250**  
Qubits  
= **10<sup>80</sup>**  
Herkömmliche Bits  
= **mehr Bits mit**  
**Informationen als**  
**Atome im Universum**

### Rechenkraft

Welche zwei Primzahlen ergeben multipliziert eine bestimmte 2.048-Bit-Zahl, wie sie für Verschlüsselungen benutzt werden? Daran rechnet ein

Herkömmlicher Computer  
**1.000.000.000**  
Jahre

Quantencomputer  
**100**  
Sekunden

### Exponentielles Wachstum

Mögliche Zustände der Qubits in Superposition

32  
16  
8  
4  
2  
1

Anzahl der Qubits

1 2 3 4 5

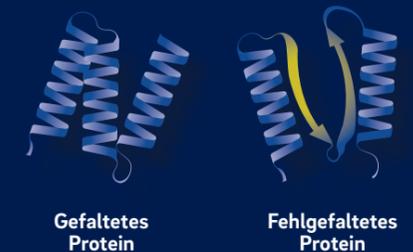
### Einsatz in der Praxis

Quantencomputing könnte helfen:

- Katalysatoren für CO<sub>2</sub>-Abscheidung zu konstruieren und so sauberen Energien zu einem Aufschwung zu verhelfen
- effizientere Fertigungsmethoden für Künstdünger zu entwickeln
- besser zu verstehen, was Fehlfaltungen

von Proteinen auslöst – die Ursache für Alzheimer und Parkinson

- durch neue chemische Methoden leistungsfähigere Batterien für die E-Mobilität zu entwickeln
- einen Supraleiter zu bauen, der Energie verlustfrei transportiert



INFOGRAFIK: SASAN SAIDI



## Charles Handy

Handy schrieb in 40 Jahren rund 20 Bücher. Für die London Business School entwickelte er den Studiengang "Sloan Programme". 2011 erhielt er den Thinkers50 Lifetime Achievement Award.



VORDENKER

# Wahrsager der Wirtschaft

*Der Visionär **CHARLES HANDY** hat viele wirtschaftliche Entwicklungen prophezeit, die heute Realität sind. Uns erzählt er von der Zukunft und warum der Kapitalismus einen neuen Sinn braucht.*

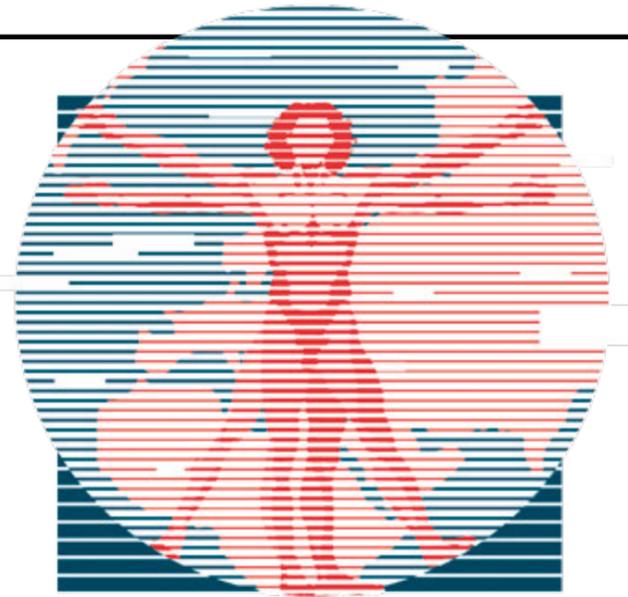
VON **Neelima Mahajan**

ILLUSTRATIONEN VON **Børge B. Bredenk**

**G**EMESSEN AN SEINEN IDEEN ist Charles Handy wohl ein Billiardär. Er hat ein Händchen dafür, Konzepte zu entwickeln, die ihrer Zeit weit voraus sind. Zu seinen Vorhersagen der vergangenen 40 Jahre gehörten der Siegeszug des Outsourcings, der Teilzeitjobs und der "Shamrock-Organisationen", benannt nach dem keltischen Symbol eines dreiblättrigen Kleeblatts. Es steht für drei Typen von Arbeitskräften: Angestellte, freie Mitarbeiter und Zeitarbeiter.

Das Buch *Understanding Organizations* katapultierte Handy 1976 ins Management-Firmament. Seitdem hat er rund 20 Bücher geschrieben, darunter *Gods of Management*, *The Elephant and the Flea* und *The Age of Unreason*.

Inzwischen ist Handy über 80, aber sein großväterliches Erscheinungsbild täuscht. Denn er hat sein Tempo nicht verringert. In seinem jüngsten Buch *The Second Curve* erfindet er gleich unsere gesamte Gesellschaft neu – und stellt kühne Thesen über die heutige Rolle von Unternehmen auf. Ein Aspekt durchziehe all seine Werke wie ein roter Faden, sagt er im Gespräch: Welche Rolle spielen Menschen in der Wirtschaft? "Unternehmen bestehen aus Menschen", sagt er im Gespräch mit *Think:Act*. "Es bereitet mir Sorgen, wenn wir das vergessen und sie gar als 'Humankapital' bezeichnen. Am meisten Sorgen bereitet mir derzeit, dass wir versuchen, Menschen durch digitale Technologie zu ersetzen, einfach, weil diese billiger ist." →



### Sind Unternehmen vorbereitet auf die "Brave New World", die durch die Automatisierung und technologischen Fortschritt geschaffen werden könnte?

Ich glaube, nein. Außer Silicon-Valley-Vorreitern wie Uber und Co. Aber die sind letztlich nichts als Plattformbetreiber. Sie haben keine Kunden, sondern nur Nutzer. Ich glaube, dass sich eine Idee durchsetzen könnte: Wir betrachten unsere Angestellten anders. Statt als "Humankapital" sehen wir sie als Nutzer unserer Plattform, die wir bei ihrer Arbeit unterstützen.

Immer mehr Unternehmen werden so denken. Weil man dem neuen Typ Mitarbeiter nicht sagen kann, was er zu tun hat; man muss ihm die Möglichkeit geben, kreativ zu werden. Aus großen Unternehmen werden viele kleine Projekte. Die Plattform ist ihre Verknüpfung: Die Mitarbeiter erzählen ihr, was sie gerade tun – und bitten sie um die Ressourcen, die sie dafür benötigen.

### Ist das Plattformmodell denn in jedem Fall eine gute Sache?

Ich glaube, ja. Denn es erlaubt Menschen, sich selbst zu motivieren und ihre eigenen Aufgaben zu erschaffen – anstatt dass ihnen jemand sagt, was sie zu tun haben.

### Sie reden von Do-it-yourself-Economy und Selbstverantwortung. Aber sind wir wirklich bereit dazu, Verantwortung zu übernehmen?

Ganz und gar nicht. Junge Menschen sind eher dazu in der Lage. Sie wollen nicht zu großen Unternehmen gehen; außer eben, wenn es sich um Plattformen handelt. Aber wir müssen unser Ausbildungssystem ändern und sie dazu ermuntern, für sich selbst zu denken. Schulen sollten sie auf das Leben vorbereiten, indem sie lehren, wie man Gruppen bildet und sich seine Chancen selbst erschafft.

### Und die Unternehmen? Worin besteht deren Verantwortung?

Deren Verantwortung besteht vor allem darin, etwas zu der Gesellschaft beizu-

steuern, in der sie agieren. Ich mache mir ernsthaft Sorgen darüber, woher das Geld kommen soll, um unsere sozialen Sicherungssysteme zu finanzieren. Immer mehr Menschen werden als Freiberufler arbeiten. Sie werden viel zu tun haben, aber sie werden nicht reich dabei werden – und darum auch nicht sehr hohe Steuern zahlen. Also muss das Geld von den Unternehmen kommen.

Früher steuerten die Unternehmen dieses Geld bei, indem sie ihren Mitarbeitern Gehälter zahlten, von denen diese wiederum Steuern entrichteten. Jetzt müssen sie einen anderen Weg finden, die Gesellschaft zu unterstützen. Denn wenn die Gesellschaft untergeht, gehen auch sie unter.

Sie müssen sich selbst als Partner der Gesellschaft sehen – nicht als irgendeine Form von unabhängiger Einheit, die gelegentlich Miete zahlt. Sie müssen sich viel mehr einbringen. Der

Sinn von Wirtschaft liegt in der Gesellschaft. Das ist, was sie zu einem viel "menschenwürdigeren" Ort machen kann. Menschen wollen einen Sinn in ihrem Leben haben. Das Ziel, Shareholder reich zu machen, zeugt nicht von großem Sinn. Es ist besser, eine reiche Gesellschaft erschaffen zu wollen.

### In Ihrem neuen Buch erwähnen Sie ein interessantes Konzept: das Bürgerunternehmen. Was ist das?

Das ist eher eine Idee. Bürger haben Rechte und Pflichten. Ihre Rechte tragen dazu bei, große Entscheidungen zu fällen. Als Bürger eines Staats hat man die Pflicht, sich an die Gesetze zu halten, etwas zur Gesellschaft beizutragen und sich anständig zu verhalten. Man ist nicht nur ein Werkzeug, man ist wichtig. Im Bezug auf Staaten halten wir die Idee des aktiven Bürgers für erstrebenswert. Wir sollten es ebenso sehen,

**"Das Ziel, Shareholder reich zu machen, zeugt nicht von großem Sinn. Es ist besser, eine reiche Gesellschaft erschaffen zu wollen."**

wenn wir an Unternehmen denken. Etwa so: Du wirst erst Bürger dieses Unternehmens, wenn du dort mindestens drei Jahre gearbeitet hast.

