

Think:Act

Leading thoughts, shaping vision



BELASTUNGSTEST PREIS € 16,90

Think:Act #31 07 | 2020

Ist Ihr Unternehmen fit für die Zukunft?

Machen Sie den Test



Neue Spielregeln

Frederic Laloux rät Firmen,
nicht zu viel zu planen

Teilweise erfolgreich

Die Sharing-Ökonomie steht
vor einer ungewissen Zukunft

Roland
Berger



"Zu glauben, es sei das beste Ziel, maximalen Profit mit minimalem Aufwand zu erzielen, ist sehr simpel. Leider durchdringt diese Sicht alle Bereiche, selbst unser Privatleben."

FREDERIC LALOUX

Wirtschaftsphilosoph und Autor
von *Reinventing Organizations*

→ SEITE 24





"Viele Menschen sind fest davon überzeugt, dass Wirtschaftswachstum und Bevölkerungswachstum unweigerlich mit dem Raubbau an unserer Umwelt verbunden sind."

ANDREW MCAFEE
Wirtschaftswissenschaftler und
Autor von *More from Less*

→ SEITE 76



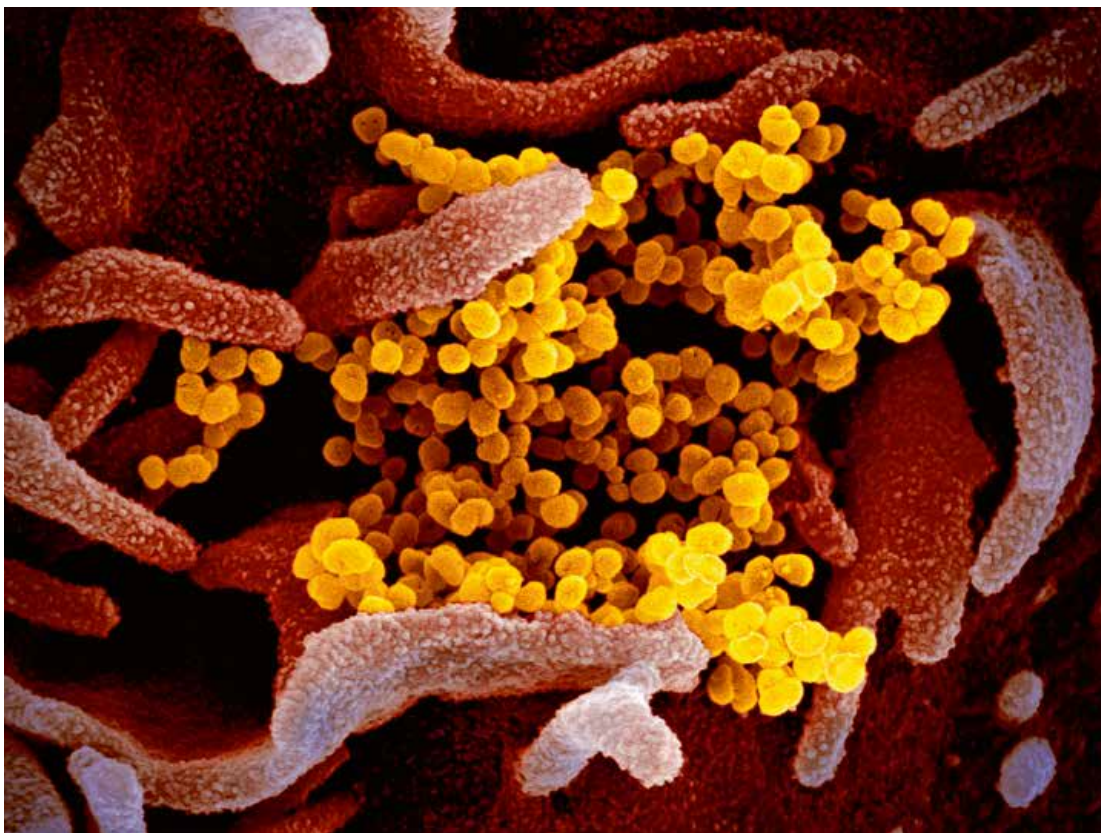
"Wenn jemand alle Fakten kennt und weiß, wie das System funktioniert, das er verändern will, ist es nicht so leicht, ihn einfach abzutun."

JENNIFER MORGAN
Geschäftsführerin von Greenpeace
und Umweltaktivistin

→ SEITE 72

Belastbarkeit

Das winzig kleine Coronavirus schaffte es, Lieferketten zu unterbrechen, Schulen zu schließen, Flugzeuge aus der Luft zu holen und Umgangsformen zu verändern – vielleicht für immer.



→ Fassungslos sahen wir dabei zu, wie **Covid-19** die Schwächen von Regierungen, Gesundheitssystemen, Gesellschaften und Unternehmen bloßlegte. Schmerzhaft wurde uns allen klar, was schon immer hätte klar sein sollen: Wer Krisen überleben will, muss bereits vorher Abwehrmechanismen aufgebaut haben. Think:Act unterzieht darum Ihre Firma einem Belastungstest. In dieser Ausgabe stellen wir Methoden und Erkenntnisse vor, mit denen Sie prüfen können, wie gesund Ihr Unternehmen ist und wie Sie seine Widerstandsfähigkeit so stärken, dass die nächste Krise Sie nicht aus der Fassung bringt.

Think:Act 31

Im Fokus

Bleib gesund, liebes Unternehmen

22 Aufbruch nach dem Einbruch

Nick Bloom und Steven J. Davis über die richtigen Schritte für den Wiederaufbau der US-Wirtschaft nach Corona.

24 Abschied vom Alten

Frederic Laloux, Autor von *Reinventing Organizations*, erklärt, warum Firmen nicht mechanisch funktionieren.

28 Zurück auf die Schulbank

Gianpiero Petriglieri und weitere Vordenker entwerfen Modelle, wie wir künftig lernen werden.

34 Uneasy Rider

Neue Konkurrenten, alternde Käufer: Schafft es Motorrad-Legende Harley-Davidson zurück auf die Erfolgsspur?

38 Kollege Roboter

KI wird nur Manager ersetzen, die nicht den Umgang mit KI erlernen, sagt Karim Lakhani.

50 Sind Sie haltbar?

Führungskräfte werden nicht dadurch entbehrlich, dass sie zu alt sind, sondern nur, wenn sie sich Neuem verschließen.



"Ist die Zukunft unklar, kann Gewohntes hinderlich werden."



12

Testen Sie: Wie fit ist Ihre Firma?

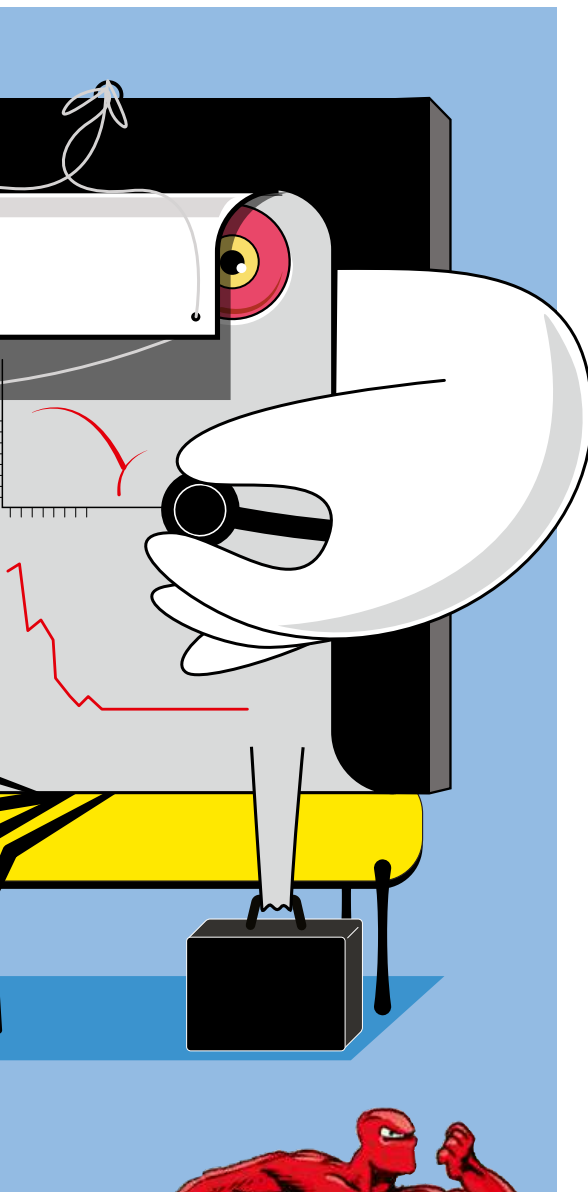
Finden Sie heraus, ob das Immunsystem Ihres Unternehmens für die Abwehrkämpfe, die die nächsten Jahre bereithalten, gewappnet ist.

42

Count-down

Hartnäckigkeit: Der Name des neuen Mars-Rovers Perseverance steht auch für die NASA. Die Vorbereitung der Mission in Bildern.





54

Turnaroundman rettet Marvel!

Wie CEO Peter Cuneo das angeschlagene Unternehmen zurück an die Spitze brachte: Ein Superhelden-Comic.

ILLUSTRATION UMSCHLAGEITEN: MATTHIAS SEIFARTH | FOTOS: INSEAD / ROBERT LOXHAM, ALMA HASER, NASA / JPL-CALTECH | ILLUSTRATION: MATTHIAS SEIFARTH, SASAN SAIDI (2), NIKLAS HUGES & ANGELA WITTCHEN

Weitwinkel

Lesen. Denken. Handeln.



68

Echt wahr?

In unserer Gesellschaft geht es nicht mehr darum, wie wir Realität beurteilen, sondern darum, was Realität ist. Widerstand ist nötig.

60 Teilweise erfolgreich

Trotz aktueller Rückschläge ist die Sharing-Ökonomie nicht am Ende. Ihre Zeit hat gerade erst begonnen.

66 Krypto-Schaden

Unsere Grafik zeigt, welche Schäden das Herstellen von Kryptowährungen an Gesundheit und Umwelt verursacht.

72 "Uns läuft die Zeit davon"

Greenpeace-Chefin Jennifer Morgan über Führungsstärke und die wirtschaftlichen Gefahren des Klimawandels.

76 Eine Wette auf die Zukunft

Andrew McAfee glaubt, dass Wirtschaftswachstum auch ohne Raubbau an der Natur möglich ist.

80 Denkanstöße

Lassen Sie sich inspirieren: Ideen und Studien von Roland Berger zu Fake News, Wasserstoff und KI in der EU.

82 Das Gesamtbild im Blick

Bestseller-Autor Dan Heath erklärt, wie uptime thinking Krisen verhindern kann.

Think:Act - Ideas for Action

Erfahren Sie, wie Unternehmen Wandel effizient bewältigen: Registrieren Sie sich hier, um die Ideas for Action zu dieser Think:Act-Ausgabe herunterzuladen.
rolandberger.com/adaptive



COVID-19

erstaunliche Zahlen zur Corona-Krise

Selten war die Menschheit so besessen von Zahlen wie in Zeiten von Corona. Hier ein paar erstaunliche Pandemie-Fakten

-6,8%

schrumpfte das chinesische Bruttoinlandsprodukt im ersten Quartal 2020 im Vergleich zum Vorjahr.

-3%

So stark wird nach einer Schätzung des Internationalen Währungsfonds (IWF) vom April die globale Wirtschaftsleistung 2020 einbrechen. Im Januar hatte der IWF noch ein Wachstum von 3,3 % prognostiziert.

12,3%

legte die Amazon-Aktie innerhalb von vier Wochen zu, nachdem die WHO Corona am 11. März zur Pandemie erklärt hatte.



Am 20. April fiel der Schlusskurs für ein Barrel Rohöl an der Warenterminbörse NYMEX mangels Nachfrage auf -36,63 USD und damit zum ersten Mal überhaupt auf einen Wert unter Null.



Die Zahl der Passagiere an allen europäischen Flughäfen zusammen sank im März 2020 um 106 Millionen im Vergleich zum März 2019.

27%

Steigerung des Traffics auf Facebook zwischen dem 15. Januar und 24. März.

40

MILLIARDEN USD kostete die deutsche Wirtschaft jede Woche der im März erlassenen Beschränkungen.



In der zweiten Märzwoche steigerte sich die verkaufte Menge an Toilettenpapier in Spanien um 186,5 % verglichen zur Vorwoche.

1

MILLION Tonnen Kartoffeln konnten niederländische Bauern nicht verkaufen, auch wegen der coronabedingten Schließung von Restaurants – rund ein Viertel ihrer letzten Ernte.

-23%

Rückgang von Internet-Suchanfragen, die das Wort "Immobilie" beinhalten, zwischen dem 6. und 13. März.

-18%

Kurseinbruch bei den Unternehmen des MSCI World Index während des Lockdowns in Wuhan vom 23. Januar bis zum 23. April.

46,2

MILLIARDEN USD Umsatzrückgang musste der US-Einzelhandel allein im März hinnehmen: fast so viel wie während der 16 Monate dauernden Talsohle, die der Finanzkrise 2008 folgte – damals waren es 49,1 Milliarden USD.

20x

mehr Menschen als noch im Dezember 2019 nutzten Ende März täglich Zoom.

200.000

Passagiere beförderte United Airlines in den ersten beiden Aprilwochen: rund 3 % des Passagieraufkommens im Vorjahreszeitraum.



Netflix gewann im ersten Quartal 2020 15,8 Millionen neue Abonnenten hinzu.

Thin

AUF EINEN BLICK

3.

Diesen Platz belegte der Kursabsturz des Dow Jones vom 16. März im Ranking der schlimmsten Börsentage aller Zeiten – nach dem 19. Oktober 1987 und dem 28. Oktober 1929.



Der Absatz von Desinfektionssprays in den USA stieg in der ersten Märzwoche um 385,3 %.

22

MILLIONEN

Amerikaner meldeten sich in den vier Wochen nach dem 14. März arbeitslos. An diesem Tag wurden in den ersten US-Bundesstaaten Ausgangssperren verkündet.

14

MILLIONEN

Liter unverkäufliche Milch entsorgten US-Farmer jeden Tag, seit die WHO Corona zur Pandemie erklärt hatte.

FOTOS: GETTY IMAGES / MOMENT RF

Gute Gedanken

"Betrachte alle Dinge so, als geschähen sie heute. Auch die Dinge von morgen."

— Larry Ellison
Mitgründer von Oracle

Buzzword Bingo

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



"Innovation Stack"

So viele Hubs, so viele Labs, Cluster und Inkubatoren. Aber was davon brauchen Sie? Wenn das unklar ist, brauchen Sie erst mal einen Innovation Stack. Dieses Konzept, wörtlich: ein "Speicher für Innovationen", hilft vor allem großen Unternehmen dabei, Innovationsprozesse richtig zu priorisieren. Dafür gliedert sich der Stack in vier Bereiche: Mitarbeiter, Tools, Teams und Operatives.

k: Act

In aller
Kürze



Ketten-
Reaktion

Bitte nicht drängeln

Zu beschäftigt, um das Buch zu lesen, über das gerade alle reden? Wir übernehmen das für Sie. Darum geht es in The Catalyst von Jonah Berger.

MACH DAS ANDERS! Oft genug bewirkt diese Forderung das Gegenteil, sagt Jonah Berger, Professor für Marketing an der Wharton School. Berger rät allen, die andere zu einer Verhaltensänderung bewegen wollen: Fordern Sie nicht, sondern beseitigen Sie die unsichtbaren Hürden, die der Veränderung im Weg stehen. So katalysieren Sie den Wandel, statt ihn zu erzwingen. Finden Sie die Wurzel des Widerstands – und reißen Sie sie aus.

Einer der wichtigsten Punkte dabei ist: Menschen mögen es nicht, die Kontrolle zu verlieren. Ermöglichen Sie ihnen darum, selbst die nötigen Rückschlüsse zu ziehen – und verschaffen Sie ihnen genug Raum, um dann entsprechend zu handeln. Zudem tendieren Menschen dazu, den Status quo erhalten zu wollen. Zeigen Sie ihnen, dass dies zu höheren Kosten führt, als ihn zu verändern.

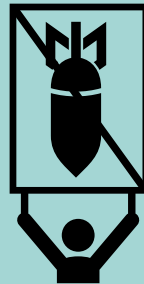
Reden Sie erst über Themen, bei denen Sie miteinander übereinstimmen. Machen Sie dem anderen klar, dass er die Entscheidung zurücknehmen kann, und gewähren Sie ihm, wenn möglich, Gelegenheit zum Ausprobieren.

Überzeugend sind auch Aussagen von Testimonials. Idealerweise gehören dazu sowohl Menschen, die den gleichen Hintergrund wie der Angesprochene haben, als auch solche mit einem ganz anderen Hintergrund.

→ *The Catalyst: How to Change Anyone's Mind* von Jonah Berger. 288 Seiten. Simon & Schuster. Ab € 16,99.

ATOMKRAFT, NEIN DANKE!

Sie ist sauber, sagten die Befürworter der Kernkraft. Sie ist gefährlich, sagten die Gegner. Letztere wurden seit den 70er-Jahren in Deutschland immer zahlreicher. Nach dem Super-GAU in Fukushima wurde ihre Meinung auch zur Regierungsmeinung. Hier zeigen wir, wie Deutschland zum Vorreiter in Sachen erneuerbare Energien wurde – und welche schmutzigen Nebeneffekte das mit sich bringt.



1970er Es herrscht Kalter Krieg. Für viele Deutsche ist "Atomkraft" untrennbar mit "Atombombe" verknüpft. Beim Bau von Kernkraftwerken und Endlagern kommt es zu Protesten. 1980 gründen sich "Die Grünen".



2000er Die erste Bundesregierung unter Beteiligung der Grünen untersagt 2002 den Bau neuer Kernkraftwerke und beschließt die Stilllegung aller bestehenden Anlagen bis 2022. Eine CDU-geführte Regierung nimmt 2009 diese Entscheidung faktisch zurück: Die Kraftwerke dürfen nun noch weitere 14 Jahre laufen.



UND IN ZUKUNFT? In Deutschland arbeiten rund 300.000 Menschen im Bereich der erneuerbaren Energien. Die Kohleverstromung wird bis 2038 eingestellt. Wegen des Ersatzes von Kernenergie durch fossile Brennstoffe droht das Land den angestrebten 20%-Anteil erneuerbarer Energien zu verfehlen.



2011 Deutschland erzeugt 23 % seines Elektrizitätsbedarfs aus Kernenergie. Am 11. März lösen ein Seebeben und der folgende Tsunami eine Kernschmelze im Atomkraftwerk in Fukushima aus. Im Mai beschließt die Regierung unter Angela Merkel, bis 2020 die 17 verbliebenen Atomkraftwerke abzuschalten, acht gehen im selben Jahr vom Netz.

2013 Deutschlands Verbrauch an Kohle zur Stromerzeugung steigt um 4,3 % gegenüber 2011. Jährlich investiert Deutschland mehr als 1 Mrd. Euro in die Förderung erneuerbarer Energiequellen. Bis 2020 sollen diese 35 % des Strombedarfs abdecken und 80 % bis 2050.

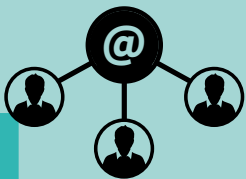


*Best
practice*

Wie Sie ... zwei Menschen per E-Mail verknüpfen

NICHTS IST PEINLICHER als E-Mails, in denen komplette Unterhaltungen einfach weitergereicht werden – inklusive Text, den der Empfänger nicht lesen sollte. Wie aber kann ein Mittelsmann perfekt zwei Geschäftspartner per Mail verknüpfen?

So geht's: Wenn Alex über Sie Kontakt zu Philipp aufnehmen will, schreibt er die Mail an Sie – mit einer klaren Betreffzeile inklusive des Namens seiner Firma. Im Text bedankt sich Alex kurz bei Ihnen für die Vermittlung, erwähnt noch einmal, warum er Philipp kontaktieren will – und spricht ihn dann direkt an. Sie leiten diese Mail mit ein paar einleitenden Worten über Alex an Philipp weiter. Jetzt kann Philipp Ihre Beziehung zu Alex einordnen – und über Sie als Vermittler dessen Anfrage ablehnen oder auf direktem Wege zusagen. Ganz ohne Peinlichkeiten.



Wirtschaftliche Konsequenzen



Wetterfühligster Wein

FRUCHTIG, BLUMIG, TROCKEN: Wein schmeckt nach der Erde, in der er wächst. Darum ist er ein Frühwarnzeichen für den Klimawandel. Inzwischen wird sogar in Ländern wie England und Schweden Wein angebaut; und in Belgien steigerte sich die Produktion seit 2006 um das Vierfache. Gleichzeitig schrumpften die Ernteerträge südafrikanischer Winzer allein von 2017 auf 2018 wegen anhaltender Dürren um 15 %. In Spanien ernten einige Winzer wegen des Temperaturanstiegs inzwischen nachts, andere haben ihre Anbaugebiete in höhere – und kühlere – Regionen verlagert. Torres, einer der größten spanischen Winzer, hat gemeinsam mit dem kalifornischen Anbauer "Jackson Family Wines" die Organisation "International Wineries for Climate Action" gegründet, die den CO₂-Abdruck der Branche reduzieren will. Liebhaber empfindlicher Trauben wie Pinot Noir aber sollten sich wappnen: Auf Dauer werden die Winzer auf robustere und damit hitzeunempfindlichere Rebsorten wie Mourvèdre und Grenache setzen.

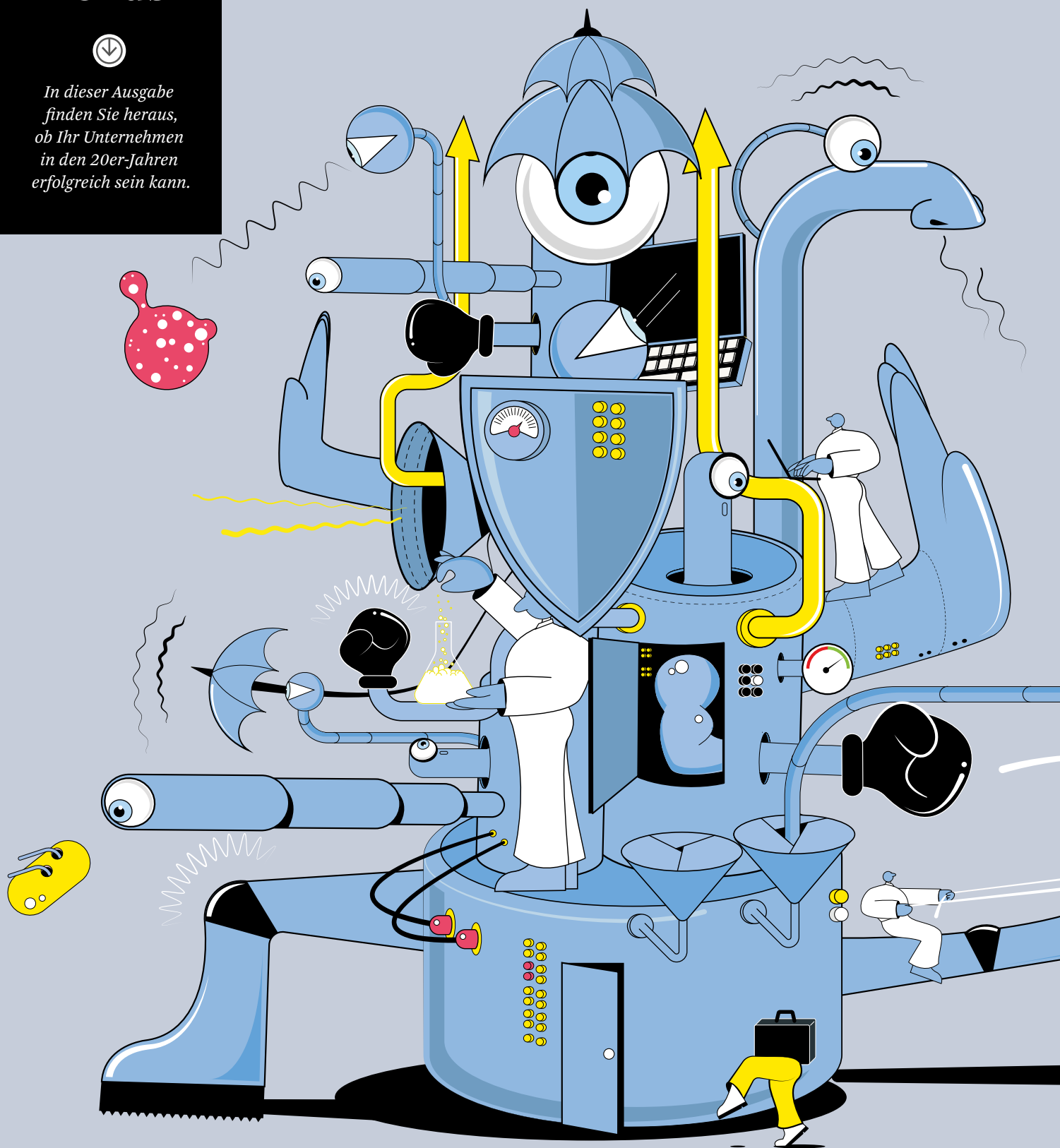
Act

AUF EINEN BLICK

Im Fokus



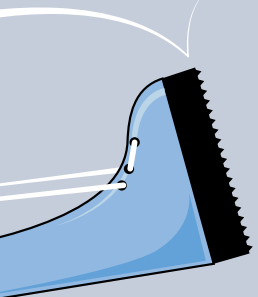
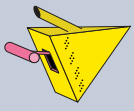
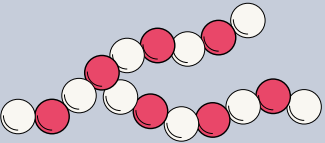
*In dieser Ausgabe
finden Sie heraus,
ob Ihr Unternehmen
in den 20er-Jahren
erfolgreich sein kann.*



FITNESSTEST

Haken dran!
Überprüfen Sie Ihre
Abwehrkräfte mit den
Testfragen in den
gelben Kästen.

Die Auswertungen finden
Sie in den Begleittexten.



Wie gesund ist Ihre Firma?

Selten war ein starkes Immunsystem so wichtig wie in diesen bewegten Zeiten. Das gilt nicht nur für den menschlichen Körper, sondern auch für Unternehmen. Denn neue Technologien und neue Konkurrenten stürzen viele Firmen in einen Überlebenskampf. Ist das Immunsystem Ihres Unternehmens auf diesen Kampf vorbereitet? Machen Sie unseren Test!

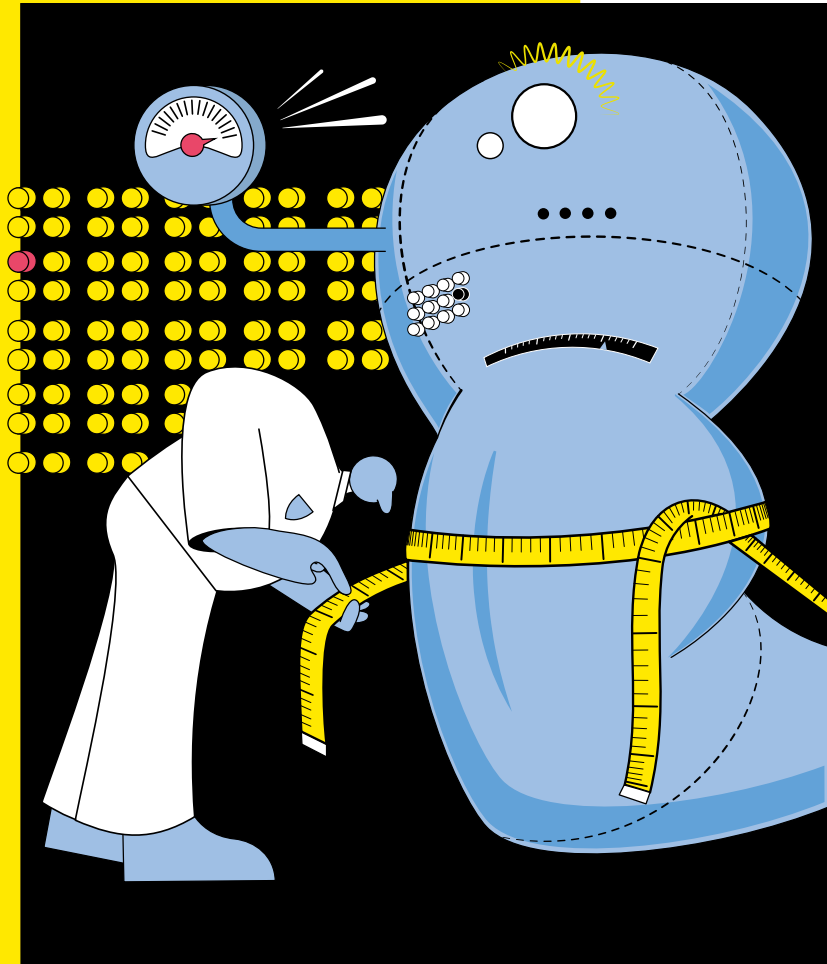
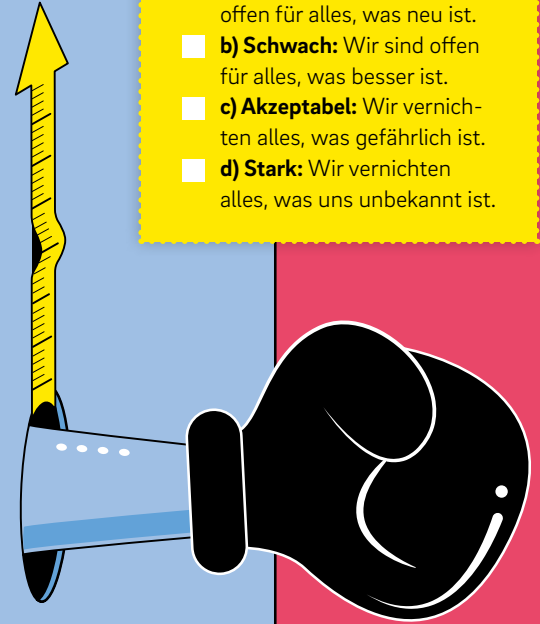
VON **Detlef Gürtler**

ILLUSTRATIONEN VON **Matthias Seifarth**

Wie stark ist das Immunsystem Ihres Unternehmens?

oooooooooooo

- ☐ a) **Nicht vorhanden:** Wir sind offen für alles, was neu ist.
- ☐ b) **Schwach:** Wir sind offen für alles, was besser ist.
- ☐ c) **Akzeptabel:** Wir vernichten alles, was gefährlich ist.
- ☐ d) **Stark:** Wir vernichten alles, was uns unbekannt ist.



Sie müssen stark sein, um Gefahren **abzuwehren ...**

3.000

Mitarbeiterzahl in der Stuttgarter Zentrale von DaimlerChrysler beim Amtsantritt von CEO Jürgen Schrempp 1995. 2019 war die Zahl der Mitarbeiter im "Bullshit Castle" auf die Hälfte gesunken.

oooooooo

Egal, wo Sie den Haken gesetzt haben: Höchstwahrscheinlich trifft Antwort C auf Sie zu. Andernfalls wären Sie gar nicht mehr dazu in der Lage, unsere Fragen zu beantworten. Denn eine starke Abwehrreaktion gegen alles, was gefährlich erscheint, ist ein grundlegender Bestandteil im Kampf ums Überleben.

Genau gesagt gibt es eine ganze Reihe von Bestandteilen, die gemeinsam alles draußen halten, was für den Organismus gefährlich sein könnte – oder was ihm schlichtweg unbekannt ist. Im menschlichen Körper sind das beispielsweise Leukozyten, Phagozyten, Granulozyten, Antikörper, B-Zellen, T-Zellen, Killerzellen oder antimikrobielle Peptide und Enzyme.

Und wie sieht es in Ihrem Unternehmen aus? Gibt es einen Sicherheitsdienst, geschlossene Türen, Schlüssel, Zugangsberechtigungen, Korps-Geist und eine "So was machen wir nicht"-Mentalität?

Mit viel gutem Willen kann man all das als "Unternehmenskultur" bezeichnen oder gar als "unsere DNA". Man kann es aber auch "Bullshit Castle" nennen – mit diesem Titel versah Jürgen Schrempp die schwerfällige Stuttgarter Konzernzentrale der damaligen Daimler-Benz AG, als er 1995 Vorstandsvorsitzender des Autobauers wurde. Dann entrümpelte er die bestehenden Strukturen und schaffte Raum für neue Ideen.

WELCHE BEZEICHNUNG SIE AUCH IMMER verwenden – Ihr Immunsystem ist ein unverzichtbarer Teil von Ihnen. Und es ist für Unternehmen genauso überlebenswichtig wie für den menschlichen Körper. Na, dann: Herzlichen Glückwunsch! Ihr Unternehmen ist bereit fürs Geschäft. Zumindest, wenn Sie "business as usual" betreiben wollen.

... aber manchmal ist es besser, sich **zu öffnen** als abzuwehren.

Sie haben recht. Gerade noch haben wir Ihnen erzählt, dass das Immunsystem ein unverzichtbarer Bestandteil von Unternehmen und des menschlichen Körpers ist. Aber selbst ein Körper kann in Situationen hineingeraten, in denen er sein Immunsystem austricksen muss, um zu überleben. Denn manchmal benötigt er dringend etwas Neues, Andersartiges. Bei einer Organtransplantation etwa würde das Immunsystem fast immer das neue Organ abstoßen, weil es ein Fremdkörper für ihn ist. Um diese Reaktion zu unterdrücken, werden in der Medizin immunsuppressive Medikamente eingesetzt. Sie können keinen Erfolg garantieren, aber ohne sie ist das Scheitern unvermeidbar.

Ähnlich gelagerte Situationen gibt es auch im Wirtschaftsleben. Beispielsweise bei Fusionen und Übernahmen. Die Kulturen der beteiligten Unternehmen sollen dann nicht aufeinanderprallen, sondern miteinander verschmelzen. Ebenso häufig besteht die Gefahr, dass Innovationen von etablierten Kräften torpediert werden. In all diesen

EXPERTENRAT

"Gibt es etwas Neues?"

Der Management-Theoretiker Alex Osterwalder rät Firmen dazu, "Botschafter" einzusetzen, die das Unternehmen gut kennen, aber offen für Neues sind.

◇◇◇◇◇

Das vollständige Interview finden

Sie unter:
rolandberger.com/osterwalder

Fällen könnten die Abwehrreaktionen das langfristige Überleben der Firma gefährden. So funktionieren Immunsysteme nun mal. Ihre Aufgabe als Führungskraft ist es darum immer, die richtigen Hilfsmittel zu benutzen.

Ein wirksames Instrument ist die Schnellboot-Lösung. Gleicht Ihr Unternehmen einem schwerfälligen Tanker, ist es ratsam, besonders disruptive Innovationen in ein Schnellboot zu verfrachten und außerhalb des großen Schiffs zu Wasser zu lassen. Hat das Boot erst einmal an Größe und Geschwindigkeit gewonnen, können Sie seine Kraft mit der des Tankers vereinen, ohne dabei etwas zu zerstören. So hat beispielsweise Nestlé seine Marke Nespresso aufgebaut.

DAS MEDIKAMENT, DAS WIR BESONDERS EMPFEHLEN, hat der Schweizer Wirtschaftstheoretiker und Innovationsexperte Alex Osterwalder entwickelt. Er empfiehlt Unternehmen, einen "Botschafter" zu ernennen. Dieser Botschafter muss dem Unternehmen lang genug angehören, um dessen Immunsystem gut zu kennen, andererseits aber auch offen für Innovationen und eine Veränderung des Portfolios oder Geschäftsmodells sein.

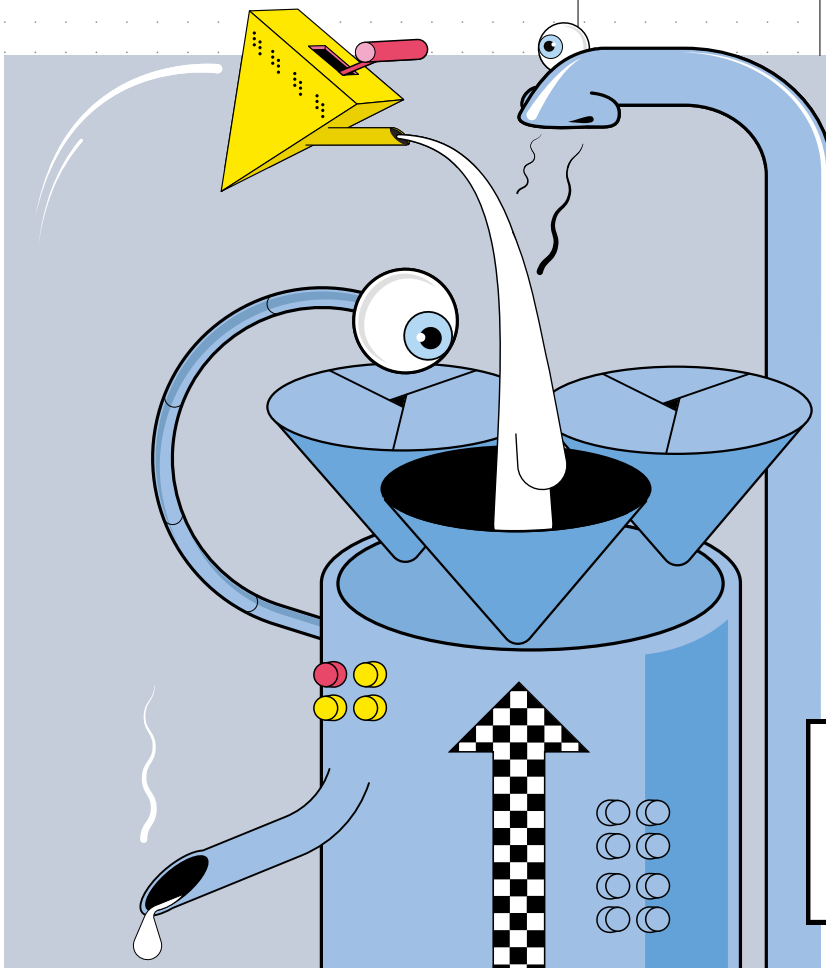
2

TEST

Schaffen Sie es, das Immunsystem Ihrer Firma zu überlisten?

◇◇◇◇◇◇◇◇◇◇

- ☐ a) Warum sollte ich?
- ☐ b) Wie stelle ich das an?
- ☐ c) Ich? Das soll F&E machen!
- ☐ d) Mache ich ständig.



Sie denken, dass Sie **kerngesund** sind? Denken Sie noch mal nach.

5,3 Millionen

Abonnentenzahl
der New York
Times Ende 2019.
Lediglich 850.000
davon haben ein
Print-Abo.

○○○○○○

Viele Manager beschäftigen sich lediglich damit, wie es der eigenen Branche geht. Sie schauen nur auf deren Umsätze, Wachstumsraten, Margen und die Wettbewerber. Und sie glauben: Es ist gut, wenn es allen gut geht. Das aber ist problematisch. Denn je besser es einer Branche geht, umso eher zieht sie die Aufmerksamkeiten von Disruptoren auf sich.

Ein Beispiel dafür ist die Tourismusbranche, die jahrzehntelang unaufhaltsam wuchs. Dann ging 2019 mit Thomas Cook eine echte Branchengröße pleite. Nicht weil das Geschäft geschwächt hätte, im Gegenteil. Aber neue Wettbewerber wie Airbnb und Booking.com hatten große Anteile des

Marktes erobert – indem sie Produkte und Dienstleistungen anboten, die der Platzhirsch vernachlässigt hatte.

Befindet sich Ihre Branche in schlechter Verfassung, bedeutet das umgekehrt nicht, dass es auch Ihrem Unternehmen schlecht gehen muss. Es könnte sogar genau der richtige Moment sein, um Ihr Geschäftsmodell zu überarbeiten und alle Mitbewerber abzuhängen.

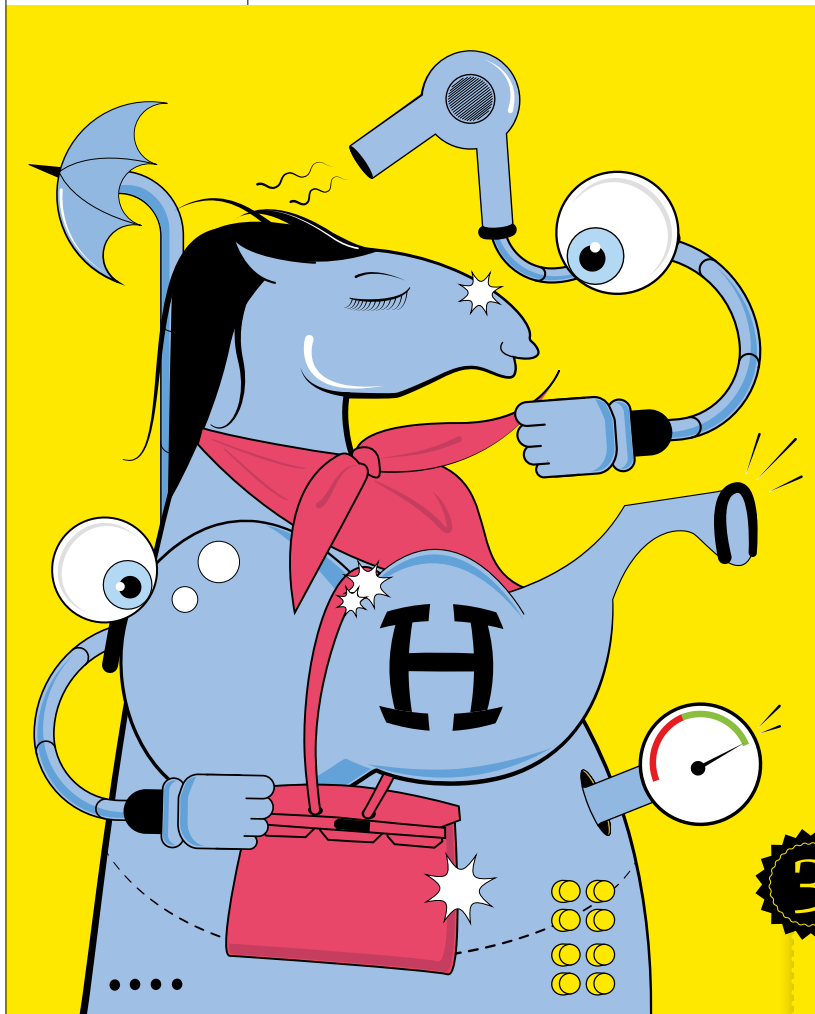
Dafür gibt es einige historische Beispiele. Vor gut einem Jahrhundert stolperten Sattlereien dem Abgrund entgegen. Fast niemand nutzte noch Kutschen, weil erst die Eisenbahn und dann das Auto den Transport von Waren und die Beförderung von Passagieren übernahmen. Was hatte eine Sattlerei in dieser Situation davon, wenn sie besser war als alle ihre Konkurrenten?

EINE ANTWORT AUF DIESE FRAGE LIEFERT HERMÈS.

Noch heute hat das Unternehmen seinen Firmensitz in der Pariser Rue du Faubourg Saint-Honoré. Nur dass es von dort aus nicht mehr die Produktion von Sätteln und Zaumzeug lenkt, sondern von Luxusartikeln für eine kaufkräftige globale Elite. Hermès überlebte, weil es rechtzeitig erkannte, dass darin seine eigentliche Kernkompetenz lag.