So ähnlich wird es gehandhabt, wenn man britischer Staatsbürger werden möchte. Man muss einen Test bestehen, schwören, dass man sich an die Regeln hält, und anschließend gibt es eine Zeremonie.

### Angestellte verhalten sich aber ihren Unternehmen gegenüber zunehmend weniger loyal...

Weil das Unternehmen ihnen gegenüber auch keine Loyalität zeigt. Einer muss den Anfang machen. Ich denke, es sind die Unternehmen, die sagen müssen: "Wenn du unser Bürger wirst, bieten wir dir Privilegien." Diese Verbundenheit müssen wir wieder herstellen.

### Diese Idee bedeutet auch, dass Mitarbeiter aktiv in wichtige Entscheidungen eingebunden werden. Wie kann ein Unternehmen dabei effizient bleiben?

Ich mag Betriebsräte, wie es sie in Deutschland gibt. Ein Manager, der für ein deutsches Unternehmen arbeitet, hat mir erzählt, dass er jedes Jahr vor dem Betriebsrat erscheinen muss. Er erklärt dort, was er tut, und die Betriebsräte befragen ihn. Das ist ein wichtiges Ritual. Er meinte: "Ich fühle mich ihnen gegenüber verantwortlich und ich muss mich für meine Entscheidungen rechtfertigen." Das ist eine Art Vier-Augen-Prinzip.

### Sie waren immer ein Kritiker von Shareholder Value. Bürgerunternehmen klingt nach einer Idee, die Shareholder ablehnen würden.

Sie haben gar nicht das Recht dazu, dies abzulehnen. Shareholder besitzen Aktien, sie besitzen nicht das Unternehmen. Sie können Vorsitzende wählen, aber sie können ihnen nicht sagen, was sie zu tun haben. Sie haben nicht einmal das Recht, einen Blick auf die strategischen Pläne zu werfen. Wenn ihnen nicht gefällt, was die Vorsitzenden machen, sollen sie ihre Aktien verkaufen.

### Brauchen wir neue Faktoren, um Fortschritt und Wachstum zu messen?

Wir müssen Fortschritt viel umfassender betrachten. Fortschritt bedeutet nicht notwendigerweise "mehr Wachstum". Ich finde "besseres Wachstum" spannend. Arbeit zu machen, auf die man stolz ist – das ist wichtig.

### In den 70er- und 80er-Jahren haben Sie gesagt, wie die Zukunft aussehen wird – und es ist so gekommen. Wie wird die Welt in 50 Jahren aussehen?

Es wird schwierig werden. Wir müssen die Kontrolle über die digitale Welt behalten, damit diese uns nicht überrollt. Henry Ford wurde einmal dafür kritisiert, dass er seinen Arbeitern zu hohe Löhne zahlte. Er entgegnete: "Wer sollte unsere Autos kaufen, wenn wir ihnen nichts bezahlen?"

Es gab immer den Mechanismus, dass Unternehmen auf die ein oder andere Art in die Wirtschaft einzahlen. Wir müssen einen Weg finden, auf dem sie mit Wettbewerbern mithalten können, die viel billiger arbeiten können, weil sie fast nur digital existieren. Ganz ehrlich: Ich weiß nicht, wie wir dieses Problem lösen können.

Nehmen Sie Danone. Das ist ein Unternehmen von weltweit rund 480.000 Mitarbeitern. Es wäre sicher möglich, diese Zahl durch Technologie auf 100.000 Mitarbeiter zu senken. Aber wenn wir das tun, stürzen wir einen Teil der Gesellschaft in Armut. Danone verdient mehr, die Gesellschaft verliert. Das ist ein großes Dilemma. Danone könnte natürlich einen Teil seiner Einnahmen an die Gesellschaft weiterreichen, die damit Sozialleistungen finanziert – oder es könnte einfach seine Angestellten weiter beschäftigen.

Wir müssen den Sinn von Unternehmen neu definieren. Es darf nicht nur darum gehen, Geld zu machen, sondern darum, ein Leben für seine Mitarbeiter zu verschaffen. Bislang sehe ich dafür noch kein Modell. Wir müssen die Idee des Kapitalismus dahin gehend verändern, dass sie weniger auf Geld basiert und mehr auf Menschlichkeit. ■

## Fortschritt durch die "zweite Kurve"

1

### Finden Sie Ihre wahren Werte:

Ihr Unternehmen steht an der Spitze. Aber vielleicht haben Sie etwas auf dem Weg dahin vernachlässigt? Jetzt ist der Zeitpunkt, diese Fähigkeiten zu fördern und sich auf die Veränderung vorzubereiten.

2

### Warten Sie nicht, bis es zu spät ist:

Entscheidend ist, dass Sie abspringen, bevor die aktuelle Erfolgskurve wieder abfällt. Es braucht Mut und rund zwei Jahre, die zweite Kurve aufzubauen, aber der Lohn ist eine neue Sinnhaftigkeit.



## Was eigene Verantwortung bedeutet

Nur Sie sind dafür verantwortlich, wie sich Ihre Karriere entwickelt – oder Ihr Unternehmen. Erfüllung finden Sie darin nur, wenn Sie fragen: "Warum?" und "Wie?", und dann entscheiden, welchen Weg Sie dafür beschreiten müssen.



ALPHATIER Russland macht der Welt deutlich klar, dass es eine neue geopolitische Rolle anstrebt.

FOTO: FRANK HERFORT/INSTITUTE

# Bloß ein Halbstarker?

*Erfolge erzielt Putins Russland fast nur noch als Militärmacht. Vor seiner Wiederwahl versprach der Präsident, auch die Wirtschaft zu stärken. Aber hat er den Willen, notwendige Reformen durchzusetzen?*

VON **Noah Snider**

**D**IE RUSSISCHE ELITE war fast vollständig versammelt. Mehr als 1.000 Politiker und Honoratioren waren in der Moskauer Manege versammelt, einer großen Halle außerhalb des Kreml, als Putin zur Bühne schritt. Im perfekt sitzenden Anzug trat er an das weiße Rednerpult, in seinem Rücken eine gigantisch große Projektion des russischen Doppeladlers. Es war Anfang März, wenige Wochen vor den Präsidentschaftswahlen, als Putin seine jährliche Rede an die Nation hielt. Er machte daraus eine Wahlkampfrede: Eineinhalb Stunden lang präsentierte er seine Vision für sein Land.

Er versprach "hochwertige Gesundheitsleistungen", "technologische Fortschritte" und dass er "kleine Unterneh-

men" fördern werde. Er versprach, die Armut einzudämmen und Russland in den nächsten Jahren zu einer der führenden fünf Wirtschaftsnationen der Erde zu machen. Dann änderte sich sein Ton. Drastisch.

Russland habe eine neue Serie von "unverwundbaren" Atomwaffen entwickelt, verkündete Putin: "Nichts in der Welt kann sie aufhalten." Währenddessen zeigten animierte Filme auf dem gigantischen Bildschirm in seinem Rücken, wie Raketen in den Himmel aufstiegen und einer Kurve folgten, die Richtung USA zu führen schienen. "Niemand wollte uns zuhören", fuhr er fort. "Jetzt hört genau hin!" Die Menge brach in tosenden Beifall aus.

Putins Rede fasste zusammen, wo Russland sich nach 18 Jahren —>



seiner Herrschaft befindet: Es ist zurück auf der Weltbühne, zumindest militärisch. In den vergangenen Jahren hat Russland die Krim annektiert, Baschar al-Assad in Syrien zu neuer Macht verholfen und einen Krieg in der Ostukraine ausgelöst. Seinen Geheimdiensten wird vorgeworfen, sie hätten sich in die letzten US-Präsidentenwahlen eingemischt und Anfang des Jahres im englischen Salisbury einen ehemaligen Spion vergiftet.

**WELTPOLITISCH GESEHEN SPIELT RUSSLAND** dennoch in der zweiten Liga. Die Wirtschaftsleistung liegt knapp unter der Kanadas. "Putin spricht von einem Gesundheitssystem, von Bildung und von Sozialleistungen. Wie geht das zusammen mit diesen vielen neuen Raketen?", fragt Andrej Kolesnikow, Vorsitzender des Programms für russische Innenpolitik und politische Institutionen am Carnegie Moscow Center, einem renommierten Thinktank.

Es war auch eine Welle des Patriotismus, die Putin am 18. März 2018 zum Wahlsieg spülte. Auch wenn sein Sieg mangels ernstzunehmender Herausforderer kaum eine Wahl war, sondern eher eine Krönung. Sie verschafft ihm weitere sechs Jahre; nach deren Ende wird er fast ein Vierteljahrhundert lang regiert haben. Seine nächste Amtszeit wird von einem Paradox bestimmt: "Seit 2014 standen die außenpolitischen Ziele im Widerspruch zu den wirtschaftlichen Zielen", sagt Natalja Akin-

**2,5%**

betrug die Inflation in Russland Ende 2017. Für postsowjetische Zeiten ist das ein historischer Tiefstand.

dinowa, Director des Center of Development in Moskau. In jenem Jahr annektierte Russland als Reaktion auf die Maidan-Proteste in der Ukraine die Krim und trat einen Krieg im Osten des Landes los. Der Ölpreis brach zusammen, und der Westen strafte Russland mit Sanktionen ab. Russlands Wirtschaft stürzte in eine Rezession.