Auch in der jüngeren Wirtschaftsgeschichte finden sich ähnliche Beispiele aus vermeintlich todgeweihten Branchen. Die *New York Times* etwa schaffte es, trotz des weltweiten Niedergangs von Zeitungen als Marke erfolgreich zu bleiben, insbesondere online. Die Macher hatten früh erkannt, dass ihre Kompetenz nicht darin liegt, Buchstaben auf Papier zu drucken, sondern darin, spannende Geschichten zu erzählen – eine Kunst, die schon die alten Griechen schätzten.

Die Quintessenz lautet deshalb: Es ist egal, wie es Ihrer Branche geht. Das Einzige, was zählt, ist Ihr Geschäftsmodell.



3

TEST

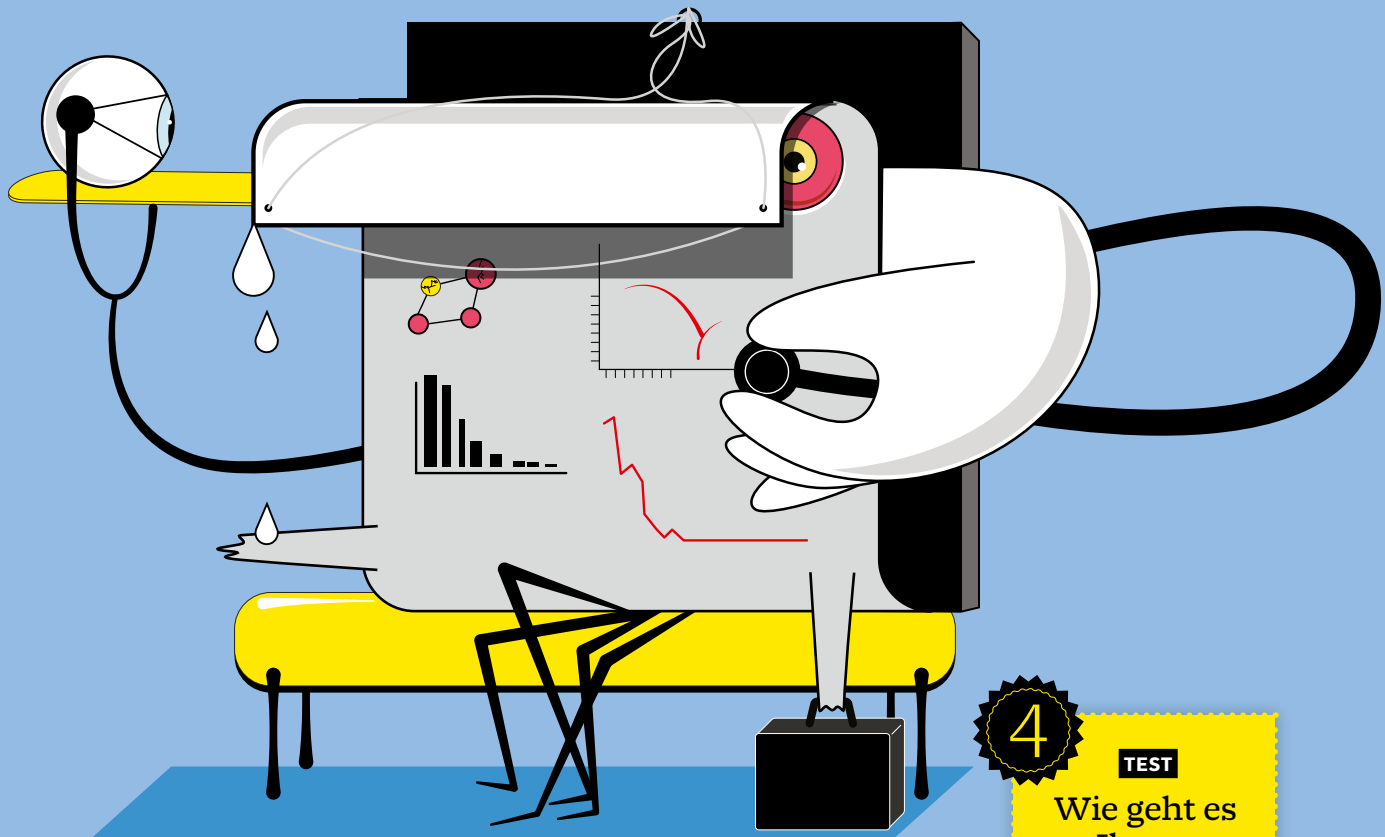
Wie geht es
Ihrer Branche?

○○○○○○○○○○○○○○○○

Sehr
schlecht

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Sehr
gut



Ihre Firma ist fit? Dann ist sie auch **anpassungsfähig.**

15%

Umsatzsteigerung
von Hermès im
Jahr 2019 im Ver-
gleich zum Vorjahr.

○○○○○○

Woran dachten Sie bei die-
ser Frage? Hoffentlich
nicht nur an Umsätze
und Margen, sondern
auch an die Wider-

standsfähigkeit Ihrer Firmen-Burg: Ist die Mauer
hoch genug und der Burggraben tief genug?

Im Idealfall dachten Sie auch schon an die An-
greifer von morgen. Das können Tech-Giganten
wie Apple sein, dessen Erfolgsweg mit den Lei-
chen ganzer Branchen gepflastert ist, genauso wie
Guerilleros im Stil von Napster, das mit seiner il-
legalen Musiktaschbörse die gesamte Musik-
branche auf den Kopf stellte. Und wenn Ihr Ge-
schäftsmodell so gut funktioniert – warum nicht
versuchen, in andere Branchen zu expandieren?
Hermès hat es vorgemacht: Als die Franzosen er-

kannten, dass ihre Kompetenz in Qualitätspro-
dukten für kaufkräftige Kunden liegt, stellten sie
ihre Produktion von Ledersätteln auf Lederhand-
taschen um – und später von Leder auf Seide.
Auch Apple passte sein Geschäftsmodell immer
wieder den Umständen an. Die Idee blieb gleich:
perfekt designte Produkte. Aber das Portfolio
wandelte sich ständig: von Computern über Tele-
phone bis hin zu neuen Services.

Wie sieht es bei Ihnen aus: Trauen Sie sich zu,
sich neuen Gegebenheiten anzupassen?

4

TEST

Wie geht es
Ihrem
Geschäfts-
modell?

○○○○○○

Sehr gut

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10

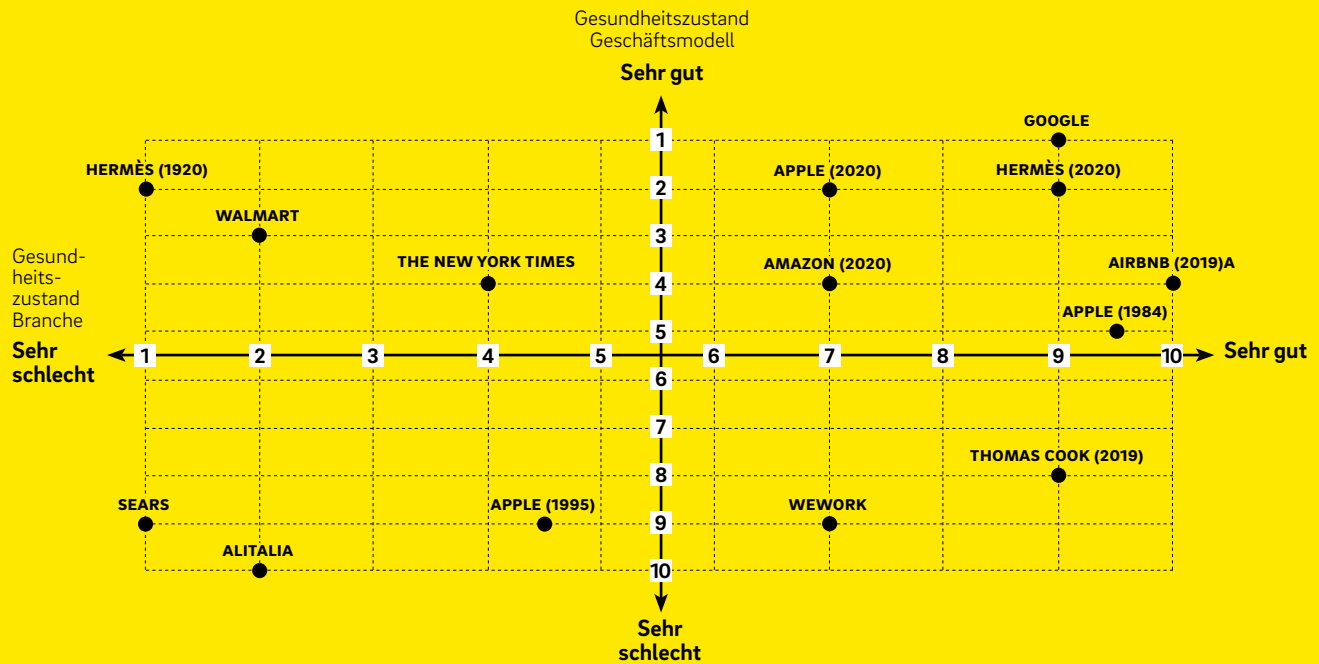
Sehr schlecht

Belastungstest

5

TEST

Wo sehen Sie Ihr Unternehmen in dieser Gesundheits-Matrix?



Testen Sie sich: Ist Ihre Firma **stärker** als die Konkurrenz?

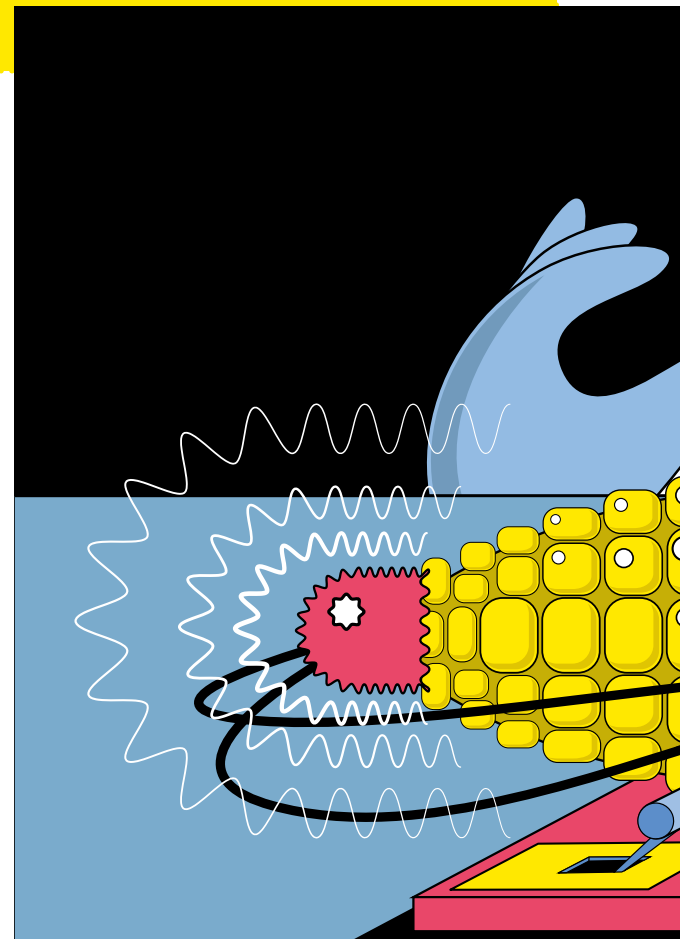
2,3
Mrd. USD

Um diesen Betrag überstieg der Umsatz von Apple im ersten Quartal 2020 den prognostizierten Umsatz von 89,5 Milliarden USD.

○○○○○○

Haben Sie bei Test drei und vier Ihre Häkchen gesetzt? Dann sollten Sie in der Lage sein, Ihr Unternehmen in der Gesundheits-Matrix zu platzieren. Wir haben dort bereits einige prominente Unternehmen eingeordnet, damit Sie sich besser orientieren können: Wo stehen Sie im Vergleich zu Apple oder Hermès?

MACHT IHNEN DIESE MATRIX MUT? Stärkt sie Ihr Vertrauen darauf, dass Ihr Unternehmen alle Hindernisse niederkämpfen wird, die sich ihm in der Zukunft in den Weg stellen könnten?



Die Formel für Erfolg: Innovation, Innovation, nochmals **Innovation.**

Wenn Ihre Antwort 10 % oder weniger lautet, befindet sich Ihr Unternehmen in großer Gefahr. Natürlich sollte es auch unterhalb der CEO-Ebene Menschen geben, die sich mit Innovationen beschäftigen. Aber nur ein engagierter Geschäftsführer kann dem Thema ausreichend Zugkraft verleihen. Management-Exper-

EXPERTENRAT

"So wird's gemacht"

Führungsstärke ist für Unternehmen nach Ansicht des Management-Theoretikers Alex Osterwalder der entscheidende Erfolgsfaktor.

○○○○○○

te Alex Osterwalder empfiehlt CEOs, mindestens 40 % ihrer Zeit auf Innovationen zu verwenden.

Natürlich besteht eines der Privilegien von Geschäftsführern darin, dass sie sich nicht dafür rechtfertigen müssen, wie viel Prozent ihrer Arbeitszeit sie für welche Aufgaben aufwenden. Der Sinn solcher Angaben besteht sowieso nicht darin, Leistungsnachweise für den Geschäftsbericht zu erbringen.

Für einige Führungskräfte mag es daher praktikabler sein, ihren Einsatz für Innovation anhand eigener Leistungskennzahlen zu messen. Dazu rät auch Osterwalder. Wichtig ist für ihn nur, dass mindestens jede Woche auf Führungsebene über Innovation gesprochen wird. Alles andere ist aus seiner Sicht reines Innovations-Blendwerk.

6

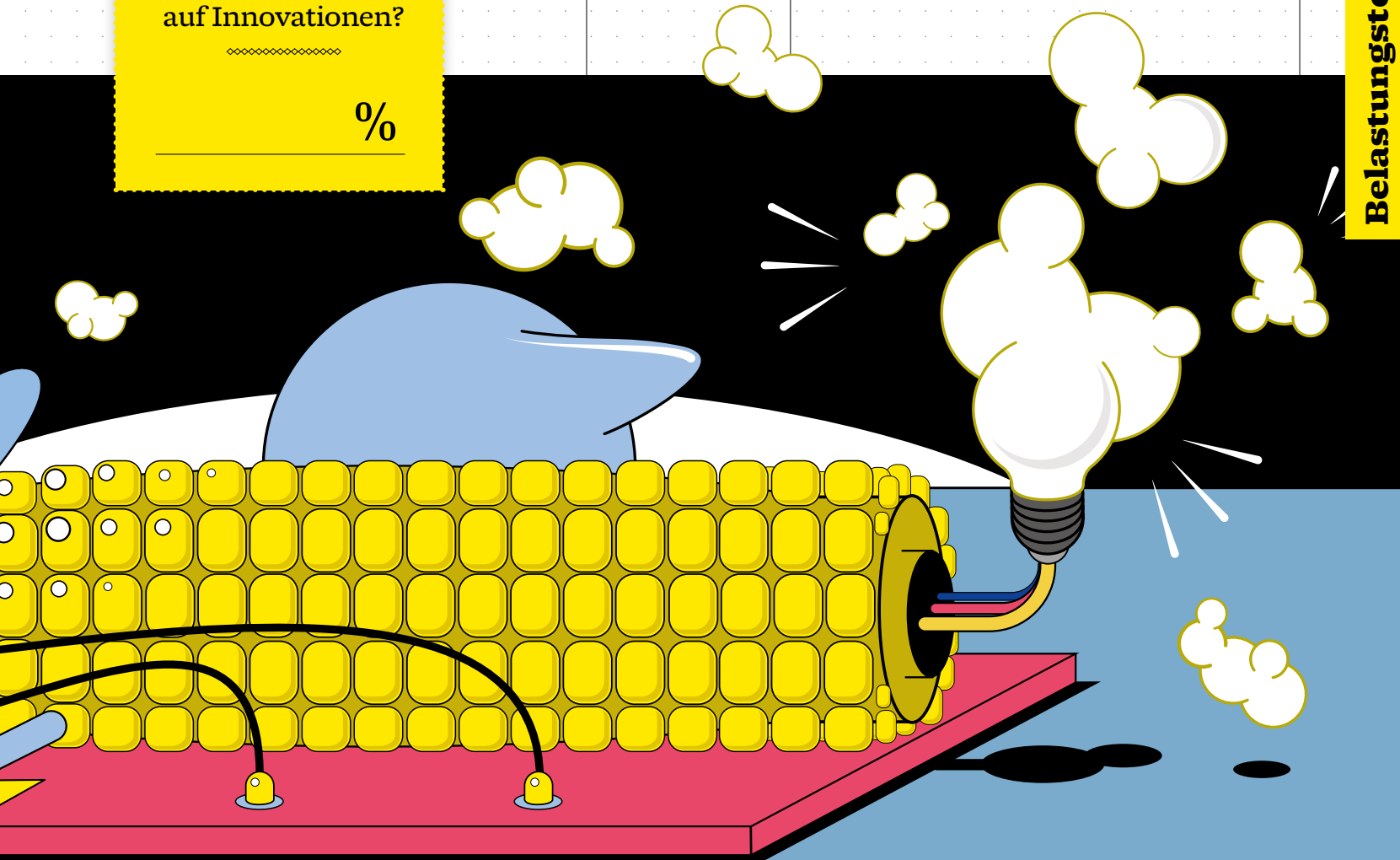
TEST

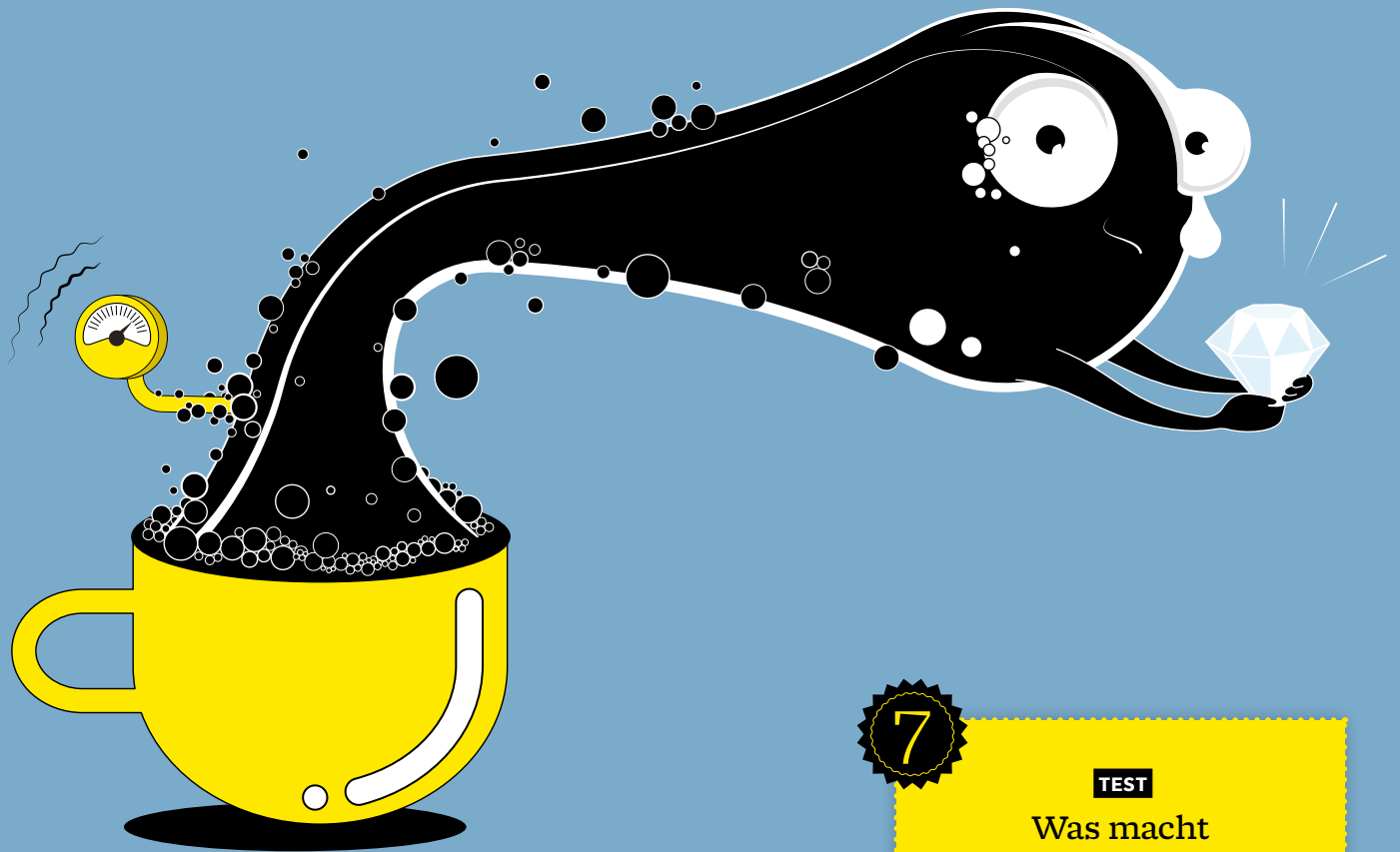
Wie viel Arbeitszeit verwendet Ihr CEO auf Innovationen?

○○○○○○○○○○○○○○

%

Belastungstest





7

TEST

Was macht
das Wesen Ihrer
Firma aus?

oooooooooooooooo



Der Wert einer Firma zeigt sich in **ihren Werten.**

6

Mio. USD

Verlust machte Starbucks an einem einzigen Nachmittag im Jahr 2008, an dem zu Trainingszwecken sämtliche Filialen geschlossen wurden.

oooooooo

Klar, Sie haben eine Vision, eine Mission, Unternehmensziele und Umsatzvorgaben. All das braucht ein Unternehmen. Um dauerhaft zu überleben, braucht es allerdings mehr: eine Seele. Das beste Beispiel dafür ist das Comeback von Starbucks, eingeleitet von Howard Schultz, der von 1986 bis 2000 schon einmal CEO des Unternehmens gewesen war. Sieben Jahre nach seinem Abschied kämpfte Starbucks mit Umsatzeinbußen. Als Schultz eine Filiale als Kunde besuchte, wurde ihm schnell klar, woran das lag: Er konnte nicht sehen, wie sein Kaffee gebraut wurde. Die Nachfolger von Schultz hatten effizientere Maschinen eingeführt, die so groß wa-

ren, dass die Kunden den Baristas nicht bei der Arbeit zuschauen konnten. Genau das aber hatte für die besondere Verbindung zwischen Kaffee und Kunde gesorgt. Ohne diese Verbindung fehlte dem Unternehmen seine Seele. 2008 kehrte Schultz als CEO zurück. Einen Nachmittag lang ließ er alle Filialen schließen, damit die Angestellten lernen konnten, Kaffee mit der Eleganz von italienischen Baristas zuzubereiten. Das Unternehmen gewann seine Seele wieder – und mit ihr kehrten auch die Umsätze zurück.

Probieren Sie öfter mal etwas aus: Aus **Experimenten lernen** Sie.

Hoffentlich haben Sie in dem Kasten unten nicht nur ein einziges Häkchen gesetzt. Denn die Wahrheit lautet: Jeder einzelne dieser Wege führt Ihr Unternehmen in Richtung Zukunft. Bei vielen Führungskräften haben leider ausschließlich die Antworten A und B einen guten Klang. Nur wenige Chefs sind der Meinung, dass man die besten Lektionen durch Niederlagen lernt – auch wenn diese Ansicht in anderen Bereichen weithin akzeptiert ist. Eine Ausnahme davon ist Jeff Bezos. Im Jahr 2015 schrieb der Amazon-Chef seinen Aktionären: "Wer etwas erfinden will, muss experimentieren. Aber wenn man schon vorher weiß, dass etwas funktioniert, ist es kein Experiment."

Viele Menschen verbinden Experimente nicht mit Wirtschaft, sondern mit Laboren. Bezos sieht es anders: "Wenn ein Unternehmen wächst, muss alles mitwachsen – auch die Zahl der fehlgeschlagenen Experimente", schrieb er seinen Aktionären drei Jahre später: "Tut sie das nicht, wird das Unternehmen nichts hervorbringen, das so gewaltig ist, dass es alles auf den Kopf stellt. Wenn Amazon darum ab und zu ein paar Milliarden Dollar verliert, ist das eine völlig angemessene Summe für die Größe unseres Unternehmens."

EXPERTENRAT

War nix? Nächster Versuch!

Googles früherer First Engineering Director, Alberto Savoia, sagt:

Nur durch Scheitern gelingt es, Lösungen zu finden, die ein Unternehmen stabil machen.

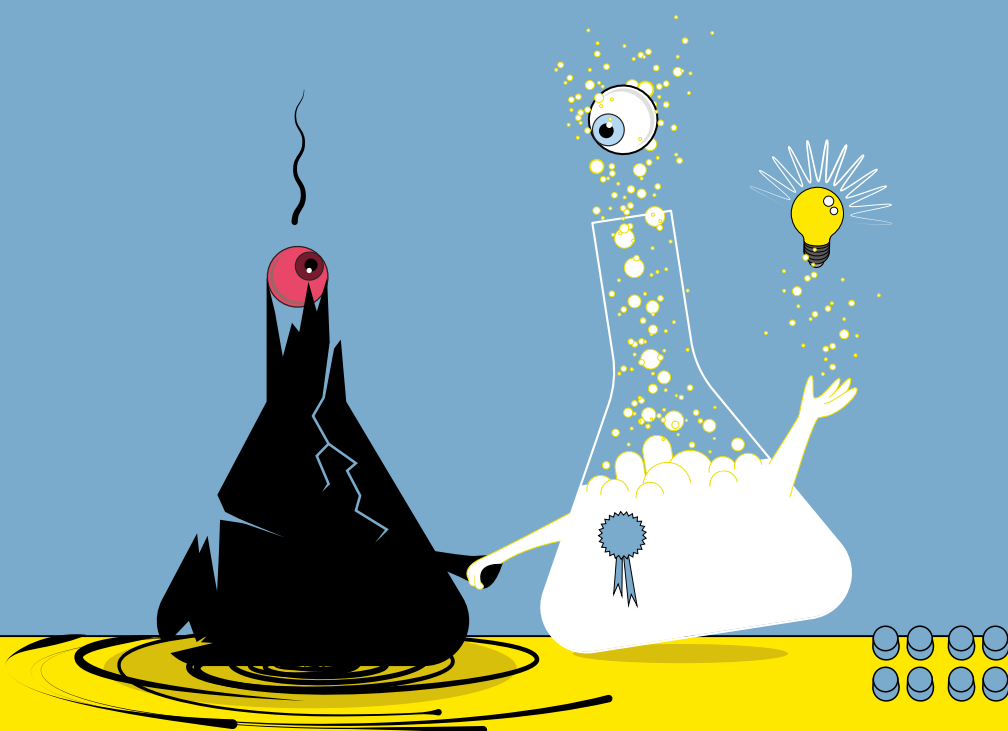
◇◇◇◇◇

Nur unwesentlich kleiner waren die Summen, die Google für seine Experimente ausgab, ein weiteres Unternehmen, das Scheitern und Experimentieren für selbstverständlich hält. Alle kennen die erfolgreichen Ergebnisse: Google Earth, Google Maps oder Google Mail. Aber auf dem offiziellen Ideen-Friedhof des Unternehmens, der "Google Cemetery"-Webseite, sind 166 gescheiterte Experimente aufgelistet.

GOOGLE ENTWICKELTE SOGAR EINEN SCHNELLTEST

für innovative Ideen: Prototyping. Die Idee dahinter basiert auf der Idee des "Rapid Prototyping": Je schneller man scheitert, desto schneller lernt man. "Das ist die beste Methode, wenn man im Vorfeld sicherstellen will, dass das, was man bauen will, auch funktioniert – ohne dass man dafür bereits riesige Summen investieren muss", sagt Alberto Savoia, Googles früherer First Engineering Director und inzwischen Dozent an der Stanford University. Für den ersten Schritt reichen oft ein paar Hundert Dollar und ein paar Stunden aus, sagt er. Klar: Das bringt viele Fehlschläge mit sich. Aber auch mehr Erfolge und deutlich weniger verpasste Gelegenheiten.

Warum kombinieren Sie nicht einfach die Antworten C und D? Je mehr Experimente Sie beginnen, und je eher Sie die erfolglosen abbrechen, desto schneller der Lernprozess. Und umso besser wird das Ökosystem, in dem in Zukunft erfolgreiche Experimente gedeihen. ■



8

TEST

Wodurch lernt Ihr Unternehmen?

◇◇◇◇◇◇◇◇◇◇

- ☐ a) Durch Praxis.
- ☐ b) Durch Erfolge.
- ☐ c) Durch Niederlagen.
- ☐ d) Durch Experimente.

Auf Einbruch folgt Aufbruch

Wie lang die Rezession in den USA andauern wird, hängt davon ab, ob die Regierung die richtigen Maßnahmen trifft. Falsch wäre es, um jeden Preis Arbeitsplätze zu sichern.



VON **Nicholas Bloom**



UND **Steven J. Davis**

Rezeptionen sind wie die Saiten von Musikinstrumenten, sagte Milton Friedman: Je fester man an einer Saite zupft, desto heftiger schnell sie zurück. Im Wirtschaftsleben sei es ähnlich: Auf plötzlich eintretende Rezessionen folgt eine schnelle Erholung, also ein V-förmiger Verlauf. Bei einigen Rezessionen bewahrheitete sich Friedmans Annahme, bei anderen aber nicht. Die Erholungsphase, die der Finanzkrise von 2007/08 folgte, verlief in vielen Ländern äußerst schleppend. Viele Menschen fürchten, dass nach der Corona-Krise ein ähnliches Szenario droht. Wie bei einer Saite, die nicht zurückfedert, sondern reißt, wenn man zu fest an ihr zieht. Eine entsprechende Rezession würde die Form eines L annehmen – statt einer schnellen Erholung gibt es einen lang anhaltenden Einbruch.

DIE SORGE IST BERECHTIGT. Große Teile der Wirtschaft waren ganz oder teilweise heruntergefahren. Und das Drittel der Bevölkerung, das von seiner Wohnung aus arbeiten konnte, teilte sich diese oft mit Kindern und Ehepartnern und musste sich mit mittelmäßigen Rechnern und langsamen Internetverbindungen herumschlagen. Alles war improvisiert – darunter litt auch die Produktivität.

Langfristig drohen ein starker Einbruch bei Innovationen und Erschütterungen im Personalwesen. Universitäten, staatlich finanzierte Laboratorien und Einrichtungen haben alle Forschungsprojekte heruntergefahren, die nichts mit COVID-19 zu tun haben. Schüler lernten zu Hause, Studenten online.

Die meisten Ausbildungsprogramme wurden gestoppt. Einwanderung und Handel – Faktoren, die Innovation beschleunigen – schrumpften zusammen. Große Defizite werden die Staatsschuldenquote auf das höchste Level seit mindestens 75 Jahren hochtreiben. Fast überall wird es Steuererhöhungen geben.

Wie können Regierende kurzfristige Not verringern und den langfristigen Einbruch verkürzen? Eine Möglichkeit dazu sind Zahlungen an Menschen, die ihren Job verlieren. Dabei ist sorgfältiges Vorgehen gefragt. Es wäre sinnvoll, Gig-Worker und Selbstständige in die Arbeitslosenversicherung aufzunehmen und die Kriterien für den Bezug von Arbeitslosengeld abzumildern, zumindest solange die Pandemie andauert. Beide Maßnahmen sind Teil des amerikanischen Care-Acts.

Allerdings erhalten unter dem Care-Act die meisten Arbeiter mehr, als sie im Job verdienen würden. Taxi- und Über-Fahrern ohne Passagiere wurde geraten, keinen der Hunderttausenden neuen Jobs anzunehmen, die bei Amazon, Walmart oder anderen Unternehmen gerade wegen der Krise entstanden. Stattdessen sollten sie zu Hause bleiben und dafür höhere Gehaltzahlungen bekommen. Restaurantbesitzer, die auf Catering hätten um-

schwenken können, sollten ihre Angestellten entlassen. Denn so erhielten diese mehr Gehalt. Der Regierung sei Dank. Das ist furchtbar ungerecht gegenüber jenen, die weiterhin in Kliniken, Pflegeheimen und anderen systemrelevanten Jobs arbeiteten, bei denen sie ihre eigene Gesundheit und die ihrer Angehörigen riskierten.

Die US-Regierung sollte Bürgschaften für günstige Unternehmerkredite abgeben, damit diese den Einbruch ihres Cashflows ausgleichen und ihr Geschäft wieder hochfahren können. Kredite sind besser als Subventionen und Rettungsschirme – denn sie kosten den Steuerzahler weniger. Zudem helfen sie funktionierenden Geschäften. Subventionen und Rettungsschirme hingegen erhalten auch Unternehmen, die ohnehin Probleme hatten. Es gibt Stimmen, die fordern, Unternehmen zu unterstützen, wenn dadurch Jobs erhalten werden. Das Ziel, das dahinter steht, ist eine schnelle Rückkehr zu den Verhältnissen, die vor der Krise geherrscht hatten, und die Wiederherstellung nahezu aller verlorenen Jobs. Aber das ist ein Wunschtraum.

Fluggesellschaften, Hotels, Autovermietungen und Kinos verzeichnen Umsatzeinbrüche von 75–90 %. Nichts außer einem wirksamen Medikament oder einem Impfstoff für COVID-19 wird in diesen oder anderen Branchen auch nur einen Hauch von Normalität herstellen können. Doch die Furcht vor hoch ansteckenden Krankheiten wird bei vielen noch länger anhalten. Konsumenten wird sie dazu bringen, ihre Einkäufe weiter online zu tätigen. Geschäftsleute werden weniger reisen.

Je schneller wir einsehen, dass viele Jobs nicht wiederkommen werden, desto eher können wir neue kreieren. Die Politik sollte diesen Prozess begleiten, statt sich ihm in den Weg zu stellen.

EIN ERSTER SCHRITT DABEI IST, Arbeitslosenzahlungen auf einem vernünftigen Level zu halten. Wenn die richtigen Anreize gesetzt werden, wird der Markt reagieren. Die Supermarktkette Kroger etwa will Mitarbeiter des Lebensmittellieferanten Sysco und des Marriott Hotels einstellen. CVS Health ist dabei, 50.000 neue Mitarbeiter der Hotelkette Hilton, der Modefirma Gap und von Delta Airlines zu übernehmen. Und Uber informiert seine Fahrer über freie Stellen bei 7-Eleven, Amazon und McDonald's.

Der zweite Schritt sind großzügige Investitionen in die Entwicklung von Tests, Medikamenten und Impfstoffen für Corona. Genehmigungsverfahren müssen beschleunigt werden. Unternehmen brauchen finanzielle Hilfen, um Tests, Behandlungen und Impfungen herzustellen und einzusetzen.

In einem dritten Schritt sollten sich Branchen langfristig anpassen. Viele Jobs im Bau- und im produzierenden Gewerbe, in Lagerhäusern, im Landschaftsbau, in Gärtnereien oder Kfz-Werkstätten können problemlos auf Social-Distancing-Vorgaben und routinemäßige Gesundheitskontrollen ausgerichtet werden. Schon jetzt haben Starbucks-Filialen in den USA

Je schneller wir einsehen, dass viele Jobs nicht wiederkommen, desto eher können wir **neue Jobs kreieren.**

Praktiken übernommen, die zuerst in China eingeführt wurden: aggressives Reinigen, Lohnfortzahlung für Mitarbeiter in Quarantäne und stärkeres Bewerben von Produkten zum Mitnehmen.

Viertens müssen Regierungen klare Vorgaben zu sanitären Anlagen, Hygieneregeln und Maßnahmen zur Entdeckung und Eindämmung von Viren erlassen. Nationale und lokale Behörden spielen dabei eine wichtige Rolle. Sie müssen Unternehmen, Angestellten und Kunden klarmachen, wie sie sich in dieser neuen Welt sicher bewegen können.

Dann werden wir alle bald wieder unseren Jobs nachgehen. Seien es die Jobs, die wir schon vorher hatten – oder eben neue Jobs. ■



Nicholas Bloom

ist Wirtschaftsprofessor an der Stanford University und Co-Director des "Productivity, Innovation, and Entrepreneurship Program" am National Bureau of Economic Research.



Steven J. Davis

ist Wirtschaftsprofessor an der University of Chicago Booth School of Business, Senior Fellow der Denkfabrik Hoover Institution und Berater des Congressional Budget Office.

Abschied vom Alten

VORBILD NATUR
Frederic Laloux glaubt, dass Unternehmen nicht wie Maschinen funktionieren.

Jahre im Voraus Pläne entwickeln? Das ist Unsinn, sagt Frederic Laloux, Autor von *Reinventing Organizations*. In einer Welt, die sich radikal verändert, lautet der einzige Plan: die Augen offenhalten – und reagieren.

VON **Frederick Schulenburg**

Frederic Laloux gibt selten Interviews. Aber auch wenn er es tut, verlässt er sein Anwesen in einem Öko-Dorf im US-Bundesstaat New York nicht: "Damit ich wenigstens nicht mehr CO₂ in die Luft blase." Das Gespräch mit der Think:Act-Redaktion führte er über Zoom – zwei Wochen vor dem Corona-Ausbruch in Europa. Viele der Ideen, die er darin äußert, haben seitdem erschreckend an Aktualität gewonnen.

Ihr Konzept der "reinvented organizations" soll Unternehmen erschaffen, die radikale Veränderungen überleben können. Wie funktioniert das?

Das traditionelle Management mit seinen Hierarchien, festen Jobbezeichnungen, Silo-Denken und Bürokratie basiert auf Stabilität. Es reagiert höchst empfindlich auf Erschütterungen, selbst kleinste Kursänderungen fallen ihm schwer. Das neu aufkommende Modell, das ich untersucht habe, ist hingegen organisch aufgebaut und besteht aus Netzwerken. Es ist extrem widerstandsfähig, produktiv – und es hat eine Seele. Tragischerweise steht es für die meisten Unternehmen trotz seiner offensichtlichen Vorteile nicht zur Diskussion. Denn die meisten Entscheider haben eine mechanische Sichtweise auf die Welt.

Sie halten die Welt für ein kompliziertes Uhrwerk, das nur wenige schlaue Köpfe vollkommen verstehen. Aus dieser Sicht braucht jedes Unternehmen ein paar dieser Menschen, die in die Zukunft blicken und dann einen Plan entwerfen, der die nächsten fünf oder zehn Jahre Gültigkeit haben soll – inklusive aller Schritte und Meilensteine. Ist der Plan beschlossen, wird die Maschinerie auf volle Kraft voraus gestellt: Tausende von Menschen führen den Plan anweisungsgemäß aus. Jeder erledigt dabei exakt die Aufgaben, für die er laut Organigramm zuständig ist. Aber was

ist, wenn die Welt gar nicht wie ein Uhrwerk funktioniert? Seien wir doch realistisch: Die Welt ist ein extrem komplexes, nonlineares, lebendes System, das ständig in Bewegung ist. In der Zeit, die wir benötigen, um einen genialen Plan zu entwickeln, hat sie sich vollkommen verändert. Darum sind alle Pläne, die an einem voreingestellten Kurs festhalten wollen, eine Farce. In unserer Welt müssen alle mitdenken, nicht nur ein paar Köpfe an der Spitze. Alle müssen ein Gespür dafür entwickeln, wenn sich etwas verändert, und entsprechend reagieren. Systeme müssen beweglich sein und ihre Form immer wieder der Umgebung anpassen, um ihr Ziel zu erreichen.

Und das macht Unternehmen widerstandsfähiger?

Absolut! Stellen Sie sich einen Wald vor, in dem plötzlich der Winter hereinbricht – viel früher als erwartet. Und die fünf größten Bäume sagen: "Stopp! Niemand unternimmt etwas, bis wir über die Situation nachgedacht haben. Wir entwickeln einen genialen Plan, danach sagen wir euch, wie es weitergeht." Bis der Plan steht, ist das Frühjahr da – und alles ist zu spät. In der echten Welt jedoch reagiert jeder einzelne Teil des Ökosystems sofort auf die Situation: die Pilze, das Moos, die Bäume, die Insekten.

Sie sagen, die mechanische Sichtweise fördert die Tendenz zur Maximierung um jeden Preis?

Die mechanische Sichtweise glaubt, das beste Ziel sei es, maximalen Profit mit minimalem Aufwand zu erzielen. Das ist sehr simpel. Leider durchdringt diese Sicht aber alle Bereiche, selbst unser Privatleben. Wenn du ein größeres Haus oder ein größeres Auto bekommen kannst, musst du zugreifen. Wenn dir jemand einen Job anbietet, bei dem du mehr verdienen kannst, wärst du dumm, ihn nicht anzunehmen. Selbst wenn du tief —>



LESETIPP

Anders denken

Laloux' Bestseller *Reinventing Organizations* ist gleichzeitig ein Lehrbuch über Evolution und eine Checkliste für Unternehmen.

◇◇◇◇◇

in deinem Inneren spürst, dass dir dieser Job nicht guttun wird. Langsam, aber sicher wächst die Zahl der Menschen, die genug davon haben. Das ist wohl auch der Grund dafür, dass mein Buch zu einem weltweiten Bestseller wurde. Viele Leser stellen mir übrigens Fragen zu ganz persönlichen Entscheidungen. Natürlich gehen sie meist davon aus, dass ich als Bestsellerautor jeden Abend einen Auftritt habe, für den ich ein horrendes Honorar einstreiche, und dass ich eine Beratungsfirma um mein Buch herum aufbauen würde. Weil so nun mal die Profitmaximierung aussieht, die bei uns allen mehr oder weniger ins Gehirn eingebrannt ist. Dann erzähle ich, dass ich fast alle Anfragen absage, weil ich lieber Zeit mit meinen Kindern verbringe als in Hotelzimmern. Das finden sie mindestens genauso spannend wie die Thesen in meinem Buch.

Was bedeutet das denn: Abstand nehmen von der Profitmaximierung? Lieber geringere Margen akzeptieren, als die Maschinen auf Volldampf zu fahren? Und wo ist die Schmerzgrenze?

Wenn man die Jahresringe eines gefällten Baums betrachtet, sieht man, dass es gesunde Jahre gab, in denen breite Ringe wuchsen. Aber man sieht auch, dass in mageren Jahren die Ringe sehr dünn blieben, weil die Umstände schlecht waren. Darum ergibt es keinen Sinn zu sagen: "Wir wollen jedes Jahr 12 % Gewinn erwirtschaften!" Denn in dem einen Jahr herrschten Bedingungen, die 12 % möglich machten, nächstes Jahr aber lassen sie nur 2 % zu. Wir müssen umdenken: Entscheidend ist, welche Ziele unser Unternehmen hat. Und dass wir alles tun, um diese Ziele zu erreichen. In einem Jahr wird dabei ein Gewinn von 12 % herauskommen, in einem anderen nur 2 %.

Mir ist klar, dass diese Sichtweise für das derzeit herrschende Finanzsystem einen großen Schritt bedeutet, denn es widerspricht all seinen Grundsätzen.

Sind Unternehmen widerstandsfähiger, wenn sie mehr Selbstmanagement zulassen und sich statt an Profit an Werten orientieren?

Es sieht bei allen Unternehmen, die ich untersucht habe, danach aus. Sie erzielen auch in schwierigen Phasen außergewöhnlich gute Ergebnisse, haben Mitarbeiter, die sich voll engagieren, und erhalten Hunderte von Bewerbungen von Menschen, die allein deshalb bei diesen Unternehmen arbeiten wollen, weil sie so viel Gutes über sie gehört haben.

Was genau macht sie widerstandsfähiger?

Darauf gibt es mehrere Antworten. Eine Antwort ist, dass diese Unternehmen so strukturiert sind, dass sie auf die Gegebenheiten so reagieren, wie es gerade nötig ist, statt sich an Muster zu halten, die bis ins kleinste Detail vorformuliert sind.