Vor dem Hintergrund dieser Ereignisse wurde ein neuer Gesellschaftsvertrag geschlossen. Während seiner ersten zwei Amtszeiten lautete Putins Arrangement mit seinem Volk: Der Staat sorgt dafür, dass sich die Lebensverhältnisse verbessern,



FOTOS: MAXIM SHEMETOV / PICTURE ALLIANCE / REUTERS; LAUREN GREENFIELD / INSTITUTE; TATYANA MAKEYEVA / PICTURE ALLIANCE / REUTERS

## "Die Volkswirtschaft ist wie eine Ampel. Unsere steht auf Grün. Aber eine grüne Ampel allein setzt noch nichts in Bewegung – dafür braucht man einen Motor."

**Jewsej Gurwitsch**, Leiter der Economic Expert Group

dafür halten sich die Bürger aus der Politik heraus. Eine von Erdölverkäufen befeuerte Wirtschaft machte das zu einem guten Deal für beide Seiten. Zwischen den Jahren 2000 und 2007 stieg das Bruttoinlandsprodukt (BIP) im Schnitt um jährlich 7%.

Aber als Putin 2012 nach einer konstitutionell bedingten Zwischenstation als Premierminister wieder Präsident des Landes wurde, war das ölbasierte Modell jedoch bereits ins Wanken geraten. Selbst im Jahr 2013, als die Marktpreise für Öl auf bis zu 100 US-Dollar pro Barrel kletterten, wuchs Russlands Wirtschaft gerade mal um 1,3%.



**DENKMALPFLEGE**  
30 russische Künstler schufen 2017 Werke für die Ausstellung "Superputin" im Moskauer Ultra Modern Art Museum, die Putins "einzigartige Popularität" illustrieren sollte.

**KONSUMFREUDE**  
Kleidung von Modedesigner John Galliano in Schaufenstern von Moskaus geschichtsträchtigem Einkaufszentrum GUM.

**WIDERSPRUCH** Bei einer Solidaritätskundgebung für Oppositionspolitiker Alexei Navalny wurden im Januar 2018 Hunderte Demonstranten verhaftet.

Nun, mit der Krim-Invasion, schuf der Kreml für sein Volk ein Identitäts- und Selbstwertgefühl, das die Russen "velikaya derzhava" nennen, eine "große Macht". Die patriotische Euphorie federte die kombinierte Wucht von fallenden Ölpreisen und westlichen Sanktionen zum Teil ab. Ebenso der Umstand, dass sowohl das Wirtschafts- und Finanzministerium als auch die russische Zentralbank umsichtig handelten und 2017 auf einen bescheidenen Wachstumskurs zurückschwenkten. Nach einem Anstieg von 16% im Jahr 2015 ist die Inflation inzwischen auf 2,5% gesunken, ein für die postsowjetische Zeit historischer Tiefstand. Das Haushaltsdefizit ist handhabbar, und die Ratingagenturen stuften erst kürzlich russische Staatsanleihen wieder hoch, die zuvor auf Schrottstatus gelegen hatten. Ein neues Dekret regelt, dass Einnahmen ab einem Preis von 40 US-Dollar pro Barrel zur Seite gelegt werden, um staatliche Reserven, die in den vergangenen Jahren ausgeschöpft wurden, wieder aufzufüllen.

"Die Volkswirtschaft ist wie eine Ampel. Unsere steht auf Grün", sagt Jewsej Gurwitsch, Leiter des Thinktanks Economic Expert Group (EEG) und Mitglied des Wirtschaftsrats des russischen Präsidenten. "Aber eine grüne Ampel setzt noch nichts in Bewegung. Dafür braucht man einen Motor."

**OHNE GRUNDLEGENDE REFORMEN** werde das russische Wirtschaftswachstum um 1,8% herumdümpeln, schätzt die Weltbank – weit unter dem globalen Durchschnitt und sogar unter dem der schwächsten Volkswirtschaften der Eurozone. "Wir haben Phase drei der Postsowjetzeit erreicht", sagt Jewgeni Jasin, ehemaliger Wirtschaftsminister und Architekt der russischen Transformation in eine Marktwirtschaft. Nach der "transformatorischen Krise" der 90er-Jahre und dem "restaurativen Wachstum" der 2000er attestiert Jasin Russland nun schlicht: "Stagnation".

Im Vorfeld der Wahlen ließ Putin seine Berater Pläne entwerfen, um die Wirtschaft anzukurbeln. Koordinator dieser Bemühungen ist der frühere Finanzminister Alexej Kudrin vom Center for Strategic Research. Er sagt: "Die größten Probleme liegen in Russland selbst, seinen Strukturen und Institutionen." Jahrelange Vernachlässigung von Bildung und Ausbildung führte Russland in eine zu hohe Abhängigkeit von seinen natürlichen Ressourcen. Korrupte Beamte belasteten das Geschäftsklima, die Auseinandersetzung mit dem Westen erschwerte den Zugang zu Investitionen und Technologie, und – am entscheidendsten – →



**BEZEICHNEND**  
Im Februar übernahm die staatliche Bank VTB 29,1% der Handelskette Magnit.

**SYSTEMKRITISCH**  
Der ehemalige Finanzminister Alexej Kudrin hält Russlands Probleme für hausgemacht.

der Staat hat erneut eine übermächtige Rolle in der Wirtschaft übernommen, die Innovationen und Wettbewerb abwürgt. Der Anteil der Sozialleistungen an den russischen Einkommen ist seit dem Jahr 2000 von 13,9% auf 19,8% angestiegen, im selben Zeitraum halbierte sich der Anteil aus unternehmerischer Tätigkeit von 15,2% auf 7,6%.

Selbst die Antimonopolbehörde FAS sagt, dass der staatliche Anteil am BIP in den vergangenen zehn Jahren von 35% auf 70% angestiegen ist – und damit weit hinaus über seinen traditionellen Bereich, die Rohstoffe. Als der russische Milliardär Sergej Galizki im Februar seine Anteile an der Lebensmittelkette Magnit verkaufte – ein Netzwerk aus 16.000 Läden, das er aus dem Nichts aufgebaut hatte –, war der Käufer kein anderer Unternehmer, sondern bezeichnenderweise die VTB, eine staatlich betriebene Bank.

**SÄMTLICHE AMTSZEITEN VON PUTIN** begannen mit Reformplänen. "Der künftigen Regierung bleiben nur zwei Jahre, um einen Wandel zu bewirken", schrieb Kudrin unmittelbar nach der Wahl. "Das ist weniger ein Zeitfenster als ein Spalt." Doch die bisherigen Signale aus dem Kreml deuten darauf hin, dass die Regierung eine weit weniger ambitionierte Agenda vor Augen hat. Zu groß ist das Risiko für Putin, das System zu ändern, auf dem seine Macht ruht. Mehr wirtschaftliche Freiheit, so die Logik, erzeugt mehr politischen Wettbewerb.

# 35

ist der Platz, den Russland 2018 im Weltbank-Report "Doing Business" belegt. Der Report untersucht das Geschäftsklima in 190 Ländern. 2012 hatte Russland unter 183 Ländern noch Platz 120 belegt.

Auch die jetzigen Eliten haben viel zu verlieren. "Dieses System existiert, weil jemand davon profitiert", sagt Gurwitsch von der EEG. "Warum würden sie es aufgeben wollen?" Wahrscheinlicher scheinen ein paar Verschönerungen bestehender Institutionen, ohne deren Fundamente anzugreifen. "Strukturelle Reformen sind ein Thema unter den Experten, aber nicht für die Wirtschaftspolitiker", sagt Natalja Orlowa, Chefvolkswirtin der größten russischen Privatbank Alfa-Bank.