Ein Beispiel ist der Ketchup-Produzent Morning Star. Das ist ein selbstorganisiertes Unternehmen ohne feste Hierarchien. Irgendwann hat man sich dort zusammengesetzt und ein Diagramm gezeichnet, auf dem jeder Mitarbeiter als Punkt dargestellt wurde. Dann wurden die Punkte aller Mitarbeiter, die besonders eng miteinander zusammenarbeiten, mit Strichen verbunden.

Was dabei herauskam, war das Organigramm ihrer Realität. Eigentlich sieht das Organigramm jedes Unternehmens so aus: Es zeigt, wie Menschen sich zusammentun, um eine Aufgabe zu erledigen. Aber wir bauen immer wieder eine Organisationspyramide darüber. Dabei ist das ist eine völlig abstrakte Form, die überhaupt nicht widerspiegelt, wie Menschen tatsächlich arbeiten. Wir haben eine überflüssige Struktur geschaffen, die echtes Arbeiten behindert und das System langsam und verletzlich machte.

Haben solche Unternehmen in schwierigen Zeiten einen Vorteil?

Ja. Sie werden niemals fett und bequem werden. In einem traditionell geführten Unternehmen definiert sich die Wichtigkeit eines Managers dadurch, wie viel Untergebene er hat. Also kämpft er oder sie für ein größeres Budget. In guten Jahren wächst das Budget, dann kann man mehr Leute einstellen. Aber wenn ein Unternehmen fett wird, wird immer mehr Zeit für Meetings und interne Querelen verschwendet. Kommen auf einmal

WENIGER IST MEHR Laloux glaubt, dass immer mehr Menschen es satt haben, ihr Leben ständig zu optimieren.

Alte Rezepte geben uns ein Gefühl von Sicherheit: **Ich habe einen Plan!** Es ist alles unter Kontrolle!



HEIMVORTEIL
Laloux lebt
in einem
Öko-Dorf,
das er trotz
lukrativer
Auftritts-
angebote selten
verlässt.

schwierige Zeiten, entlässt das Unternehmen 10 %, 20 % oder gar 30 % seiner Mitarbeiter.

Wenn ein Unternehmen aber 30 % seiner Mitarbeiter entlässt, bedeutet das entweder, dass es niemals so viele Leute brauchte. Und falls doch, bedeutet es, dass man jetzt viel zu viel von den Leuten verlangt, die bleiben. Dennoch erleben wir immer wieder diese Kreisläufe. Einfach, weil ein großer Teil unserer Arbeit unproduktiv ist.

Vieles von dem, was wir "Management" nennen, bedeutet nur, dass wir Informationen in

einer Hierarchiekette von oben nach unten schicken. Und dass wir von einem Meeting ins nächste stolpern. In einer Pyramide muss das so sein. Aber ist das Arbeiten? Oder schlichtweg ein überholtes Management-System?

Also lieber schlank bleiben – Lean Management?

Ich mag den Begriff "lean" nicht, weil auch er letztlich aus dem mechanischen Denken resultiert: Lean ist, Gewinne zu maximieren und Kosten zu minimieren. Die "neu erfundenen Unternehmen", die derzeit überall entstehen, versuchen schlichtweg sich so zu strukturieren, dass sie ihre Aufgaben gut erledigen können – nicht mehr und nicht weniger. Das ist weder schlank noch fett.

Dennoch fällt es vielen schwer, diesen Schritt umzusetzen.

Ja. Es ist ein großer Schritt für uns zu akzeptieren, dass die Welt komplex und in sich verwoben ist. Und dass ein Unternehmen keine Maschine ist, die man programmieren kann, sondern ein lebendiger Organismus. Selbst wenn wir begriffen haben, dass die alten Rezepte nicht mehr funktionieren, klammern wir uns an ihnen fest, weil sie uns ein Gefühl von Sicherheit vermitteln: Ich habe eine Strategie! Ich habe ein ausgefeiltes Organigramm! Alles ist unter Kontrolle!

Es gibt nicht sehr viele Entscheider, die dieses neue Paradigma verinnerlicht haben und sich die entsprechenden Management-Praktiken angeeignet haben. Und selbst wenn man einen solchen Entscheider hat, bleibt ein Risiko: der Aufsichtsrat. Es ist schon oft genug passiert, dass der irgendwann den Stecker gezogen hat, nach dem Motto: "Das funktioniert zwar alles, aber wir verstehen es nicht so richtig. Lasst uns lieber einen CEO einsetzen, der genau die Top-down-Methoden anwendet, die wir kennen und verstehen." Und wenn so ein CEO erst einmal installiert ist, ist es mit der Aufbruchsstimmung schnell vorbei.

Wie wird die Zukunft aussehen?

Ich wünschte, ich hätte eine Glaskugel. Aber mein Gefühl sagt mir, dass es 10 bis 20 Jahre dauern könnte, bis wir den kritischen Punkt überschritten haben. Bis dahin wird es jede Menge Beispiele für diesen neuen Management-Stil geben. Und immer mehr Menschen werden verstanden haben, worum es dabei geht. Möglicherweise kommt dann ganz plötzlich der Moment, in dem wir erkennen, wie hoffnungslos überholt unser derzeitiges System ist. ■



PLATZ MACHEN
Gianpiero
Petriglieri
glaubt, dass wir
altes Wissen
beiseite schie-
ben müssen,
damit Wandel
funktioniert.

Hetz den Lernkultur

ONLY

Zurück auf die Schulbank

In einer Welt, die sich vollkommen verändert, können wir nicht allein mit den Fähigkeiten und Kenntnissen bestehen, die wir vor langer Zeit erworben haben. Das Urteil lautet darum: Wir müssen lernen. Alle. Lebenslanglich.

VON **Janet Anderson**

ILLUSTRATIONEN VON **Hanka Lux**



Wir leben in bewegten Zeiten. Nicht nur Unternehmen kämpfen darum, relevant zu bleiben – dasselbe gilt auch für Arbeitnehmer. Denn wenn ganze Branchen durch den technologischen Wandel auf den Kopf gestellt werden, sind Fähigkeiten, die einst eine Garantie für gute Jobs waren, plötzlich wertlos.

Die Zeit drängt. Wer mithalten will, muss dazulernen. Aber auch das Konzept von "Corporate Learning", von innerbetrieblicher Aus- und Fortbildung, befindet sich im Umbruch. In der Vergangenheit konnten Mitarbeiter darauf bauen, dass es sich lohnt, loyal zu sein. In einem linearen System, in dem Wissen von oben nach unten weitergegeben wird – vom erfahrenen Mentor an den Junior – geht es dann auf der Karriereleiter stetig nach oben.

Aber das ist zur Ausnahme geworden. Die heutige Arbeitswelt ist flexibler und durchlässiger geworden. Viele Menschen wechseln im Laufe ihres Berufslebens nicht mehr nur zwischen Firmen hin und her, sondern sogar zwischen völlig unterschiedlichen Branchen. —>

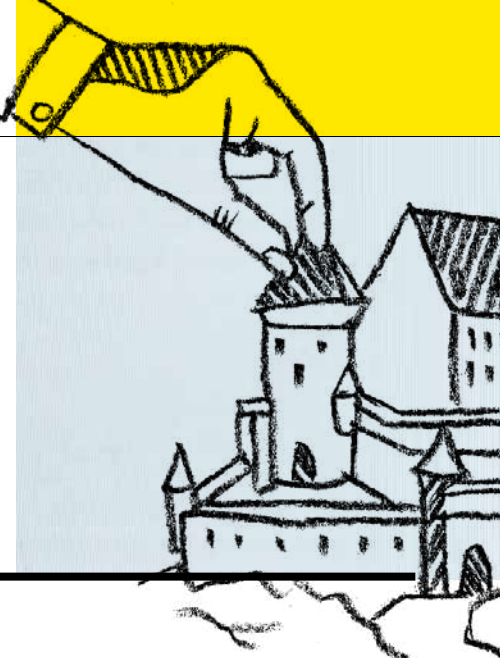
94%

der Befragten einer LinkedIn-Umfrage von 2019 sagten, sie würden länger bei einem Unternehmen bleiben, das in ihre Aus- und Fortbildung investiert.

○○○○○○

"Unternehmen müssen Menschen helfen herauszufinden, **welches Ziel im Leben** sie verfolgen."

Tim Munden, Chief Learning Officer bei Unilever



Aus- und Fortbildung nehmen heute darum eine wichtigere und deutlich andere Rolle ein – sowohl für Arbeitgeber als auch für Arbeitnehmer. Die Bedeutung von Lernen steigt und wird zu einem strategischen Faktor.

Unternehmen müssen dafür sorgen, dass ihre Angestellten die Qualifikationen besitzen, auf die es heute ankommt. Arbeitnehmer müssen lernen, um sich die Möglichkeit zu sichern, auch in anderen Jobs mithalten zu können. Und Firmen, die ihre Konkurrenten als Arbeitgeber ausstechen wollen, müssen Bewerber attraktive Aus- und Fortbildungsangebote machen.

Lernen und Vergessen

ABER WIE KÖNNEN UNTERNEHMEN dieses Versprechen einhalten? Die meisten Unternehmen konzentrieren sich zu sehr auf "inkrementelles Lernen", sagt Gianpiero Petriglieri, Professor an der privaten Wirtschaftshochschule INSEAD: auf Lernen, das darauf abzielt, das Ausüben klar definierter Tätigkeiten zu verbessern. Fortbildungen imitieren darum meist die Lernumgebung und die Bedingungen des Arbeitsplatzes. Entkoppelt vom Stress des Arbeitsalltags sollen Mitarbeiter ihre Tätigkeit trainieren, erhalten Feedback – und werden dadurch besser in dem, was sie tun.

"Dieser Ansatz hat seine Berechtigung, aber wenn die Zukunft unklar ist, ist das Gewohnte oft hinderlich. Traditionelle Modelle werden dann nicht die benötigten Ergebnisse hervorbringen", sagt Petriglieri. "Inkrementelles Lernen verstärkt vorhandene Normen und Machtstrukturen."

Unternehmen sollten stattdessen lieber eine Atmosphäre kreieren, in der transformatives Lernen gedeihen kann. "Transformatives Lernen nimmt Menschen auf eine Reise mit, die deutlich anders verläuft. Oft beginnt sie damit, dass man das beiseite schiebt, was man bisher gelernt hatte", sagt er. Auf dieser Reise geht es darum,

83 %

der Teilnehmer einer LinkedIn-Umfrage von 2020 unter Angestellten aus dem Bildungsbereich sagten, dass ihre Vorgesetzten die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter fördern.

◇◇◇◇◇

27 %

derselben Befragten gaben an, dass ihre CEOs mit gutem Beispiel vorangehen, indem sie sich selbst weiterbilden.

◇◇◇◇◇

schwierige Fragen zu stellen. Die Voraussetzung dafür ist, innezuhalten, sich selbst zu beobachten, zu reflektieren und zu erkennen, welche Rolle man spielt. Dann kann man beginnen zu experimentieren: Gibt es Alternativen, die zu besseren Ergebnissen führen?

"Alle großen Dinge beginnen damit, dass jemand sagt: 'Der Status quo ist nicht unveränderlich. Schaut genau hin! Stellt Fragen und sprecht laut über die Antworten!'", sagt Petriglieri. „Diktaturen machen das Gegenteil. Sie sagen: 'Schaut nicht hin und sprecht nicht darüber!'" Der Grund dafür, dass wir transformatives Lernen schwierig finden, liegt aus seiner Sicht an unserem inneren Diktator, der uns sagt: "Wenn du einen Fehler machst, bekommst du Probleme!"

Selbstzensur ist nachvollziehbar. Führungskräfte etwa müssen oft mit widersprüchlichen Vorgaben zurechtkommen. Einerseits sollen sie disruptiv sein, andererseits keine Unruhe verursachen. "Im Geschäftsleben huldigt man traditionell zwei Göttern: Effizienz und Konformität. Beide machen es leichter zu skalieren, Kosten zu reduzieren und Fehler zu vermeiden. Aber sie behindern transformatives Lernen, denn das ist von Natur aus ineffizient und aufmüpfig", sagt Petriglieri.

Lernfeinde: Angst und Stolz

VIELEN MENSCHEN FÄLLT ES SCHWER, ein System infrage zu stellen, das gut zu ihnen war. Aber transformatives Lernen ist nicht möglich ohne den Willen, den Status quo zu verändern. "Zwei Gefühle sind Feinde des Lernens: Angst und Stolz. Das Allerschlimmste ist ein Cocktail aus beiden", sagt Petriglieri. Dann wird es unmöglich, Risiken nüchtern zu bewerten und Chancen zu erkennen.

In unserer schnelllebigen Welt sind Offenheit und Neugier die Eigenschaften, auf die es ankommt. "Unternehmen, die überleben wollen,



SINN FINDEN
 Tim Munden
 empfiehlt, die
 eigene Rolle
 in Ruhe zu
 analysieren
 und davon
 ausgehend
 alternative
 Szenarien zu
 entwickeln.

müssen widerstandsfähig sein. Im 20. Jahrhundert bedeutete das, dass man Firmen aufbaute wie Burgen. Heute bedeutet es, dass man sich verändert, sich an neue Bedingungen anpasst und mit wechselnden Netzwerken arbeitet statt mit zementierten Hierarchien und Strukturen", sagt Tim Munden, Chief Learning Officer bei Unilever.

In seinem Fall bedeutet es, einem Unternehmen, das fast ein halbes Jahrhundert alt ist, klarzumachen, dass es seinen Fokus auf Lernen legen muss. Wie aber motiviert man Menschen und Unternehmen dazu, die richtige Einstellung zu entwickeln und neue Lernformen offen anzu-

nehmen? "Indem das Unternehmen und jeder einzelne Mitarbeiter herausfinden, worin sie den Sinn ihres Tuns sehen und dies auch laut aussprechen", sagt Munden: "Wenn wir wissen, was uns erfüllt und was unsere Bedürfnisse sind, können wir erkennen, welche Fähigkeiten wir brauchen, um sie zu befriedigen. Unternehmen müssen Menschen dabei helfen herauszufinden, welches Ziel im Leben sie verfolgen."

Bei Unilever waren bereits mehr als 50.000 Mitarbeiter auf dieser Reise. In Workshops konnten sich kleine Gruppen austauschen. Sie redeten über Erfahrungen, die sie in ihrem →

Berufsleben gesammelt haben, vielleicht sogar über ihre Kindheit. Alles, um ein Gefühl dafür zu entwickeln, was "Sinn" für sie bedeutet. "Auf dieser Basis können wir individuelle Angebote entwickeln. Damit diese Mitarbeiter sich genau die Fähigkeiten aneignen können, die sie brauchen", sagt Munden.

Raum für Reflexion

AUF EINER ONLINE-PLATTFORM können Mitarbeiter sagen, was sie brauchen, neue Fähigkeiten erwerben und austesten, Beispiele anderer Mitarbeiter verfolgen und sich miteinander austauschen. Die Plattform hilft dabei, Gruppen zu bilden. Und sie stellt auch die Ziele des Unternehmens dar, damit Arbeitnehmer und Arbeitgeber sich aufeinander einstellen können.

Bis Ende 2019 nutzten jeden Monat rund 26.000 Mitarbeiter die Plattform. "Damit ein solches System mit einer großen Menge an Teilnehmern funktioniert, braucht es aber gute Algorithmen, die Bedürfnisse erkennen, Inhalte erstellen und kuratieren und messen, wie sich Fähigkeiten



LESETIPP

Arbeit mal ganz anders

Wie vereinbart man Kreativität mit Struktur? Das Buch *Work Rules* gibt dazu Tipps, die sich in der Praxis leicht umsetzen lassen.

◇◇◇◇◇

entwickelt haben", sagt Munden. "Dieser Prozess ist nie zu Ende. Wir müssen jeden Tag lernen."

Unilever will seinen Mitarbeitern nicht nur dabei helfen, neue Fähigkeiten zu erlernen, sondern ihnen auch Raum verschaffen, um sich persönlich zu entwickeln. In dreitägigen experimentellen Workshops reflektieren Führungskräfte über den Sinn ihrer Arbeit, über ihre Stärken und darüber, warum sie gern den Blick vor dem verschließen wollen, was sich ihnen in den Weg stellen könnte. Nicht eine einzige PowerPoint-Folie soll sie von diesen Gedanken ablenken.

Dieses "Corporate Learning" ist weit entfernt von dem Lernen, das wir in unserer Schulzeit erlebt haben. Doch in den meisten Unternehmen richten sich Fortbildungen noch immer nicht an den modernen Bedürfnissen aus, sagt Petriglieri. Die meisten Firmen wollten sich nur absichern. "Menschen und Unternehmen, denen man droht, dass sie etwas tun müssen, weil sie sich in einer gefährlichen Lage befinden, tun, was man ihnen sagt, um schnell aus dieser Situation herauszukommen. Aber meist verschiebt das die Auswirkungen der Gefahr nur."

PERSONAL LEARNING CLOUD

Die Zukunft des Lernens ist greifbar nah



Die Welt von morgen erfordert deutlich andere Fähigkeiten als die von heute. Kein CEO und kein Arbeitnehmer kann es sich leisten, die Auswirkungen von Big Data, maschinellem Lernen und KI zu ignorieren. Gleichzeitig ermöglichen es uns ebendiese Technologien, mit den neuen Entwicklungen Schritt zu halten. Das Narayandas, Professor an der Harvard Business School, verwendet für die wachsende Zahl sozialer und interaktiver Plattformen, Online-Kurse und Lern-Tools den Begriff "Personal Learning Cloud". Ihre Features sollen entscheidende Lücken der klassischen Aus- und Fortbildungsprogramme von Unterneh-

men schließen. Denn sie passen sich der Lernweise und dem Arbeitsumfeld des Lernenden an. Das Unternehmen wiederum kann Fortschritte des Lernenden messen und Module hinzufügen, die zu seinen individuellen Bedürfnissen passen.

Entscheidend ist, dass diese Angebote dem Lernenden ermöglichen, die neuen Fähigkeiten auch in das Arbeitsumfeld einzubringen. Sie müssen sicherstellen, dass das neu Erlernte tatsächlich in der Praxis angewendet wird. Schon heute gibt es zahlreiche Beispiele für Personal Learning Clouds: MOOCs (Massive Open Online Courses) und Plattformen wie Coursera, edX und 2U stellen interaktive Online-Inhalte zur Verfügung.

Harvard Business Publishing, LinkedIn Learning, Harvard Business School Online, Skillsoft, Degreed und Salesforce Trailhead haben ebenso niedrigschwellige Trainingsprogramme und Weiterbildungs-Ökosysteme eingerichtet. Talent-Management-Plattformen wie SmashFly, Yello und Phenom People verknüpfen Lernbedürfnisse und -erfolge mit Recruiting und Beförderungen.

Die Blockchain-Technologie wird die nächste Entwicklungsstufe auslösen, sagt Narayandas. Sie wird es Einzelpersonen und Unternehmen ermöglichen, Lern-erfolge und erworbene Fähigkeiten zu bewahren. Damit hat sie das Poten-

zial, unser System von Ausbildungs- und Berufsabschlüssen zu erschüttern und durch eines zu ersetzen, dass aus unzähligen Mikroabschlüssen besteht.

Werden traditionelle Lernformen damit obsolet? Tatsächlich werden innovative Lernangebote rapide zunehmen, sagt Narayandas. Immer mehr Start-ups bringen neue Ideen auf den Markt, die immer mehr etablierte Unternehmen aufgreifen. "Bislang sehen wir nur die Vorboten einer tektonischen Verschiebung." Dennoch glaubt er: "In Zukunft wird eine große Bandbreite an Lernmethoden nebeneinander existieren. Die Personal Learning Cloud erweitert nur das Angebot."



Bei transformativem Lernen geht es weniger um Bedrohungen, sondern vor allem um Vorstellungskraft. "Ein guter Mentor ist jemand, der uns dabei hilft, uns vorzustellen, wie wir genau die Situationen managen, denen wir gern aus dem Weg gehen", sagt Munden. "Er sieht alle Schwierigkeiten, die dieses neue Verhalten mit sich bringt, aber er macht auch Hoffnung. Die Kultivierung von Hoffnung ist das Fundament, auf dem Führungsstärke und Lernen ruhen."

Lernerfolg lässt sich messen

WENN LERNEN VERÄNDERUNG BEDEUTET, lässt sich dann überhaupt erfassen, ob es zum Erfolg führt? Laszlo Bock, CEO von Humu, ehemaliger Senior Vice President of People Operations bei Google und Autor von *Work Rules! Insights from Inside Google*, glaubt daran. Allerdings versuche es kaum jemand. "Jedes Jahr geben große Unternehmen weltweit zusammen 371 Millionen Dollar für Aus- und Fortbildungen aus, aber meist gibt es keinerlei Maßstäbe, um nachzuvollziehen, ob sie etwas am Verhalten der Mitarbeiter oder am Erfolg des Unternehmens verändert haben. Die meisten Unternehmen könnten 80 % ihrer Fortbildungen einstellen, ohne irgendwelche Auswirkungen zu spüren", sagt Bock.

Unternehmen müssen begreifen, dass bei Corporate Learning nicht wichtig ist, wie viel Zeit investiert wird, sondern, ob man es schafft, die Menschen sanft zu führen, an einen Punkt, an dem sie sich nicht mehr genötigt fühlen, sondern offen für Veränderung sind. "Entscheidend ist, den richtigen Menschen die richtigen Inhalte auf die richtige Art und Weise zu vermitteln", sagt Bock. Die "Nudge Engine" von Humu hilft Arbeit-

DENKANSTOSS
Die "Nudge Engine" von Laszlo Bocks Start-up Humu sagt Arbeitnehmern, wie sie produktiver arbeiten.



nehmern durch kleine, unaufdringliche, datenbasierte Vorschläge und Erinnerungen über Mails oder Nachrichtendienste, produktiver zu arbeiten. "In der Regel verzeichnen Unternehmen, die unsere Nudge Engines nutzen, einen Produktivitätsanstieg von 8 bis 12 %", sagt Bock.

Wie sehen Lern- und Fortbildungsprozesse in Unternehmen in fünf Jahren aus? Munden glaubt, dass digitale Technologien den Bedarf für Änderungen weiter anfachen werden und gleichzeitig die Instrumente bereitstellen, um stark personalisiertes lebenslanges Lernen zu ermöglichen. Der Trend, Menschen Zugang zu maßgeschneiderten und zunehmend automatisierten Lernangeboten zu verschaffen, wird anhalten.

Doch je stärker die digitale Disruption unser Arbeits- und Privatleben verändert, desto mehr werden menschliche Eigenschaften an Bedeutung gewinnen, glaubt Munden: "Am erfolgreichsten werden Menschen sein, die technologische Kenntnisse mit menschlichen Vorzügen kombinieren. Etwa der Fähigkeit, in Dingen einen Sinn zu erkennen, als Team zu arbeiten und agil zu handeln. Das wird in einer sich immer schneller verändernden Welt wichtiger denn je sein."

"Die meisten Unternehmen messen nicht, ob Lernen etwas verändert."

Laszlo Bock, CEO von Humu, ehemaliger Senior Vice President of People Operations bei Google



Uneasy Rider

Rebellenimage und wirtschaftlicher Erfolg: Harley-Davidson gelang es über Jahrzehnte, das zu vereinen. Aber heute läuft nichts mehr rund. Eine überalterte Käufergruppe, Handelskriege und elektrische Motorräder bremsen die Kultmarke aus Milwaukee aus. Zeit für einen Spurwechsel.

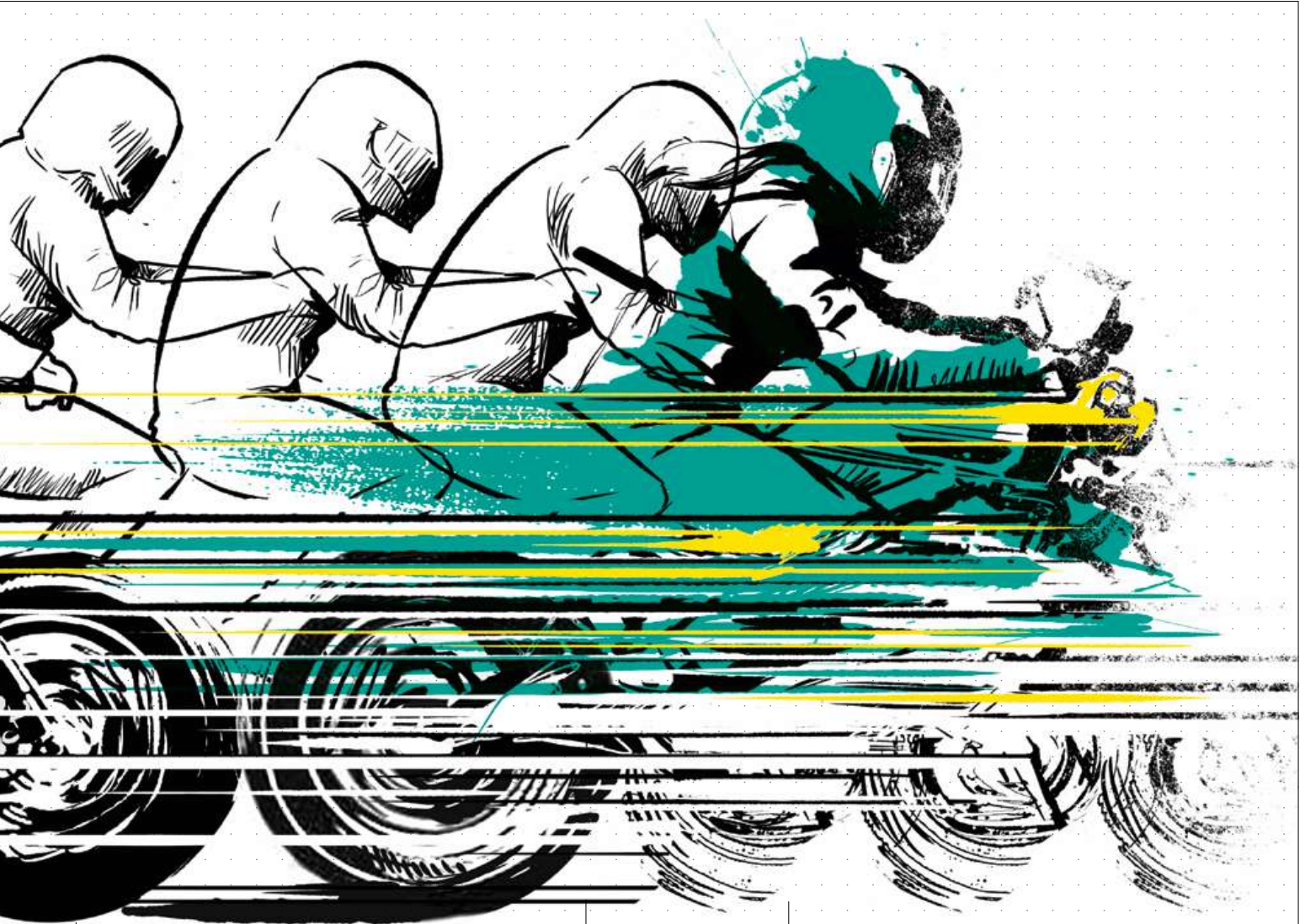
VON **Bennett Voyles**

ILLUSTRATIONEN VON **Sasan Saidi**

Harley-Davidson schwächelt? Der Gedanke scheint absurd. Harley-Besitzer bilden innerhalb der Bikerszene einen kleinen elitären Club. Analysten beschreiben sie als Anhänger eines Kults mit einer Obsession für ihre Gefährte, von der andere Hersteller nur träumen können.

Diese Hingabe machte Harley-Davidson zu einer der stärksten Marken der Welt. Auch die Regierung Trump schien dem Unternehmen zugunsten: Der heutige Vizepräsident Mike Pence fuhr auf der Wahlkampftour 2016 auf einer Harley.

Doch während die "Hogs" (Schweine) – wie Harley-Fans ihre Maschinen auch nennen – so kraftvoll sind wie eh und je, geht es ihrem Hersteller schlecht. Im Interbrand-Ranking der besten Marken der Welt belegte Harley-Davidson 2019 nur noch Platz 99; zehn Jahre zuvor war es noch Platz 73 gewesen. Aber nicht nur das Image hat gelitten, auch finanziell sah es schon besser aus.



Rebellen werden Rentner

DIE ABSATZZAHLEN IN DEN USA brachen 2019 zum fünften Mal in Folge ein. Einzig in der Asien-Pazifik-Region gab es noch Zuwächse. Und 40 % der Gewinne stammen aus dem Geschäft mit der Finanzierung von Motorrädern. Zehn Jahre zuvor waren es lediglich 15 % gewesen. Die Investoren sind pessimistisch: Der Aktienwert hat sich innerhalb von fünf Jahren fast halbiert, von 60 Dollar auf 30 bis 40 Dollar in den letzten Monaten vor dem Corona-bedingten Markteinbruch.

Das allergrößte Problem aber ist: Die kaufkräftigen Männer der Babyboomer-Generation, die seit Langem den harten Kern der Käuferschaft stellen, werden älter. Für viele von ihnen sind die Biker-Jahre vorbei. Und Nachfolger sind nicht in Sicht. "Die heutige Biker-Generation ist preisbewusster", sagt William E. Thompson, Professor an der Texas A&M University und Autor von *Hogs, Bogs, Leather and Lattes: The Sociology of Modern American Motorcycling*. "Und sie können dem

ABSTEIGER
Ein Problem
von Harley-
Davidson:
Viele Fans
hören auf
zu fahren,
weil sie zu
alt werden.

Image des rauen Outlaws nicht viel abgewinnen – schon gar nicht, wenn der Preis einer Harley bei 25.000 bis 30.000 Dollar liegt, obwohl es andere gute Motorräder schon für die Hälfte oder zwei Drittel davon gibt."

Harley-Davidson versuchte, die Einbrüche durch stärkeren Export auszugleichen. Aber dabei erwies sich ausgerechnet die aktuelle US-Regierung als größter Stolperstein, allen Sympathiebekundungen zum Trotz. Harley-Davidson geriet ins Kreuzfeuer der Trump'schen Handelskriege.

Die Motorradbauer leiden darunter gleich in mehrfacher Hinsicht. Sie leiden unter den hohen Stahlpreisen, die durch neue Einfuhrzölle der USA hervorgerufen wurden. Unter Gegenzöllen, die die EU auf die Einfuhr von Motorrädern aus den USA erhebt, und unter dem Druck der US-Regierung, die Harley-Produktion im Ausland herunterzufahren, also genau in jenen Produktionsstätten, mit denen das Unternehmen die Einfuhrzölle umschiffen könnte. →

Alles in allem hat die Handelspolitik der Regierung Trump nach Schätzungen des Magazins *Forbes* vom September 2019 den Börsenwert von Harley-Davidson um 1,4 Milliarden Dollar sinken lassen.

Hinzu kommt, dass elektrische Motorräder den Motorrad-Markt kräftig aufwirbeln. In Asien machen E-Bikes bereits einen bedeutenden Teil der Verkäufe aus. Mehr als drei Millionen von ihnen rollen laut *Nikkei Asian Review* über chinesische und weitere 400.000 über indische Straßen. Marktexperten prognostizieren, dass andere Länder bald nachziehen werden.

Auf dem Motorrad- und Rollermarkt wird die Elektrifizierung schneller durchschlagen als auf dem Automarkt", sagt Jagdish Sheth, Marketing Professor an der Emory University's Goizueta Business School und renommierter Experte für Unternehmensstrategie. "Teils passiert dies, weil die Regierungen einiger Staaten diese Entwicklung fördern, teils auch, weil die Konsumenten nach klimafreundlichen Alternativen suchen."

Zu viel Stromlinienförmigkeit

DIE BETRIEBSKOSTEN VON E-BIKES liegen um bis zu 90 % niedriger als die von Motorrädern mit Verbrennungsmotoren. Obwohl das für den typischerweise gut situierten Harley-Käufer eher kein Argument ist, brachte Harley-Davidson ein eigenes hochwertiges Elektro-Motorrad auf den Markt, das LiveWire. Das Unternehmen bewirbt es als "Blitz, der die Straßen elektrisiert". Tatsächlich lobten viele Motorradexperten das 30.000 Dollar teure Gefährt. Ob sich das LiveWire bei eingefleischten Harley-Fans durchsetzen wird, steht aber noch in den Sternen.

"Die Anziehungskraft von Harleys beruht zu einem großen Teil auf ihrem Sound. Das ist pures Testosteron!", sagt ein ungenannt bleiben wollender 65-jähriger Harley-Besitzer mit Dokortitel: "Männer, die ihre Unsicherheit durch ein lautes Motorrad kompensieren müssen, können nichts mit einem Motor anfangen, der nur zart summt."

"Ob Unternehmen Erfolg haben, hängt immer von den Umständen der jeweiligen Zeit ab", sagt Rita Gunther McGrath, Professorin an der Columbia Business School und Autorin von *Seeing Around Corners: How to Spot Inflection Points in Business Before They Happen*: "Manche Dinge sind dann zu einem bestimmten Zeitpunkt möglich, andere nicht. Daraus entsteht eine Erfolgsformel. Diese Formel wird im Denken und in den Struk-

-10%

Rückgang der
Absatzzahlen von
Harley-Davidson
zwischen
2017 und 2019.

◇◇◇◇◇

-19,2%

Einbruch des
Börsenwerts von
Harley-Davidson
zwischen dem
ersten Halbjahr
2018 und dem
ersten Halbjahr
2019.

◇◇◇◇◇

48 Jahre

Durchschnitts-
Alter von Harley-
Besitzern 2008.
In diesem Jahr
veröffentlichte
das Unternehmen
diese Zahl zum
letzten Mal.

◇◇◇◇◇

turen der Firma verankert, sie wird der Antrieb für alle Erfolgsbemühungen. Daran ändern viele Unternehmen dann nichts mehr – selbst wenn sich die Welt um sie herum ändert."

Willemien Kets, Professorin an der University of Oxford, und Alvaro Sandroni, Professor an der Kellogg School of Management, haben anhand der Spieltheorie demonstriert, dass Erfolg, der lang anhält, zu Konformität führen kann. Und Harley-Davidson ist seit den 1980er-Jahren dauerhaft auf der Erfolgsspur. Ist ausgerechnet Stromlinienförmigkeit also das größte Problem der einstigen Outlaws? Es sieht so aus. "Exzessive Konformität hindert Unternehmen daran, sich neuen Gegebenheiten anzupassen", sagt Kets.

Um ihr 117 Jahre altes Unternehmen wieder auf Touren zu bringen, müssten die Motorradbauer aus Milwaukee gleich mehrere Schritte unternehmen. Der erste: Sie brauchen Rebellen. Das könnten möglicherweise diesmal Menschen sein, die nach unserem Empfinden so gar nichts mit dem typischen Bild eines Harley-Rebellen gemein haben. Sandroni führt Experimente durch, in denen Menschen mit Asperger-Syndrom Probleme lösen sollen. Seine These lautet nicht, dass ihre Krankheit sie kreativer macht, sondern dass sie eher Ideen einbringen, die möglicherweise auch andere hatten, aber sich nicht zu äußern trauten.

Der zweite Schritt: Harley benötigt neben dem schwächelnden etablierten Geschäft ein weiteres Standbein. "Das ist am einfachsten, wenn man zwei unabhängige Geschäftsbereiche betreibt. Sonst arbeitet man mit verschiedenen Parametern und Erfolgsformeln. Und man braucht unterschiedliche Anreize für die Mitarbeiter und andere Faktoren, auf die die Führungskräfte achten

"Die **Anziehungskraft** von Harleys beruht zu einem großen Teil auf ihrem Sound."





müssen", sagt McGrath. Netflix etwa überlebte, weil es begriff, dass das Streaminggeschäft sich nicht mit dem zurückgehenden DVD-Verleih unter einen Hut bringen ließ.

McGrath glaubt, dass Harley-Davidson tief in sich hineinhören muss, um sehr grundsätzliche Fragen zu klären.

"Was Harley in der Vergangenheit groß gemacht hat, hat Management-Vordenker Clayton Christensen in der Formulierung 'the customers job to be done' zusammengefasst."

Die Idee dahinter lautet: Kunden kaufen nicht einfach ein Produkt. Sie kaufen etwas, was ein Bedürfnis erfüllt. Welches Bedürfnis also erfüllte Harley-Davidson? Letztlich ging es dabei nie um Motorräder, sagt McGrath: "Das Bedürfnis, das das Unternehmen jahrzehntelang erfüllte, war, seinen Kunden ein Gefühl von Freiheit und Rebellion zu vermitteln. Eine Identität. Etwas, das sie von anderen abhebt."

Neue Rebellen müssen her

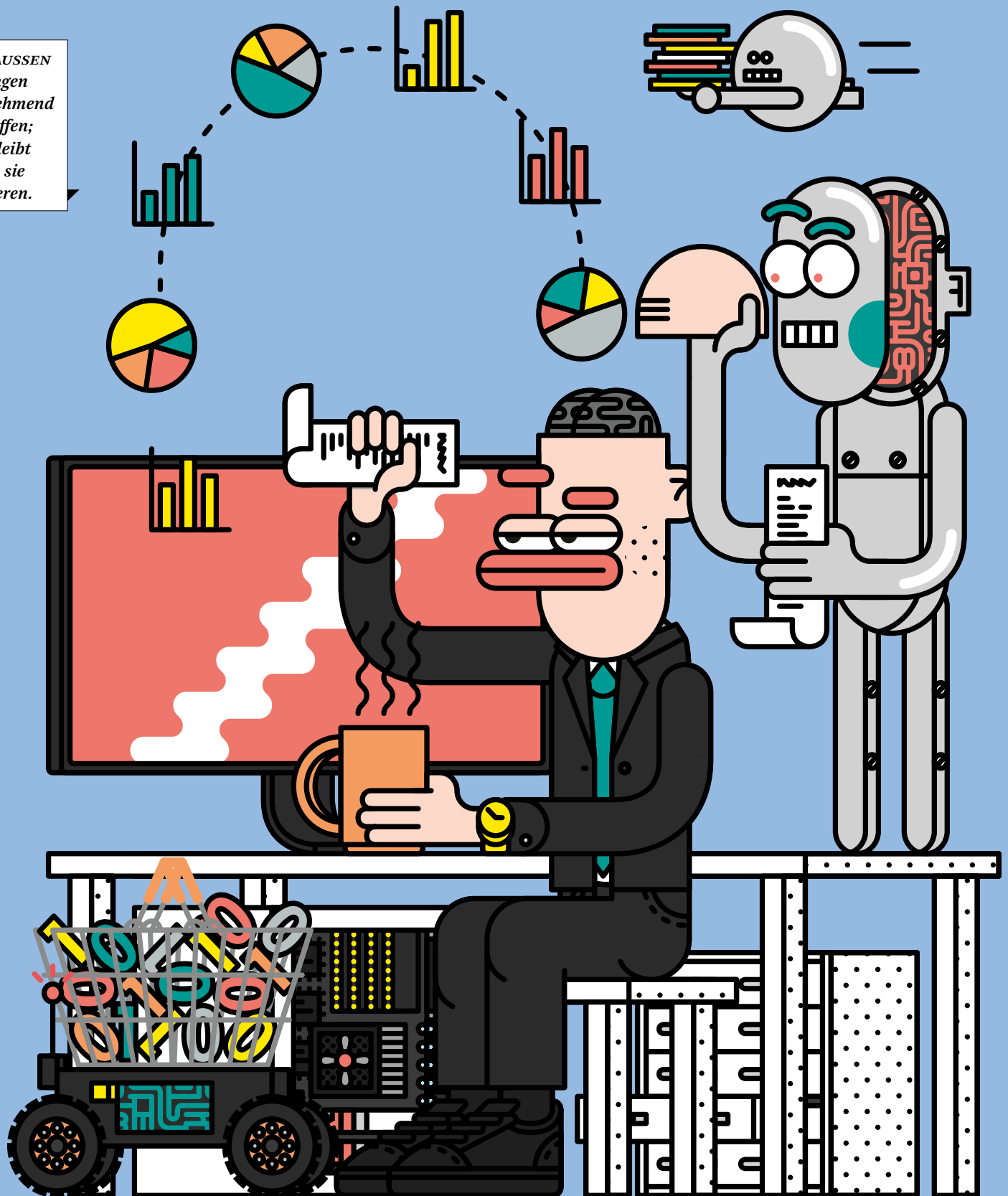
DIESES PRINZIP VERFOLGTE HARLEY-DAVIDSON bereits, als es die Harley Owners Groups (HOGs) ins Leben rief. Auch das geschah mit dem Ziel, mehr Maschinen zu verkaufen. "Die Erkenntnis dahinter: Wer ein Motorrad besitzt, braucht auch Gelegenheiten, es zu fahren. Und Gleichgesinnte. Sonst verliert er die Lust, lässt die Maschine in der Garage verstauben und verkauft sie irgendwann wieder. Aber wer Teil einer Gruppe ist, die sich einmal pro Woche oder einmal pro Monat trifft, für den wird das Motorrad zu einer Bereicherung seines Lebens", sagt McGrath.

Wenn jedoch weder Motorräder noch HOGs derzeit so beliebt sind, wie sie sein sollten, lautet die entscheidende Frage: Wie definiert die nächste Biker-Generation Freiheit und Rebellion?

UNTER FREUNDEN Harley fahren bedeutet nicht nur Rebellion, sondern auch Zugehörigkeit zu einer Gruppe.

Auch wenn elektrische Motorräder immer beliebter werden, noch immer mögen viele Menschen den Habitus und den Stil typischer Biker. Harley-Davidson könnte vielleicht als reine Design-Marke erfolgreich sein, sagt Marketingprofessor Sheth. Das würde den Wert der Marke erhalten, aber das Unternehmen von der Last befreien, Motorräder verkaufen zu müssen. ■

BLICK VON AUSSEN
Entscheidungen
werden zunehmend
von KI getroffen;
Menschen bleibt
die Aufgabe, sie
zu kontrollieren.



Kollege Roboter

Künstliche Intelligenz wird zunehmend geschäftliche Entscheidungen treffen. Das ist eine gute Sache, meint Harvard-Professor Karim Lakhani – jedenfalls für Firmen, die diese Entwicklung aktiv einleiten.

VON **Steffan Heuer**

ILLUSTRATIONEN VON **Tim Easley**

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ DOMINIERT die Schlagzeilen. Reihenweise verkündeten in den vergangenen Monaten Unternehmen ihre neuesten Pläne in Sachen KI. McDonald's will in den USA Filialen testen, in denen die Kunden bei einem digitalen Sprachassistenten bestellen können. Erst kürzlich hat der Fast-Food-Gigant ein Start-up übernommen, das eine neue Software zur Spracherkennung entwickelt hat. Die Einzelhandelskette 7-Eleven hat sich die "Amazon Go"-Läden zum Vorbild genommen und erstmals ein Ladengeschäft ohne Kasse eingerichtet. Sensoren erfassen, welche Waren die Kunden mitnehmen; abgerechnet wird per App. In den US-Filialen von Starbucks sollen bis Ende 2020 rund 4.000 Robot-Baristas Kaffee zubereiten und Milch aufschäumen.