Die Regierung hofft, durch bessere personelle und wirtschaftliche Rahmenbedingungen und gezielte Investitionen die Entwicklung voranzutreiben. Und Wirtschaftsminister Maxim Oreschkin verweist auf die Unternehmensratings der Weltbank: Zwischen 2012 und 2018 kletterte Russland von Platz 120 auf Platz 35. Daran gemessen ist das Gründen eines Unternehmens und das Durchsetzen von Verträgen in Russland einfacher als in den USA. Zudem ernannte Putin einen ganzen Schwarm junger "technokratischer" Gouverneure, die er als wesentlich effizienter als ihre Vorgänger anpries. Solche Anpassungen können helfen, das System über Wasser zu halten. Fraglich ist, ob sie ausreichen, die russische Wirtschaft so zum Fliegen zu bringen wie ihre Raketen. ■

FOTOS: ANDREY RUDAKOV / BLOOMBERG / GETTY IMAGES (2)

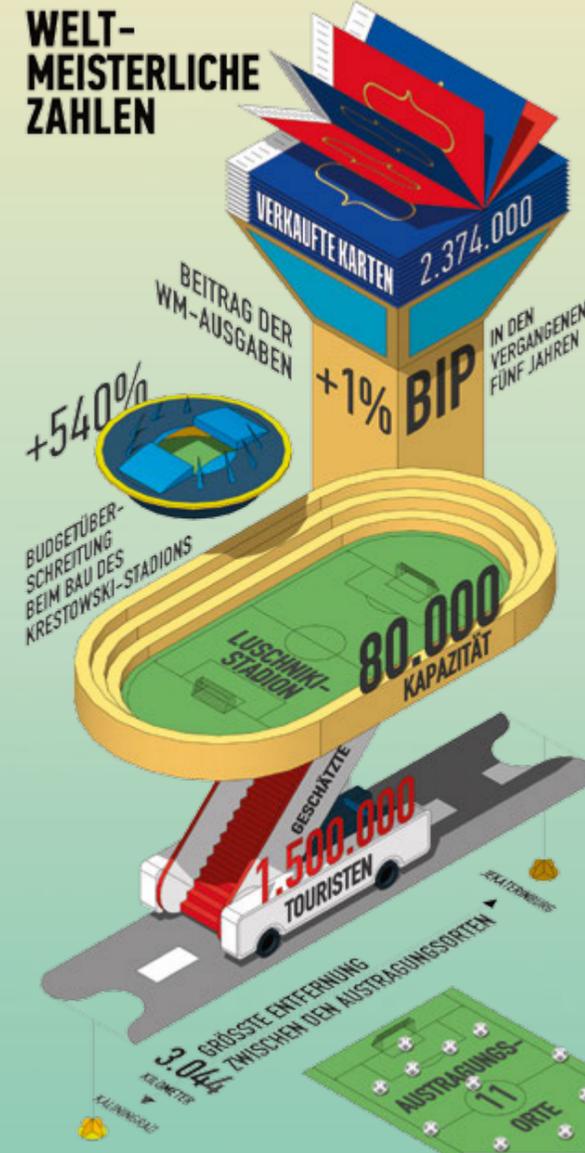


## Freistoß fürs Geschäft: Russland und die WM

In diesem Sommer richteten sich die Augen der Welt auf Russland. Die Fußball-Weltmeisterschaft kam ins Land – oder besser gesagt in elf Städte, die sich von der Enklave Kaliningrad an der Ostsee bis nach Jekaterinburg am Rande Sibiriens erstrecken. Insgesamt sollen die Spiele rund 13,2 Milliarden US-Dollar gekostet haben. Rund die Hälfte der Mittel stammt aus dem Staatshaushalt.

Die Vorbereitungen wurden von Sorgen über Korruption und mangelnde Effizienz überschattet. Die Bauzeit des Stadions in Sankt Petersburg, einer der wichtigsten Gastgeberstädte, lag acht Jahre über Plan, die Kosten lagen 540% über dem Budget. Die Regierung schätzt, dass die Ausgaben für die Weltmeisterschaft zwischen 2013 und 2018 rund 1% zum BIP beigetragen haben. Nach Ansicht vieler Analysten war der wirtschaftliche Effekt durch den Tourismus in diesem Sommer minimal. Das Gaidar-Institut, ein russisches Wirtschaftsforschungsinstitut, geht davon aus, dass die Zunahme an Arbeitsplätzen und Konsum im zweiten und dritten Quartal 0,2% zum BIP beitragen könnte.

Doch die Wirtschaft war auch nicht der Grund dafür, ein Event wie die Weltmeisterschaft auszurichten. Die russische Regierung spekuliert auf eine andere



Form von Dividenden. "Für die Bevölkerung ist der Mehrwert ein symbolischer Wert", sagt Andrej Kolesnikow, Vorsitzender des russischen

Programms für russische Innenpolitik und politische Institutionen im Carnegie Moscow Center, einem prominenten Think Tank.

Unter Putin begann Russland viele solcher Megaprojekte, von denen das herausragendste die Olympischen Winterspiele 2014 in Sotschi waren. "Das Ziel ist, einen Eindruck von Stärke und Macht zu erwecken", sagt Natalja Akindinowa, Direktorin des Entwicklungszentrums an der Höheren Wirtschaftsschule in Moskau, "weniger, Lebensbedingungen und die Wirtschaftslage zu verbessern." Besitzer von WM-Tickets durften Russlands lästiges Visumverfahren umgehen, Freiwillige wurden rekrutiert und große Anstrengungen unternommen, Flug- und Schienennetze zu verbessern, damit die Fans die enormen Entfernungen zwischen den Gastgeberstädten schneller zurücklegen können.

Fast wären die Bemühungen, ein gleichermaßen starkes und freundliches Bild zu präsentieren, durch Spannungen mit dem Ausland konterkariert worden. Nach dem Giftanschlag auf den früheren russischen Spion Sergej Skripal in England hatten mehrere westliche Länder russische Diplomaten ausgewiesen. Deshalb fühlte sich die Atmosphäre im Vorfeld für Kolesnikow so an "wie bei den Olympischen Spielen von 1980" – damals starteten die USA aus Protest gegen die Invasion der Sowjetunion in Afghanistan einen Boykott der Spiele, dem zahlreiche Staaten folgten.

ILLUSTRATION: MAXIMUS CHATSKY / EGGGER GREY. QUELLEN: THE KREMLIN; RG.RU; FIFA; WORLD CUP 2018



*AUF DIE PLÄTZE...  
Roland Auschel  
macht Adidas  
startklar für den  
größten Wettbewerb  
unserer Zeit: die  
Digitalisierung.*



# Sprint ins Digitale

*Im Wettlauf der Digitalisierung will Adidas ganz weit nach vorn. Der weltweite Vertriebschef Roland Auschel erklärt die Drei-Punkte-Strategie, mit der die Traditionsmarke den Sprint in die Zukunft meistern will.*

VON **Titus Chalk**

FOTOS VON **Dirk Bruniecki**

**R**OLAND AUSCHEL IST RAUMGREIFEND, in jedem Sinne des Wortes. Mit langen Schritten gibt er das Tempo vor. Der Chef des globalen Vertriebs bei Adidas wirkt, als ob er viel Zeit im firmeneigenen Fitnessstudio verbringt. Eigentlich ist er während des ganzen Interviews mit Think:Act in Bewegung. Nur selten verringert er das Tempo, während er uns durch den Firmensitz führt und dabei mit unerschütterlichem Enthusiasmus von Adidas spricht. Vor 30 Jahren fing er hier an. Seitdem ist das Unternehmen enorm gewachsen. So, dass es kaum wiederzuerkennen ist.

Das einzig laute Geräusch ist das Jauchzen, das vom Werkskindergarten herüberschallt. Ansonsten strahlt das ehemalige Kasernengelände Ruhe aus. Gesäumt von Bäumen, Sportplätzen und einer stetig wachsenden Zahl an Gebäuden. Hier sitzt eines der jüngsten von Deutschlands alten Unternehmen. Das Durchschnittsalter liegt bei 37. Im

"Laces"-Gebäude, das seinen Namen von den Verbindungsbrücken hat, die so wie Schnürsenkel durch einen Schuh im Zickzack durch das große Atrium führen, sieht man junge Hipster in Jogginghosen, Wollmützen und Sweatshirts mit dem Firmenlogo, alle mit Laptops in den Händen. Auschel gibt sich kumpelhaft und beflügelt von den jungen Talenten, die er und seine Vorstandskollegen nach Herzogenaurach locken konnten, der Stadt, in der Gründer Adi Dassler aufwuchs und zum Schuster ausgebildet wurde.

**Vor drei Jahren führte Adidas "Creating the New" ein, eine Strategie mit drei Schwerpunkten: Städte, Geschwindigkeit und "Open Source". Warum sind diese Bereiche wichtig für Adidas?**

Wir haben diese Strategie 2014 entwickelt, unmittelbar nachdem wir zugeben mussten, dass unsere vorherige Strategie ihr Ziel verfehlt hatte. (Geplant war, den Jahresumsatz von 2010 →

**"Fügen wir diese drei Dinge richtig zusammen, schaffen wir Brand Desire: Begeisterung für die Marke. Mit dieser Begeisterung werden wir Marktführer."**



*GROSSER SPRUNG  
Adidas ist der erste Sportartikelhersteller, der Athleten, Kunden und Partner einlädt, Teil der Marke zu werden.*

bis 2015 um 40% bis 50% zu steigern, auf dann 17 Milliarden Euro im Jahr). Also überlegten wir: Was würde uns zu etwas Besonderem machen?

Wir fragten: Wo leben unsere Kunden? Und unsere Antwort lautete: In Metropolen – New York, Los Angeles, Paris, Schanghai, Tokio. Wir fragten: Wie wollen wir unsere Produkte kreieren? Darum wählten wir Geschwindigkeit. Und schließlich: Wie bauen wir unsere Marke für die Zukunft auf? Das führte uns zu Open Source. Fügen wir diese drei Dinge richtig zusammen, schaffen wir Brand Desire: Begeisterung für die Marke. Mit dieser Begeisterung werden wir Marktführer.

**Wie haben sich diese Begriffe auf Ihr Digitalisierungsprogramm ausgewirkt?**

Gewaltig. Denn Digitalisierung bringt all diese Faktoren zusammen. Der Lifestyle unserer Kunden ist digital. Er besteht aus Facebook, Snapchat, Instagram. Dorthin verlagern wir unsere Anstrengungen, um Kunden zu aktivieren.

Wir haben Open Source betrachtet und überlegt, welche Chancen dieser Begriff im Zusammen-



### **Roland Aushel**

**Roland Aushel ist bei Adidas globaler Vertriebschef. Seine Karriere im Unternehmen begann er 1989 als Strategischer Planer. 2013 wurde er Mitglied des Vorstands.**

hang mit Digitalisierung eröffnet. Das war 2014 wahrscheinlich unsere radikalste Entscheidung als ein Unternehmen, das stolz auf seine 70-jährige Geschichte war.

Hätten wir nicht diesen Moment des Scheiterns erlebt, hätten wir wohl nicht den Mumm gehabt, eine Open-Source-Strategie zu verfolgen. Aber genau das eröffnete uns die Möglichkeit, ein Risiko einzugehen – indem wir anderen erlauben, unsere kreativen Prozesse zu beeinflussen und etwas zur DNA unserer Marke beizutragen.

**Gibt es bei der Digitalisierung Bereiche, auf die Sie sich besonders konzentrieren?**

Wir werden digitalisieren, was immer man digitalisieren kann. Im vorhergehenden Plan hatten wir die Erlöse aus E-Commerce auf 2 Milliarden US-Dollar ausgerichtet, jetzt haben wir das auf 4 Milliarden US-Dollar, die wir bis 2020 erreichen wollen, verdoppelt. Wir sind dabei, Hunderte Ingenieure und Softwareentwickler einzustellen, die uns dabei helfen sollen, das umzusetzen. Wir werden uns viel stärker auf Software ausrichten als bisher.

**Dafür haben Sie auch etwas geschaffen, das Sie die Speedfactory nennen. Was ist das?**

Wir werden einige Produkte in einer vollautomatisierten Fabrik produzieren. Die erste steht in Ansbach, die zweite haben wir kürzlich in Atlanta eröffnet. Dort strickt eine Maschine den oberen Teil des Schuhs, eine zweite produziert die Zwischensohle aus Boost-Schaum (ein innovatives dämpfendes Material), eine dritte Maschine bringt die untere Sohle an, und eine vierte sorgt am Schluss für die Stabilität – durch Nähte, die an der Seite angebracht werden.

Roboter können den Schuh aneinander weiterreichen, alles funktioniert ganz ohne menschliche Hilfe. Allerdings brauchen wir noch jemanden, der die Schnürsenkel einzieht.

**Und was hat es mit dem Future Team auf sich?**

Zum "Future Team" gehört jeder in unserer Firma, der an etwas Innovativem arbeitet. Beispielsweise an innovativen Materialien, wie es die Sohle aus Boost-Schaum war. Das Team setzt sich zusammen aus Ingenieuren, Designern, Produktexperten und

Menschen, die sich vollends dem Ziel verschrieben haben, die Zukunft umzusetzen. Sie sind ihrer Zeit zwei, drei oder fünf Jahre in der Entwicklung voraus, was Technologien, Materialien oder neue Designs angeht. Und sie genießen ein hohes Maß an Unabhängigkeit im Unternehmen. So können sie sich weit vorwagen – um mit Ideen zurückzukehren. Sie sind unsere Scheinwerfer, unsere Piloten – sie leuchten uns den Weg in die Zukunft.

**Die Fußballweltmeisterschaft ist gerade zu Ende gegangen. Welche Rolle spielt dieses Turnier für Sie als Marketingplattform?**

Eine sehr bedeutende. Seit 1970 produzieren wir den offiziellen Ball, worauf wir sehr stolz sind. Die Weltmeisterschaft ist immer eine fantastische Plattform dafür, Marken zu aktivieren. Wir können der Welt unsere neusten Innovationen und Designs auf dem Spielfeld vorführen. Getragen von Sportlern, zu denen viele Menschen in der Welt aufschauen, sei es Lionel Messi oder andere.

**211**  
Mio. USD

investierte die Adidas Group 2017 allein in Forschung und Entwicklung.

**57%**

betrug der Zuwachs von E-Commerce am Umsatz der Adidas Group im Jahr 2017 – eine Folge der neuen digitalen Strategie.

**Welche Ambitionen hat Adidas für die Zukunft?**

Wir möchten das beste Sportartikelunternehmen in der Welt sein. Es geht nicht nur darum, der Größte oder der Reichste zu sein, sondern der Beste. Das inspiriert uns.

Und ich möchte dazu beitragen. Darum habe ich gerade einen Vertrag für fünf weitere Jahre bei Adidas unterschrieben. In meinem Alter ist das eine große Sache.

**Es geht also nicht einfach darum, Sportschuhe zu verkaufen?**

Sport beeinflusst Leben positiv, nicht nur unseres, sondern alle Leben. Denken Sie an das weltweite Problem mit Übergewichtigkeit und andere kulturelle oder Umweltherausforderungen.

Vergangenes Jahr war ich auf einem großen Vertriebstreffen in Miami, wo wir einen einstündigen Vortrag von "Parley for the Oceans" hörten, einer Initiative, die Plastik aus dem Meer sammelt. Und daraus kann man wiederum die Außenhaut von Schuhen stricken. So wird aus einer Bedrohung ein Rohstoff. Wenn wir die Welt zu einem besseren Ort machen können, ist das das Beste, was unserem Unternehmen passieren kann. ■

# 1.354.051.854

indische Augenpaare\*

*Eine Milliarde Menschen in Rekordzeit registrieren. Um das indische Aadhaar-Ausweisprogramm zum Erfolg zu führen, musste Nandan Nilekani nicht nur zukunftsweisende Technik einsetzen, sondern auch politische Unwägbarkeiten durchsteuern.*

VON **Neelima Mahajan**

**E**IN EINZELNES LAND? NEIN, INDIEN IST MEHR. Es ist ein Staat, der aus vielen Ländern zusammengewebt wurde. Ein kompliziertes Geflecht von verwirrenden Widersprüchen. Hier gibt es beides: die viert-höchste Zahl an Milliarden in der Welt. Aber auch abgrundtiefe Armut. Ein so kompliziertes Land zu regieren, ist eine gewaltige Herausforderung, vor allem, weil sich vermeintliche Gewissheiten im Handumdrehen ändern können. Die Volkszählung von 2011 ergab, dass jedes Jahr geschätzte 139 Millionen Inder von einem Teil des Landes in einen anderen wandern, was es schwierig macht, diese sich ständig verändernde Bevölkerung im Auge zu behalten.

Bislang fehlte in Indien ein landesweites Ausweissystem. Es gab zwar verschiedene Ausweispapiere, aber keines davon war universell einsetzbar. Nur wer ins Ausland reisen wollte, besorgte sich einen Pass. Wer Steuern zahlte, erhielt eine sogenannte PAN-Karte, ähnlich einer deutschen Steuernummer. Und wer wählen ging, beantragte einen Wahlausweis. Und keines dieser Dokumente ist von großer Bedeutung für die rund 270 Millionen Menschen, also rund 20% der Bevölkerung, die mit weniger als zwei US-Dollar pro Tag →

\* UN-SCHÄTZUNG FÜR DAS JAHR 2018  
Iris-Scans gehören zu den Daten, die Aadhaar speichert. Rund 1,14 Milliarden Inder haben sich bei dem Ausweisprogramm registrieren lassen.



**"Je schneller man etwas ins Laufen bekommt, desto geringer ist die Gefahr, dass jemand auf dem Weg dahin etwas kaputt macht."**

**Nandan Nilekani**, Mitgründer von Infosys und Architekt von Aadhaar

**BUSINESS + BÜROKRATIE**  
Um Aadhaar aufzubauen, nutzte Nilekani seine Erfahrung als CEO von Infosys, einem führenden IT-Unternehmen Indiens.



FOTOS: RAGHU RAI / MAGNUM PHOTOS / AGENTUR FOCUS; JONATHAN TORGOVNIK / GETTY IMAGES

auskommen müssen. Das Dokument, das sie am ehesten besitzen, ist eine "Ration Card", ein Relikt aus der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg. Sie gewährt Menschen mit niedrigem Einkommen einen Anspruch auf subventionierte Lebensmittel, Benzin und andere Produkte. Wohl kaum ein richtiger Ausweis, zudem oft missbraucht.

**ES WAR DIE STUNDE VON NANDAN NILEKANI**, Mitgründer von Infosys, einem der Unternehmen, die die Speerspitze der indischen IT-Revolution bildeten. "Seattle hat Bill. Bangalore hat Nandan", schrieb der Autor Tom Friedman. Es war ein Gespräch mit Nilekani, das Friedman zu seinem berühmten Buch *The World is Flat* inspirierte. Nilekani und das Unternehmen, das er aufzubauen half, sind beispielhaft für die Widersprüche, die in Indien herrschen: Eine IT-Branche von Weltrang arbeitet Hand in Hand mit Systemen und Prozessen, die ins 19. Jahrhundert gehörten.

In der Hoffnung, daran etwas zu ändern, sprang Nilekani im Jahr 2009 in die ihm unbekanntes Gewässer der indischen Bürokratie und wurde Vorsitzender der UIDAI (Unique Identification Authority of India), einer Regierungsbehörde, die Aadhaar umsetzen sollte – das weltweit größte Programm zur Einführung eines nationalen biometrischen Ausweises. Heute, fünf Jahre später, ist er wieder Vorsitzender von Infosys. Aber wie er Aadhaar ins Leben rief, ist eine Geschichte, die es wert ist, erzählt zu werden.