Und das ist nur die Seite von KI, die der Kunde zu Gesicht bekommt. Hinter den Kulissen passiert noch viel mehr. Tausende von Unternehmen digitalisieren inzwischen Prozesse, indem sie Systeme einsetzen, die große Datenmengen auswerten und daraus Entscheidungen ableiten können. Um das zu ermöglichen, greifen sie auf cloudbasierte Rechnerleistung großer Plattformbetreiber zu. Unternehmen wie Amazon, Google und Microsoft bauten die Technologie erst zur internen Nutzung auf und vermieten sie mittlerweile



EXPERTE

Karim Lakhani

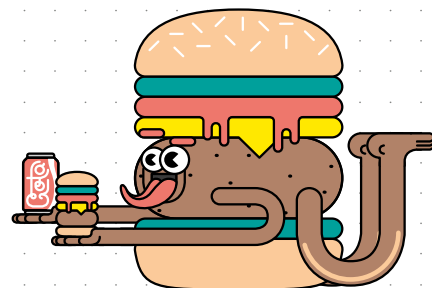
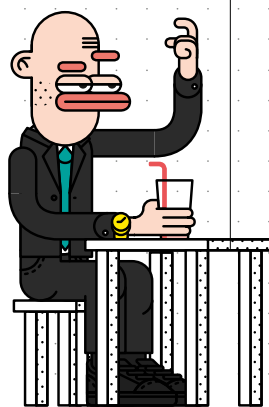
ist Professor an der Harvard Business School und Experte für Technologie-Management und Innovation.