Sie begann damit, dass Nilekani Ziele und Probleme definierte. Das erste Ziel war die soziale Einbindung aller Inder. "Durch eine Ausweis-Plattform, die online ist und die man im gesamten Land umhertragen kann, versetzen wir Menschen in die Lage, ihr Leben voranzubringen", sagt Nilekani. Das zweite Ziel war ein fiskalisches: Immer mehr staatliche Programme richteten sich auf individuelle Ansprüche wie Arbeitslosenversicherung, Gesundheitsversorgung, Renten und Stipendien.

**AADHAAR WAR EIN KÜHNES EXPERIMENT.** Oft gab es kein Basis-Dokument, auf das man hätte aufbauen können, etwa eine Geburtsurkunde. Auf dem Land wurden oft nicht einmal Geburten registriert, und so war es für viele Inder das erste Mal, dass sie einen offiziellen Nachweis ihrer Identität erhielten. Nilekani musste ein System errichten, das einen eindeutigen Identitätsnachweis für Indiens 1,3 Milliarden Menschen erzeugen konnte, und das in Rekordzeit. "Das war ein Projekt von beispielloser technologischer Raffinesse", sagt Nilekani. "Wir



Zu den Daten für ein Aadhaar-Profil gehören Scans der Iris beider Augen und aller zehn Finger sowie ein Foto.

**10×**

Die weltweit größte Deduplizierungsdatenbank umfasste 100 Millionen Einträge. Aadhaar verzehnfachte die Zahl – auf eine Milliarde.

**85%**

der indischen Bevölkerung waren im März 2017 bei Aadhaar registriert.

mussten eine belastbare Methode entwickeln, mit der man Personen identifizieren und gleichzeitig sicherstellen konnte, dass keine Person mehr als eine Nummer beantragen konnte." Darum verwendete UIDAI biometrische Deduplizierung: ein digitales Abbild eines Menschen anhand von Daten. In diesem Fall durch zehn Fingerabdrücke, die Iris beider Augen und ein Foto. "Bis dahin beinhaltete die weltweit größte Deduplizierungsdatenbank etwa 100 Millionen Einträge. Wir gingen in einem Schritt von 100 Millionen auf gut eine Milliarde. Das war echtes Neuland."

Nilekani verstand, dass er sich beeilen musste. Indien ist eine Demokratie, alle fünf Jahre gibt es Wahlen. Regelungen und Projekte sind oft an politische Motive gebunden; Initiativen, die eine Regierung startet, versenkt oft die nächste. "Je schneller man etwas ins Laufen bekommt, desto geringer ist die Gefahr, dass jemand auf dem Weg dahin etwas kaputt macht."

Nilekani ist auf globalen Veranstaltungen wie dem Weltwirtschaftsforum in Davos zu Hause, er schüttelt Hände mit den wichtigsten Entscheidern der Welt. Er ist ein versierter Netzwerker und weiß, wie man Geschäfte zum Abschluss bringt. Diese Fähigkeit nutzte er, um das Aadhaar-Projekt auf den Weg zu bringen. In den 14 Monaten bis zum Launch der Aadhaar-Plattform hatte er einen vertrauenswürdigen CEO herangezogen, der sich ums Tagesgeschäft kümmert, während Nilekani selbst das komplexe Drumherum managte.

Da Indien föderal aufgebaut ist, musste Nilekani nicht nur die Erwartungen der Zentralregierung zufriedenstellen, sondern auch mit Ministern und Funktionären der 29 indischen Bundesstaaten und sieben Unionsgebiete zusammenarbeiten. Darüber hinaus traf er Vertreter aller zentralen Regierungsstellen, der Reserve Bank of India, der Weltbank, von multinationalen Institutionen und von großen Unternehmen. "Indem wir all diese Menschen ansprachen und von den Vorteilen unseres Projekts überzeugten, schafften wir es, einen landesweiten Konsens um die Plattform herumzubauen", sagt er.

Zudem musste er die Struktur der Plattform einfach halten, ja minimal, um den Roll-out zu beschleunigen. "Die Versuchung ist groß, zu viele Probleme mit einer einzigen Lösung bewältigen zu wollen. Eine überfrachtete Lösung wird durch ihr eigenes Gewicht erdrückt. Darum haben wir unsere Lösung als ein Schichtmodell aufgebaut", sagt Nilekani. Die erste Aufgabe: Jeder soll einen Ausweis bekommen. —>



## Nandan Nilekani

Nandan Nilekani war 1981 einer der Gründer von Infosys, einem der bedeutendsten IT-Unternehmen Indiens. 2009 wurde er Leiter des indischen Ausweisprogramms Aadhaar. 2017 kehrte er zu Infosys zurück, als nicht-geschäftsführender Vorsitzender.

Das System wurde so konzipiert, dass es in einem überschaubaren Zeitrahmen eine Milliarde Menschen erreichen und pro Tag bis zu 1,5 Millionen Menschen registrieren konnte. Um diese Zahlen bewältigen zu können, schuf UIDAI ein Ökosystem von Partnern. Diese übernahmen mit erprobten Technologie- und Prozessvorgaben die eigentliche Registrierung, während UIDAI die zentrale Nummernvergabe stellte. "In Spitzenzeiten hatten wir rund 35.000 Registrierungsstellen im ganzen Land", sagt Nilekani. Im Jahr 2014 hatten sich bereits 600 Millionen Menschen über Aadhaar registriert, bis März 2017 lag die Zahl bei 1,14 Milliarden – das entspricht rund 85% der indischen Bevölkerung.

**IM JAHR 1985 KLAGTE INDIENS PREMIERMINISTER** Rajiv Gandhi darüber, wie korrupt das Wohlfahrtsystem des Landes sei. Von jeder Rupie, die die Regierung für die Armen ausbeute, erreichten nur 15% die vorgesehenen Empfänger. Drei Jahrzehnte später hatte sich die Situation nicht wesentlich verbessert. Aber seit der Einführung von Aadhaar sind viele dieser Korruptionssümpfe ausgetrocknet. Heute sind die Bankkonten von mehr als 500 Millionen Indern mit ihrem Aadhaar-Ausweis

verknüpft. Geld, das an sie überwiesen wird – sei es von der Regierung oder irgendjemand anderem –, wird ihnen nun innerhalb von 48 Stunden gutgeschrieben. "Durch den Einsatz von Technik können wir sicherstellen, dass jede einzelne Rupie an den Menschen geht, der sie bekommen soll", sagt Nilekani. Nach Schätzungen spart Aadhaar der Regierung allein durch das Beseitigen von Betrugsmöglichkeiten bis zu 9 Milliarden US-Dollar. Die Einführung von Aadhaar kostete hingegen gerade einmal 1,5 Milliarden US-Dollar.

Neben der Effizienzverbesserung bei der Vergabe von staatlichen Subventionen zeigten sich weitere Vorteile. Aadhaar gab der Finanzdienstleistungsbranche einen kräftigen Schub, indem es den Ausweisinhabern die Eröffnung von Bankkonten, den Kauf von Investmentfonds oder auch den Abschluss von Versicherungen dramatisch erleichterte. Auch der Kauf von SIM-Karten hat sich vereinfacht: Für einen großen Teil der Inder war dieser scheinbar profane Akt zuvor unmöglich – aus dem schlichten Grund, dass sie keinen gültigen Identitätsnachweis erbringen konnten.

Es gibt unzählige Einsatzmöglichkeiten für Aadhaar. Es könnte beispielsweise an das indische Gesundheitssystem angeknüpft werden, um Kran-

kenakten in Krankenhäusern, Labors und Apotheken zu digitalisieren und miteinander zu verknüpfen. Ebenso könnte es im Bildungssektor dazu dienen, akademische Leistungen und Abschlüsse zu verifizieren.

**ES GIBT ABER AUCH BEDENKEN.** Allen voran die Sorge, dass ein orwellischer Staat kriert werde, in dem die Regierung jede Bewegung seiner Bürger nachverfolgen kann. Nilekani weist dies zurück: "Bei der Gestaltung von Aadhaar wurde viel Wert auf Datenschutz gelegt. Wir haben eine föderale Struktur aufgebaut: Die Finanzdaten sind nur für das Finanzsystem zugänglich, die Gesundheitsakten nur für das Gesundheitssystem." Darüber hinaus dürften die Daten nicht weitergeleitet werden, außer, es lägen außergewöhnliche Gründe dafür vor, etwa Fragen der nationalen Sicherheit.

Eine andere heiß diskutierte Frage ist die, ob Menschen ohne Ausweis Gefahr laufen, aus der Gesellschaft ausgeschlossen zu werden. Ursprünglich sollte die Registrierung bei Aadhaar auf Freiwilligkeit beruhen, de facto ist sie obligatorisch geworden, weil sie mit so vielen alltäglichen Dingen verbunden ist. Derzeit befasst sich der Oberste Gerichtshof Indiens mit diesem Thema. "Ich glaube,

dass Aadhaar allumfassend sein wird", sagt Nilekani. "Aber für soziale Zuwendungen, bei denen Aadhaar zur Authentifizierung verwendet wird, muss darauf geachtet werden, dass es einen Notfallmechanismus gibt, um sicherzustellen, dass die Leistung dem Empfänger nicht verweigert wird. Das muss in allen Systemen sichergestellt werden, die Aadhaar einsetzen."

Nilekani ist optimistisch. Er sieht Aadhaar als eine Basis für Innovationen wie das Internet oder GPS. "Das GPS beantwortet die Frage: Wo bin ich? Und Aadhaar beantwortet die Frage: Wer bin ich?", erklärt er. "Es gibt so viele Innovation, die auf einer Kombination aus Internet und GPS beruhen. Unternehmen wie Google, Facebook, Uber und Apple existieren alle wegen dieser grundlegenden Technologien."

Nilekani glaubt, dass es noch viele innovative Einsatzmöglichkeiten geben wird. "Aber der Staat muss dafür sorgen, dass Privatsphäre und Rechte der Bürger geschützt bleiben", sagt er. "Auf welche Weise dies geschieht, wird darüber entscheiden, ob Aadhaar Indien tatsächlich dabei hilft, ins nächste Jahrhundert zu springen. Aber schon jetzt hat es diesem komplexen Land ein Gefühl dafür gegeben, was eine neue Identität ihm bietet." ■



Es gibt große datenschutzrechtliche Bedenken, weil die gespeicherten Daten für verschiedenste Zwecke verwendet werden könnten. Nilekani aber ist sicher, dass sich Aadhaar als positive Innovation erweisen wird.

FOTO: NARINDER NANU / GETTY IMAGES



## So funktioniert das System Aadhaar

### Ein Programm, das alle Bürger einschließt

Aadhaar sollte von den vielen ausweislosen Indern vor allem denen, die unterhalb der Armutsgrenze leben, leichteren Zugang zu staatlichen Wohlfahrtsprogrammen ermöglichen.

**1.263.065.852**

Gesamtbevölkerung 2012

**270.000.000**

in Armut Lebende\*

**80%**

der Armen leben auf dem Land

### So funktioniert die Registrierung

Damit kein Bürger mehr als eine Aadhaar-Nummer erhält, erfasst die Deduplizierungsdatenbank von UIDAI (Unique Identification Authority of India) drei Datentypen.

Die Aadhaar-Karte dient vorrangig zum Identifizieren von Personen.

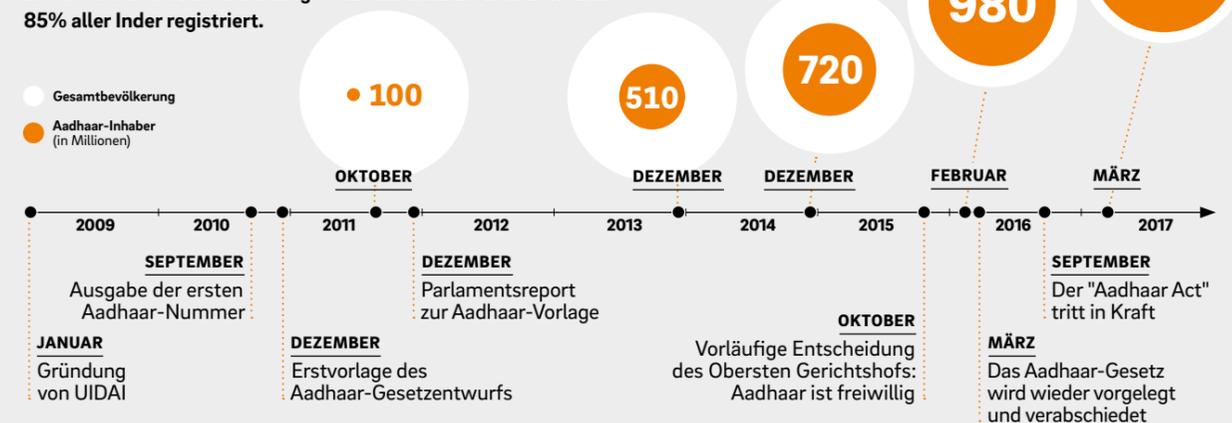
Eine Aadhaar-ID ist:

- universal, digital und sicher
- verknüpfbar mit verschiedenen Anwendungen
- als Bankadresse verwendbar



### Der Weg zur vollständigen Erfassung

Auch wenn der Oberste Gerichtshof Indiens betont hat, dass es keine Verpflichtung zu einer Registrierung bei Aadhaar gibt, wird diese inzwischen beim Beantragen vieler staatlicher Hilfen vorausgesetzt. Im März 2017 waren rund 85% aller Inder registriert.



\*MENSCHEN, DIE VON WENIGER ALS 1,90 US-DOLLAR AM TAG LEBEN (WELTBANK). QUELLE: WORLD BANK SNAPSHOT 2012; UN

QUELLE: STATE OF AADHAAR FULL REPORT 2016-17

## Denk-Anstöße



Lassen Sie sich inspirieren: Studien von Roland Berger zu modernem Management und technologischem Wandel.

### STRUCTURAL MANAGEMENT

# Mach's wie die Ameise

Sie möchten, dass Ihr Unternehmen agiler und belastbarer wird? Das ist keine große Sache. Vorausgesetzt, Sie denken kleinteilig.

**DIE EINZELNE AMEISE** ist nicht besonders clever. Aber als Gruppe errichten Ameisenkolonien überwältigende Strukturen. So können Sie auch Ihr Unternehmen organisieren – wenn Sie sich an fünf simple Regeln halten:

**1 SINN STIFTEN.** Wer das große Ganze versteht, ist eher dazu bereit, sich einzureihen und mit anzufassen. Wie Nietzsche sagte: "Wer ein Warum zum Leben hat, erträgt fast jedes Wie."

**2 TESTEN.** Jeden Tag wachsen unsere Möglichkeiten, unsere Entscheidungen durch Daten und Testläufe

abzusichern statt uns auf unser Bauchgefühl zu verlassen. Sei es ein einfacher A-B-Test oder eine komplexe Regressionsanalyse – machen Sie Fakten zur Basis Ihrer Entscheidungen.

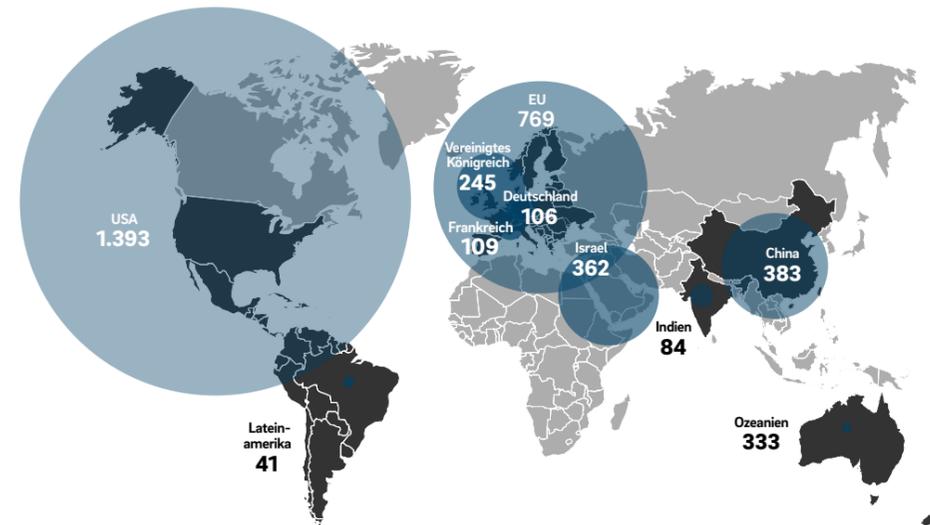
**3 AUFGABEN VERÄNDERN.** Wer die Struktur seines Unternehmens in möglichst kleine Einheiten aufteilt, kann besser reagieren, wenn sich Bedingungen verändern.

**4 FOKUS AUFS GROSSE GANZE.** Halten Sie Ihre Führungskräfte von Mikromanagement-Aufgaben fern, damit sie sich auf strategische Fragen konzentrieren können.

**5 NEHMEN SIE DEN KÜRZESTEN WEG.** Wenn sich Unternehmen weiterentwickeln, verlieren einige Prozesse und Abteilungen ihren Zweck. Es ist darum nicht nur wichtig zu entscheiden, was man beginnen will, sondern auch, was man beenden muss.

(Roland-Berger-Studie Simple Smarts: Five design principles for building resilient and agile organizations.)

→ **NICHTS BLEIBT, WIE ES IST**  
Werden Sie zum Meister im Umgang mit neuen Situationen: <https://rb.digital/2xkeZim>



### KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

## KI: Hier sitzen die Start-ups

Wo wohnt die Innovation? Diese Karte von Roland Berger und Risikokapitalgeber Asgard zeigt, wo auf der Welt sich Start-ups mit KI beschäftigen. Die USA dominieren, die EU liegt zwar noch vor China, aber kein europäisches Land allein erreicht die kritische Masse.

→ **EINBLICK**  
Wissen über die Technologie, die die Welt verändern wird: <https://rb.digital/2INXNpL>

### AUTONOMES FAHREN

## Landpartie ohne Fahrer

**WER ÜBER AUTONOMES FAHREN** redet, redet fast immer über Städte. Dabei könnten sich die Vorteile dieser Technologie gerade in ländlichen Regionen zeigen. Vor allem für Gruppen, die auf öffentlichen Nahverkehr angewiesen sind: Schüler, ältere und behinderte Menschen. Ein bedürfnisgerechtes Angebot war bislang zu teuer. Erste Studien zeigen, dass fahrerlose Fahrzeuge ihr Leben verbessern würden – und zugleich die Wirtschaft auf dem Land stärken würden. "Wenn wir die technischen Schwierigkeiten überwunden haben, können autonome Fahrzeuge eine riesige Verbesserung darstellen", sagt Gunnar Heipp, ehemaliger Leiter der strategischen

Planungsabteilung bei der Münchner Verkehrsgemeinschaft: "Die Kosten könnten um die Hälfte reduziert werden, bei besserem Service." Wegen der geringen Personalkosten könnten private Shuttles, die nach Bedarf an jeden Ort gerufen werden können, die stark bezuschussten Buslinien ersetzen, die derzeit nur auf wenigen Routen und in niedriger Taktung fahren. Positiver Nebeneffekt: Dünn besiedelte Gegenden wären für autonome Taxis gute Teststrecken, bevor sie im dichten Großstadtverkehr eingesetzt werden.

→ **FAHRT IM GRÜNEN BEREICH**  
Das unentdeckte Potenzial autonom fahrender Fahrzeuge: <https://rb.digital/2EPBWlw>

### MOBILITY ON DEMAND

## Maßgeschneiderte Mobilität

**NEU BEIM CARSHARING-ANBIETER** Ihres Vertrauens: Autos mit veränderbarer Innenausstattung, abgestimmt auf Ihren Geschmack. Im Jahr 2020 könnten bis zu eine Million solcher Fahrzeuge auf Straßen in Europa, China und den USA unterwegs sein, darunter viele E-Mobile. Große Bestellmengen und sinkende Preise für Komponenten könnten die Carsharing-Preise halbieren. "Solche Fahrzeuge stellen nicht mehr den Fahrer in den Fokus, sondern den Passagier", sagt Jan-Philipp Hasenberg, Partner bei Roland Berger. Das ist eine große Chance für die Autobauer. Weil die neuen Autos weniger komplex aufgebaut sind, lassen sich Komponenten für etwa die Hälfte des derzeitigen Preises anfertigen.

→ **SPASSMOBILE**  
Mit den Kunden ändern sich die Autos. Lernen Sie sie kennen: <https://rb.digital/2skpMDb>



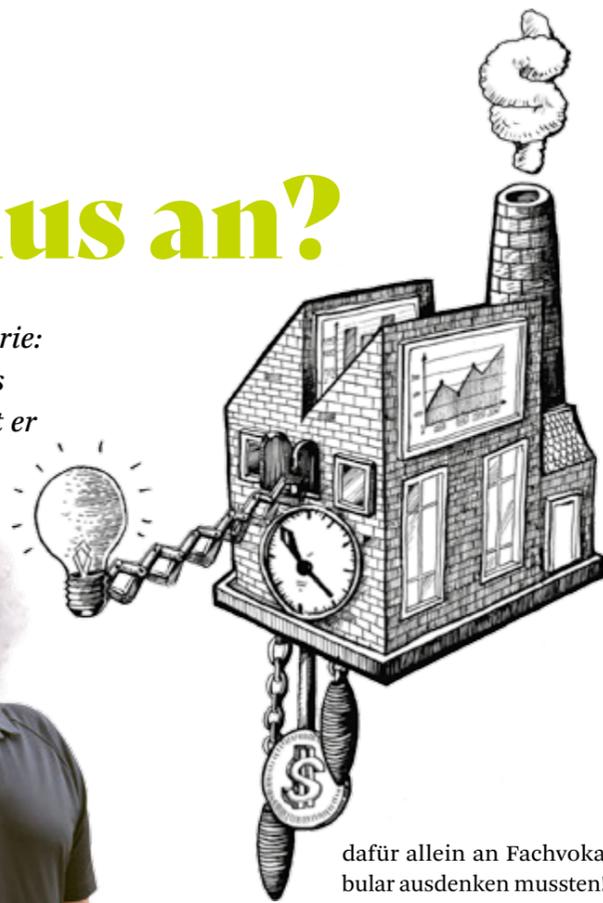
# Was treibt Kapitalismus an?

Professor, Philosoph, Erfinder der Stakeholder-Theorie:

**R. EDWARD FREEMAN** erklärt Firmen, wie sie Gutes entdecken und erschaffen können. Hier beantwortet er drei Fragen zum Thema: **Sinn**.



**R. Edward Freeman**  
Freeman ist Professor an  
der University of Virginia  
und Autor des Buchs  
*Strategic Management:  
A Stakeholder Approach*



SINN

**1** Sie haben einmal gesagt: Wer sich nur auf seine Finanziere konzentriert, hat nicht verstanden, was die Triebfeder des Kapitalismus ist. Was treibt ihn denn an?

Fast alle Unternehmer wollen etwas erschaffen, was größer ist als sie selbst. Kapitalismus funktioniert, weil wir dabei zusammenarbeiten, um Werte für den Einzelnen zu schaffen. Die menschliche Lust, Dinge zu erschaffen, ist die Triebfeder des Kapitalismus – nicht die Gier nach Geld, wie viele glauben. Natürlich gibt es ein paar Menschen, die nur Geld verdienen wollen und alles tun würden, was dafür nötig ist. Aber das sind nur ein paar schwarze Schafe, denen Tausende Unternehmen und Unternehmer gegenüberstehen, die versuchen, durch ihre Geschäfte Gutes zu tun.

**2** Sollten Unternehmer versuchen, die Welt zu verbessern?

Ja, das ist, worum es bei Kapitalismus geht. Wir haben es geschafft, fast der ganzen Welt übers Internet Zugang zum Wissen der Menschheit zu verschaffen. Was wir uns

dafür allein an Fachvokabular ausdenken mussten! Wir mussten technische und viele andere Probleme überwinden. Es war nicht allein die Wirtschaft, die das möglich gemacht hat, aber sie hat eine bedeutende Rolle gespielt. Und jetzt gibt es Tausende von Unternehmen, von Unilever bis Whole Foods, die ausdrücklich höhere Werte verfolgen, um so Werte für ihre Stakeholder zu erschaffen.

**3** Wie könnte die Wirtschaft der Zukunft aussehen?

Wir müssen auf den Prüfstand stellen, wie wir Sinn, Werte, Ethik, Stakeholder definieren. Und wir müssen mit unseren Stakeholdern zusammenarbeiten: um Werte zu schaffen für eine freie, demokratische, wettbewerbsgetriebene Gesellschaft. Wenn wir das tun, wird Wirtschaft zu einem Hafen der Hoffnung. Wir können eine Nation von Unternehmern erschaffen und uns um die kümmern, die die Hoffnung verloren haben und aus der Gemeinschaft ausgeschlossen sind. Unsere Generation kann die Wirtschaft zum Guten verändern. Sie muss. ■

FOTO: ASHLEY FLORENCE / UNIVERSITY OF VIRGINIA. ILLUSTRATION: SASAN SAIDI

An dieser Ausgabe  
haben mitgewirkt:



**NOAH SNEIDER**  
ist Moskau-Korrespondent  
des *Economist*. Darüber  
hinaus schreibt er für  
*The Atlantic*, *The New York  
Times* und *Slate*.

→ SEITE 64



**OLAF HAJEK**  
lebt als Illustrator und Maler  
in Deutschland. Seine  
Arbeiten erschienen bereits  
in Publikationen wie  
*The New Yorker*, *The Wall  
Street Journal*, *The New York  
Times* und *GQ*.

→ SEITE 42



**CAMILLE KACHANI**  
ist libanesisch-brasilianischer  
Maler, Fotograf und  
Bildhauer. Seine Werke  
stehen in Museen  
in Nord- und Südamerika,  
China und Europa.

→ SEITE 12

## Herausgeber

Charles-Edouard Bouée  
Roland Berger GmbH  
Sederanger 1  
80538 München  
+49 89 9230-0  
www.rolandberger.com

## Head of Global Marketing & Communications

Regina Körner

## Leitende Redakteurin

Neelima Mahajan

## Redaktion

Mark Espiner  
Axel Springer SE  
Corporate Solutions

## Subeditor

Melissa Frost

## Design

Blasius Thätter  
(Art Director)

Constantin Eberle  
Axel Springer SE  
Corporate Solutions

Pawel Pedziszczak,  
Tanja Sannwald,  
Anna Bianchi  
Einhorn Solutions GmbH

## Druck

Ruksaldruck GmbH & Co. KG

## Urheberrechte

Alle Magazinbeiträge sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte werden vorbehalten.

## Hinweis

Die im Magazin enthaltenen Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung des Herausgebers wieder. Haben Sie Fragen an das Redaktionsteam? Schreiben Sie an: [neelima.mahajan@rolandberger.com](mailto:neelima.mahajan@rolandberger.com) Interessieren Sie sich für Studien von Roland Berger? Schreiben Sie an: [klaus.fuest@rolandberger.com](mailto:klaus.fuest@rolandberger.com)

Veröffentlicht im Juli 2018



Mehr auf [www.rolandberger.com/tam](http://www.rolandberger.com/tam)