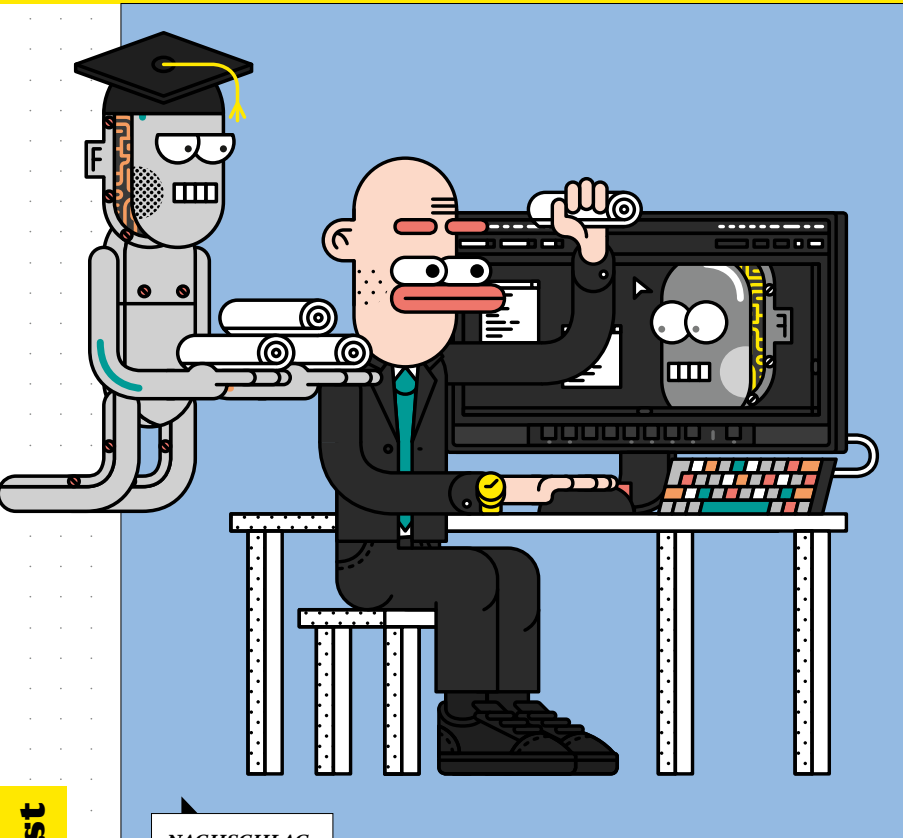
~~~~~

auch an andere Unternehmen. Das macht deutlich: KI wird zum zentralen Treiber unternehmerischen Handelns. Unternehmer, die darauf vertrauen, dass sie sich in naher Zukunft nicht mit diesem Thema beschäftigen müssten, geben sich Illusionen hin, schreiben die Harvard-Professoren Marco Iansiti und Karim Lakhani in ihrem neuen Buch *Competing in the Age of AI*. Sie sind sicher: "KI wird nicht nur menschliche Arbeitskraft ersetzen, sondern die Art und Weise, wie Unternehmen operieren, auf den Kopf stellen."

## KI wird zum Entscheider

**SCHON JETZT SIND VIELE TOOLS VERFÜGBAR**, die die Geschäftsmodelle zahlreicher etablierter Unternehmen hinwegfegen könnten. Unternehmen, die das Momentum dieser technologischen Revolution erkennen, können nicht nur ihr →





# "Manager werden nicht durch **Software und KI** ersetzt."

Karim Lakhani, Professor an der Harvard Business School

**NACHSCHLAG**  
Durch ständiges Füttern mit Daten entwickeln Algorithmen regelrechte Superkräfte.

Überleben in diesem neuen Wirtschaftszeitalter sichern, sondern auch neue Wachstumsfelder erschließen. Das Ziel, das sie dabei anstreben sollten, sagt Lakhani, seien "KI-Fabriken", Unternehmen, deren Kern aus einer skalierbaren Entscheidungsfabrik besteht, die mit gigantischen Mengen an Daten gefüttert wird.

Für Lakhani ist dies der nächste logische Schritt der Industrialisierung. Nur dass diesmal das Erfassen und die Analyse von Daten und das Automatisieren von Entscheidungsfindungen im Vordergrund stehen. Software, Daten und KI kre-

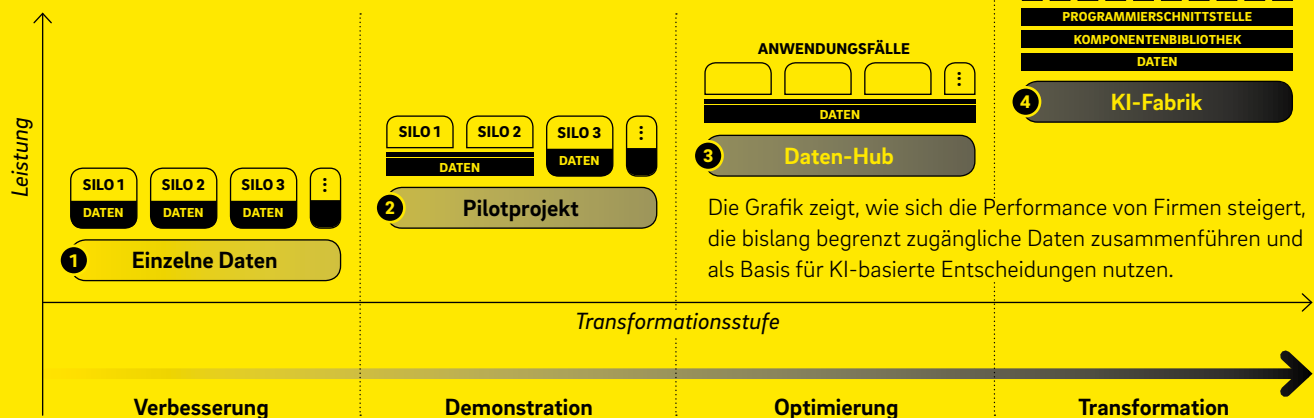
ieren eine neue Spezies von Unternehmen. Eine solche Entwicklung hat es seit einem Jahrhundert nicht gegeben. Die Mitarbeiter dieser Unternehmen stellen keine Produkte her und erbringen keine Dienstleistungen. Stattdessen verwalten und kontrollieren sie ein automatisiertes, algorithmenbasiertes, digitales Unternehmen, das die eigentliche Wertschöpfung erbringt.

Zahlreiche aktuelle Beispiele zeigen, wie Unternehmen menschliche Mitarbeiter aus den Entscheidungsprozessen herausnehmen und Daten-Pipelines installieren, mit deren Hilfe Maschinen die notwendigen Schlüsse ziehen sollen. "Algorithmen und Daten stehen nun im Kern der Unternehmen und treffen anstelle der Menschen die Entscheidungen", sagt Lakhani.

"Das ist ein Vorgehen, das für viele Branchen sinnvoll ist, von Werbung über Ride-Sharing- und Mobilitätsanbieter bis hin zum Gast- und Unterhaltungsgewerbe. All diese Unternehmen haben von vornherein Features installiert, mit denen sie in bislang nicht bekanntem Tempo skalieren können. Diese basieren auf mächtigen Lernmaschinen oder experimentellen Plattformen,

## DER WEG ZUR KI-FABRIK

### So bauen Sie ein datenbasiertes Betriebsmodell auf



Die Grafik zeigt, wie sich die Performance von Firmen steigert, die bislang begrenzt zugängliche Daten zusammenführen und als Basis für KI-basierte Entscheidungen nutzen.

mit denen sie problemlos ihre Reichweite ausdehnen." Dafür reichen die KI-Lösungen aus, die bereits jetzt auf dem Markt sind, sagt Lakhani. Auch wenn einige Unternehmen den Eindruck vermittelten, sie verfügten über Superkräfte.

"Algorithmen, die auf das Erfüllen bestimmter Aufgaben ausgelegt sind, werden zunehmend besser, indem wir sie mit mehr und mehr Daten füttern und ihre Parameter immer feiner justieren. Aber das bedeutet nicht, dass die Roboter uns einfach so ablösen werden", sagt er. "Manager werden nicht durch Software und KI ersetzt werden. Manager werden durch andere Manager ersetzt werden, die künstliche Intelligenz nutzen, um Leistungen zu verbessern."

Die Schlussfolgerungen der beiden Harvard-Professoren beruhen auf der Analyse von 350 Firmen und 40 verschiedenen Prozessen. Sie fokussierten sich auf Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe und der Dienstleistungsbranche mit durchschnittlich 6.000 Angestellten und 3,4 Milliarden US-Dollar Umsatz. Alle Firmen, die Datenerfassung und -analysen über sämtliche Bereiche ihres Unternehmens hinweg anwenden und nicht nur in ausgewählten Bereichen, erzielen dadurch deutliche Vorteile.

Könnte eine drohende Rezession diese Entwicklung stoppen? Lakhani glaubt dies nicht. Im Gegenteil: "Das würde den Druck, KI zu implementieren, nur noch steigern. Denn KI macht Prozesse wesentlich effizienter."

## Technologie braucht Ethik

**FÜR UNTERNEHMER, DIE IHR GESCHÄFTSMODELL** an diese neue Welt anpassen wollen, reicht es nicht, über Produkte oder Dienstleistungen nachzudenken, sagt Lakhani. "Entscheider müssen abstrahieren. Die Frage lautet: Was ist der Zweck unseres Unternehmens? Was ist es, das Kunden zu uns führt? Und was haben wir aus dem Umgang mit diesen Kunden gelernt? Alles dreht sich darum, Daten zu erfassen, auszuwerten und zu nutzen und damit einen Wachstumskreislauf auszulösen, der noch mehr Daten, noch bessere Algorithmen und noch bessere Nutzbarkeit hervorbringt – und dadurch noch mehr Daten und so weiter."

Neue Tools einzusetzen ist aber nicht die einzige Herausforderung, die das KI-Zeitalter für Führungskräfte mit sich bringt. "Wir brauchen neue ethische Grundlagen und weise Entscheider. Das lässt sich nicht einfach auf die nächste Führungsgeneration abwälzen."

### 5-STUFEN-PLAN

## Pflanzen Sie Ihrer Firma KI-Gene ein

**1** Entwickeln Sie eine Strategie, mit der sich alle Mitarbeiter als Teil des Unternehmens fühlen – gerade während der Transformation.

**2** Definieren Sie klare technologische Ziele, damit alle Mitarbeiter wissen, wie die künftigen Strukturen aussehen sollen. Fokussieren Sie sich dabei auf Zentralisierung und Konsistenz.

**3** Entwickeln Sie einen Ansatz, der etablierte Prozesse mit Software und Algorithmen kombiniert.

**4** Bauen Sie Expertise in den Bereichen Software, Big Data und Analytics auf. Stellen Sie unterschiedliche Persönlichkeitstypen ein.

**5** Führen Sie klare Digitalrichtlinien ein. Fördern Sie die Zusammenarbeit von Abteilungen untereinander und die mit Partnern und Kunden.

Der erste Schritt auf diesem Weg: Entscheider müssen sich mit neuen technischen Möglichkeiten vertraut machen – so wie sie einst Kalkulation und doppelte Buchführung gelernt haben. "Das Wissen über Statistiken, Programmierung und maschinelles Lernen wird damit gleichbedeutend werden. Das heißt nicht, dass alle Geschäftsführer zu Programmierern werden. Aber sie müssen verstehen, was man mit diesen technologischen Möglichkeiten umsetzen kann – und was nicht."

## Regeln für Plattformbetreiber

**DER UMSTELLUNGSPROZESS** muss alle Hierarchieebenen durchdringen. Ein Unternehmen, das auf diesem Weg beispielhaft vorangeht, ist der Energiekonzern Royal Dutch Shell. Jüngst verkündete die Firma, dass sie das Online-Programm ausbaut, in dem sich Mitarbeiter KI-Fähigkeiten aneignen können.

Die ersten 2.000 der 82.000 Mitarbeiter sollen in nächster Zukunft einen der Kurse durchlaufen. Anbieter ist die Lernplattform Udacity. Ihr KI-Programm für Führungskräfte richtet sich an Entscheider, die lernen wollen, besser mit ihren Datenspezialisten zu kommunizieren, und verstehen wollen, in welchen Arbeitsbereichen sich Daten einsetzen lassen und wo Probleme liegen.

Vor allem der letzte Punkt ist wichtig. Denn neue digitale Modelle bringen auch Verantwortung und Risiken mit sich, die über das einzelne Unternehmen hinausgehen. Falsche oder irreführende Informationen, Cybersecurity und durch menschliche Vorurteile verzerrte Algorithmen zeigen, was für die gesamte Gesellschaft auf dem Spiel steht.

Ebenso bedeutsam ist die Rolle der "digitalen Supermächte", wie Lakhani Plattformbetreiber wie Amazon, Google und Microsoft nennt. Denn sie errichten und kontrollieren die Verbindungen der Netzwerke, die Unternehmen nutzen. Die Alphabet-Tochter YouTube etwa erwirtschaftete im Jahr 2019 mit Werbung 15 Milliarden US-Dollar – mehr als die etablierten Fernsehsender ABC, NBC und Fox zusammen.

"Diese Unternehmen nehmen im modernen Wirtschaftsleben eine ähnliche Rolle ein, wie öffentliche Versorgungsbetriebe. Und Versorgungsbetriebe unterliegen Gesetzen und Regeln", sagt Lakhani. "Es würde mich nicht wundern, wenn europäische Staaten oder die USA die Tätigkeiten dieser Unternehmen in Zukunft zumindest teilweise regulieren würden." ■

A person wearing a white cleanroom suit and a hood is operating a robotic arm in a laboratory setting. The person is holding a long, thin rod or cable. The background shows various pieces of equipment, including a large black wheel and a complex assembly of wires and components. The floor is a dark, perforated metal grid.

# Der Countdown läuft



Sie blieben dran. Auch wenn die öffentliche Begeisterung für Weltraumforschung schwankte, die Forscher der NASA arbeiteten unermüdlich an der Mission Mars. Diesen Sommer kommt der rote Planet der Erde so nahe wie lange nicht mehr. Und die NASA nutzt das Zeitfenster: Im Juli wird sie zum fünften Mal einen Rover zum Mars schicken. Sein Name: Perseverance – Hartnäckigkeit.

FOTOS VON **NASA**

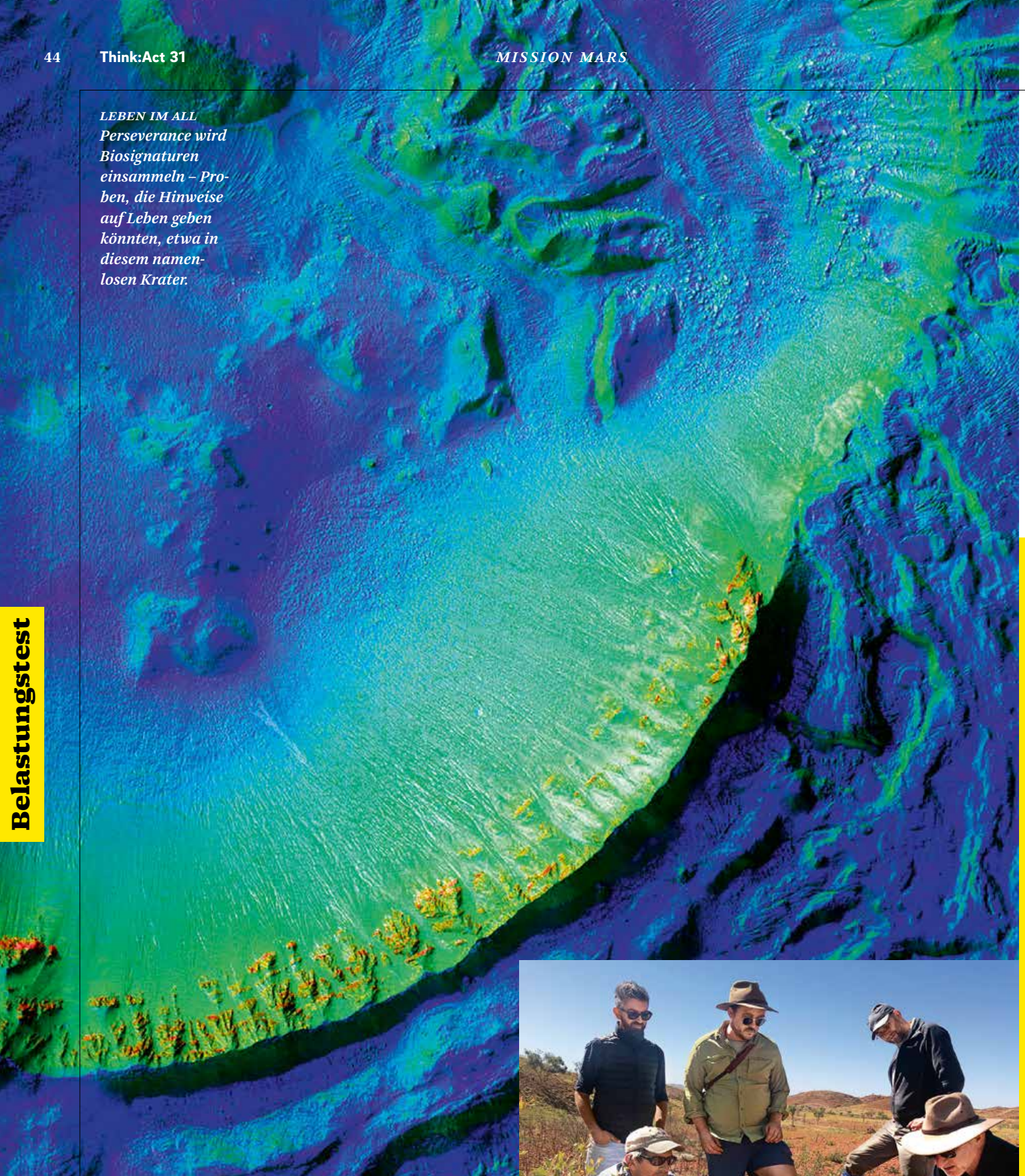
**Belastungstest**

FOTO: NASA / JPL-CALTECH

**ES WERDE LICHT** Ein Ingenieur simuliert, wie der Rover auf starke Sonneneinstrahlung während der Reise zum Mars reagiert.

*LEBEN IM ALL  
Perseverance wird  
Biosignaturen  
einsammeln – Pro-  
ben, die Hinweise  
auf Leben geben  
könnten, etwa in  
diesem namen-  
losen Krater.*

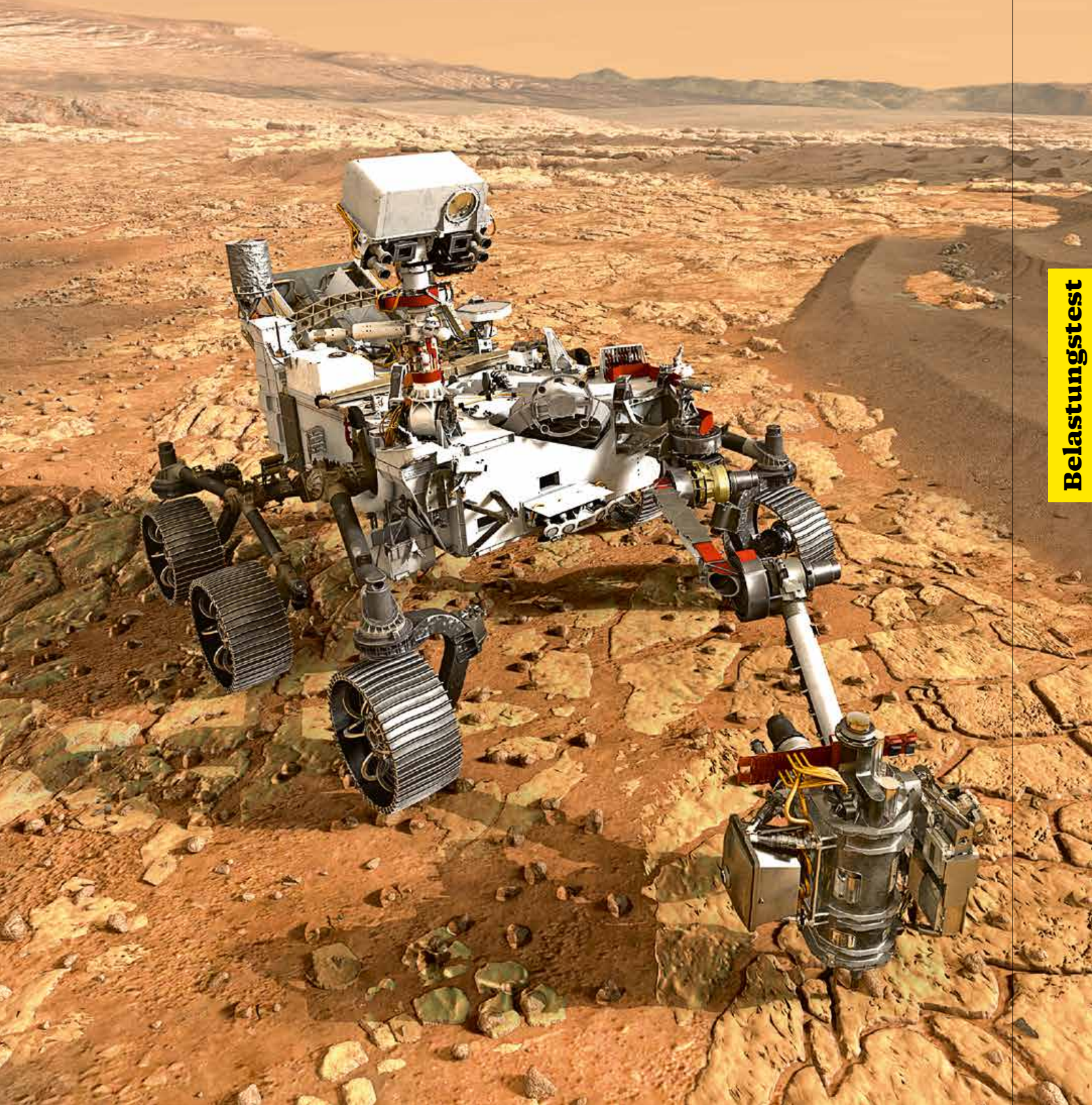
**Belastungstest**



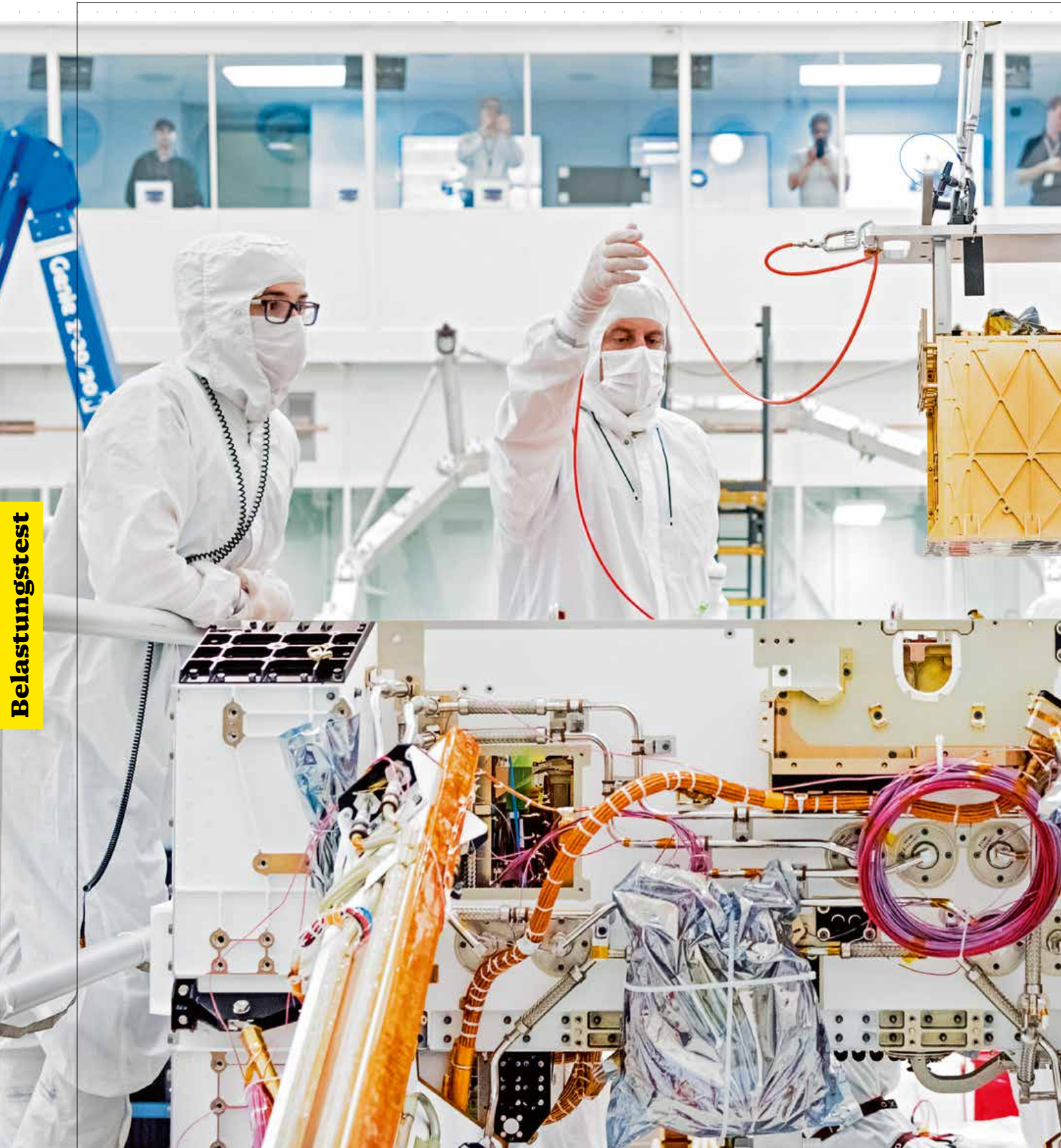
*AB IN DIE WÜSTE  
Im australischen  
Outback erproben  
Forscher Unter-  
suchungsmethoden  
für die Mission.*



*TIEFE EINBLICKE  
Der neue Rover  
besitzt einen Bohr-  
kopf. Damit soll er  
Bodenproben vom  
Mars entnehmen.*



**Belastungstest**



*DÜNNE LUFT Mit dem "Mars Oxygen In-Situ Resource Utilization Experiment" (MOXIE) wollen die Forscher herausfinden, ob bei künftigen Missionen Astronauten aus der Atmosphäre des Mars Sauerstoff gewinnen könnten.*



FOTOS: NASA / JPL-CALTECH



**SEHTEST** Mit diesen Tafeln werden die Kameras des Rovers kalibriert, damit sie perfekte Bilder liefern.



**ERFAHRUNGSWERTE** So wie die Kameras basieren auch andere Technologien an Bord auf Erkenntnissen aus früheren Mars-Missionen.

*DECKEL DRAUF Die Aeroshell, eine Schutzhülle mit einem Durchmesser von 4,5 Metern, wird den Rover beim Eintritt in die Mars-Atmosphäre vor Hitze schützen.*

Belastungstest





*SAUBERE SACHE Der Rover wird in einem Reinraum zusammengesetzt. Das soll sicherstellen, dass die Proben, die er auf dem Mars einsammelt, nicht kontaminiert werden.*



*HART IM NEHMEN Die Ingenieure überprüfen intensiv die Belastbarkeit der Aeroshell, unter anderem mit Drehtests.*

ALTES EISEN?  
Wer nicht ent-  
sorgt werden  
will, muss be-  
reit sein, Dinge  
zu verändern.  
Am besten,  
solange noch  
alles gut läuft.

Belastungstest



Sind Sie  
noch  
haltbar?

Altern kann für Führungskräfte existenzgefährdend sein. Die gute Nachricht: Ob Sie noch gebraucht werden, hängt nicht von Ihrem Lebensalter ab, sondern davon, ob Sie offen für frische Ideen und neue Perspektiven sind.

VON **Dan Matthews**  
FOTOS VON **Norman Konrad**

**D**as Leben sieht aus wie ein Buchstabe. Genauer gesagt, wie ein umgekipptes S. So schreibt es der Philosoph Charles Handy in seinem Buch *The Second Curve*.

Die Idee dahinter: Die Linien stellen den Verlauf der menschlichen Entwicklung dar. Alles beginnt mit Kämpfen, Lernen und harter Arbeit – also der ersten, abfallenden Schleife des S. Im Laufe der Zeit kann der Mensch das Erlernte dann immer besser nutzen. Das führt zu Wachstum und Wohlstand: Es geht nach oben. Unweigerlich wird aber der Punkt kommen, an dem das, worauf der Aufschwung baute, alt und spröde wird. Dann folgt der zweite Abschwung.

Jetzt gilt es, den Umkehrschwung einzuleiten: die zweite Kurve. Gerade für CEOs ist dies ein wichtiger Moment, umso mehr, wenn sie die 50 überschritten haben. Die meisten von ihnen stehen zu diesem Zeitpunkt 25 bis 30 Jahre im Berufsleben. Ihr Fundus an Wissen und Erfahrungen ist groß. Fragt sich nur: Wie viel davon ist heute noch relevant? Und was hat sein Haltbarkeitsdatum überschritten?

### Das Gegengift: Neugier

**SELBST WER AN DER SPITZE** eines wachsenden Unternehmens steht, läuft Gefahr, überflüssig zu werden. Umso wichtiger ist es, die eigene Karriere zu "rebooten". Das fällt nicht allen leicht, wie Handy beobachtet hat: "Viele Manager an der Spitze fragen: Warum sich ändern, wenn doch alles gut läuft?"

Aber CEOs können es sich nicht leisten, sich zurückzulehnen. Sie müssen sich weiterentwickeln, offen für neue Ideen sein, neue Erfahrungen machen – und versuchen, alles, was sie auf diesem Weg lernen, in ihr Unternehmen einzubringen. —→

### KINETISCHES DENKEN

#### Lockerungsübungen für Ihr Gehirn

##### Unruhige Zeiten erfordern Flexibilität, auch beim Denken.

Joseph Pistrui, Professor an der IE Business School, und Dimo Dimov, Professor an der University of Bath, haben ein Modell verschiedener Denkertypen entwickelt. "Kinetic thinking" soll Entscheidern dabei helfen, zwischen verschiedenen Ansätzen hin und her zu wechseln. So können sie Veränderungen im Markt besser erkennen, ihre Aufmerksamkeit steigern und die Auswahl an Handlungsoptionen vergrößern.



**Fokussiertes Denken:** Fokussierte Denker setzen sich klare Ziele, nach denen sie alle Entscheidungen ausrichten. Sie nutzen Meilensteine und Benchmarks, um Fortschritte zu messen.



**Inkrementelles Denken:** Inkrementelle Denker scannen ständig ihr Marktumfeld. Sie erkennen, an welchen Stellen es ein schwaches Glied gibt oder wo sich Lücken auftun. Dann entwerfen sie passende Strategien. Sie handeln aber erst, wenn sie alle potenziellen Auswirkungen ihrer Handlungen durchkalkuliert haben.



**Spielerisches Denken:** Wie beim fokussierten Denken orientieren sich auch diese Denker an eigenen Zielen und ideellen Werten. Aber sie testen auch gern das Potenzial neuer Ideen aus. Sie mögen Experimente und die Spannung, nicht genau zu wissen, wohin die Reise geht.



**Durchbruch-Denken:** Diese Gruppe wird, ähnlich den inkrementellen Denkern, von der Frage "Was fehlt hier?" angetrieben. Aber es reizt sie auch, Neues zu entdecken, Grenzen auszutesten und Visionen zu entwickeln.

Der beste Schutz gegen Jobverlust ist Neugier, sagt Greg Orme, Autor von *The Human Edge*: "In einer Welt, in der Technologie alles auf den Kopf stellt, ist Neugier eine überlebenswichtige Eigenschaft. Sie befähigt Menschen dazu, schnell zu lernen und zu hinterfragen, wie sich die Welt um sie herum verändert. Neugier ist für jeden Menschen wichtig, ganz besonders aber für Menschen, die andere Menschen führen wollen."

Bill Gates etwa legt regelmäßig "Denkwochen" ein, um zu lesen und über die Technologien der Zukunft nachzudenken – und folgt damit dem Beispiel anderer erfolgreicher Unternehmer wie Warren Buffett, Jack Ma, Steve Jobs und Jeff Bezos.

### Frische Luft, neue Ideen

**ZEIT AUSSERHALB DES BÜROS ZU VERBRINGEN**, verändert den Blickwinkel. Aus der Sicht von Orme ist es dann leichter, Probleme zu lösen, neue Konzepte zu erlernen und bessere Strategien zu entwickeln. Steve Butler, CEO des Fintechs Punter Southall Aspire, ging dafür sogar zurück an die Uni und erwarb einen Dokortitel. "Ich brauchte das für meine persönliche Entwicklung", erzählt er: "Zu der Zeit hatte ich das Gefühl, dass ich mehr akademischen Input brauche, um mein Unternehmen erfolgreich zu lenken."

Zwischendurch legte Butler ein einmonatiges Sabbatical für eine Trekkingtour im Himalaja ein. "Das hat mir eine neue Perspektive eröffnet. Als ich zurückkam, fühlte ich mich erfrischt und fokussiert." Der Erfolg gibt ihm recht: Butler erwarb in dieser Zeit vier Unternehmen, öffnete fünf neue Standorte und verdoppelte die Belegschaft.

Doch das Lernen am Arbeitsplatz ist genauso wichtig. Denn Unternehmen sind wie Maschinenräume für Ideen: Sie liefern Einblicke in Echtzeit. Wer davon profitieren will, muss lernen, ein guter Zuhörer zu sein. Orme rät Chefs, "aggressive Bescheidenheit" zu lernen, angstbasierte Vorstellungen von Macht abzulegen und sich weniger darum zu sorgen, dass sie ihr Gesicht verlieren, wenn sie allzu einfache Fragen stellen. Das klingt nicht schwierig, ist aber ein gewaltiger Schritt in hierarchisch aufgebauten Unternehmen.

Fintech-CEO Butler führte in seinem Unternehmen weitreichende Änderungen durch, um Machtstrukturen aufzubrechen. "Das ging von der Umstrukturierung des Managementteams über radikale Änderungen beim Abhalten von Meetings und der Einführung von Reverse Mentoring bis hin zu Diversity- und Inklusionstrainings für

Senior Manager", erzählt er. Seine Aufgabe als CEO bestand hauptsächlich darin, zuzuhören. Darum reiste er von einem Standort zum nächsten und leitete kleine Diskussionsgruppen. "So konnte ich Vertrauen aufbauen und mehr auf das hören, was Mitarbeiter sagen, und besser sehen, was sie tatsächlich leisten", sagt er.

Mit der Abkehr vom dominanten Chef sollte sich auch die Kultur eines Unternehmens wandeln – hin zu mehr Innovationen und mehr Ideenaustausch, sagt Simon Hayward, CEO von Cirrus, Autor von *The Agile Leader* und Honorarprofessor an der Alliance Manchester Business School: "Wenn ein CEO Herausforderungen annimmt und seine Mitarbeiter ermutigt, zu experimentieren, liefert er den Anstoß zum Aufbau einer agilen, innovativen Kultur. In einem Unternehmen, das mit Befehl und Gehorsam geleitet wird, wird das nicht passieren."

Entscheider in der Wirtschaft können von Fähigkeiten lernen, die sich beim Militär bewährt haben, sagt der britische Management-Berater Antony Thompson, der früher als Soldat für die Royal Marines im Einsatz war. Er begegne ständig Managern, denen ihre Führungsrolle entgleitet. Meist, weil diese den richtigen Moment zum Rücktritt verpasst haben oder weil sie keine ehrliche Bestandsanalyse über Dinge vornehmen, die sich ändern müssen.

"Die meisten Probleme liegen an einem Mangel an Disziplin und fehlender Reflexion", sagt Thompson, "dort setze ich an. Anfänglich sind die Auswirkungen gering. Aber kleine Dinge summieren sich, nach 10 oder 20 Jahren blicken viele CEOs zurück und fragen sich, wie sie das alles geschafft haben."

Viele Probleme stellen sich nicht in Form einer plötzlich auftretenden Krise dar, sondern als allmähliches Abdriften. Wie bei einem Schiff, das nur ein Grad vom geplanten Kurs abweicht und

Viele Probleme stellen sich in Form eines **allmählichen Abdriftens** dar.





FOTO: LOCATION HOTEL ZOO BERLIN

**AUSSEN VOR**  
Wer seinen Platz  
im Unternehmen  
sichern will, muss  
sich mit jüngeren  
Mitarbeitern  
austauschen.

am Ende seiner Reise an der falschen Küste landet. Wer in einer solchen Situation zum richtigen Kurs zurückfinden will, sollte einen völlig neuen Businessplan entwickeln, meint Thompson. Sein Rat: Sprechen Sie mit den Mitarbeitern am unteren Ende der Hierarchie. Investieren Sie in den Ausbau Ihrer Fähigkeiten. Nehmen Sie sich Zeit, um Ihr Wissen über Trends, Innovation, Wissenschaft und Philosophie zu erweitern.

## Lernzeit statt Meetings

**HELEN JAMIESON WAR ANFANG 40**, als ihr das Tempo des Wandels erstmals zu schaffen machte. In den zehn Jahren, die seitdem folgten, hat die Gründerin und Geschäftsführerin von Jaluch HR & Training viele neue Erfahrungen gesammelt. Sie schloss sich mehreren Netzwerkgruppen an, arbeitete auf mehreren Kontinenten und besuchte 2015 eine einwöchige Wirtschaftskonferenz in Südafrika, um die Visionen ihres Unternehmens stärker herauszuarbeiten. Im selben Jahr erwarb sie noch dazu einen Mini-MBA an der Tuck School of Business.

Vor allem die Arbeit für eine humanitäre Organisation in Nepal blieb ihr in Erinnerung. "Dort konnte ich sehen, wie viel es einer Dorfgemeinschaft bringt, wenn ich eine Woche lang mein Wissen einbringe. Das war aufregend und beflügelnd." Die Summe der Erfahrungen half Jamieson dabei, ihren Biss zurückzugewinnen, sagt sie. "Ich bin bei der Arbeit fokussierter und versuche nicht mehr, alles an mich zu reißen."

Cirrus-CEO Hayward rät dazu, sich aus Routinen zu befreien, insbesondere dadurch, weniger Zeit für Meetings zu verschwenden und diese stattdessen dafür zu nutzen, Neues zu lernen. Sein Unternehmen trainiert Führungskräfte unter anderem, indem es sie konkrete Probleme eines digitalen Start-ups oder einer Wohltätigkeitsorganisation lösen lässt. "Dann müssen sie ihre Komfortzone verlassen", sagt Hayward. Der intellektuelle Austausch verschiedener Altersgruppen ist für ihn entscheidend. "Etablierte Führungskräfte können ihre Erfahrungen und ihr Wissen mit jüngeren Mitarbeitern teilen. Die Digital Natives wiederum helfen ihnen dabei, in Sachen Technik auf dem Laufenden zu bleiben."

Fest steht: Wer sich frischen Ideen und neuen Perspektiven nicht verschließt, schafft es auch durch die zweite Kurve, die Charles Handy beschrieben hat. Egal, welches Geburtsdatum im Ausweis steht. ■



# Die Abenteuer von Turnaroundman

**ER REGELT DAS!**

TEXT: BENNETT VOYLES  
COMIC: NIKLAS HUGHES &  
ANGELA WITTCHEN

JUNI 1999. NACH EINEM INSOLVENZ-  
VERFAHREN IST MARVEL ENTERTAINMENT  
STARK GESCHWÄCHT. NUR 250 MITARBEITER  
UND 3 MILLIONEN DOLLAR AUF DEM KONTO  
SIND DEM UNTERNEHMEN GEBLIEBEN.

EINE  
MARVEL-AKTIE  
KOSTETE HEUTE  
96 CENT!

SO VIEL?

HAT IKE  
SCHON EINEN  
NEUEN CEO?

DEN JOB  
WILL DOCH  
KEINER!

DAS IST  
EIN JOB FÜR  
PETER CUNEO!

NEUER VORSTANDSCHEF IST ISAAC  
PERLMUTTER. ER RUFT DEN MANN, DER  
SCHON BEIM RASIERER-HERSTELLER  
REMINGTON DEN TURNAROUND SCHAFFTE -  
DEM LETZTEN UNTERNEHMEN, DAS ER  
LEITETE.

# MARVEL



ICH WAR IM VIETNAMKRIEG BEI DER MARINE. IN DIESER ZEIT HABE ICH GELEHRT, ALLES ZU HINTERFRAGEN. ALS ICH NACH DER OFFIZIERSAUSBILDUNG DAS ERSTE MAL AN BORD GING, DURFTE ICH SECHS MONATE LANG NUR BEOBSACHTEN UND FRAGEN STELLEN.

ICH DURFTE NICHT EITNE EINZIGE WICHTIGE ENTSCHEIDUNG TREFFEN.



"ICH HATTE GERADE ANGEFANGEN, ALS DER CFO VON MARVEL KÜNDIGTE. ALSO MACHTE ICH SEINEN JOB GLEICH MIT. SO WURDE VIELES EINFACHER. ZAHLEN SIND FÜR EIN UNTERNEHMEN WIE BLUT, DAS DURCH EINEN KÖRPER FLIEßT. WENN DU DIR DIE ZAHLEN ANSCHAUST, WEIßT DU, AN WELCHEN STELLEN DAS UNTERNEHMEN GESUND IST."



"NACH SECHS MONATEN HATTE ICH EINE VISION FÜR MARVEL ENTWICKELT: SIE SAH AUS WIE EIN WAGENRAD. DIE ACHSE WAREN UNSERE SUPERHELDEN. UND DIE SPEICHEN WAREN DIE WEGE, ÜBER DIE WIR MIT IHNEN GELD VERDIENTEN. ALS ICH ANFING, GAB ES ZWEI SPEICHEN. AM SCHLUSS WAREN ES 20."

VIELE ZEICHNER UND TEXTER FÜHLTEN SICH VON MARVEL WÄHREND DER INSOLVENZ SCHLECHT BEHANDELT. PETER UND SEINE MANAGER-KOLLEGEN BRAUCHTEN JAHRE, UM IHR VERTRAUEN ZURÜCKZUGEWINNEN.

2003 WURDE PETER STELLVERTRETENDER VORSTANDSCHEF, 2004 MACHTE MARVEL EINEN UMSATZ VON 500 MILLIONEN DOLLAR.

"MIR WAR KLAR: IN DIESER BRANCHE HAT MAN NUR ERFOLG, WENN SICH DIE KREATIVEN WOHLFÜHLEN."

SPIELZEUG ~~PRODUZIEREN~~ LIZENZIEREN  
VIDEOSPIELE LIZENZIEREN  
CARTOONS FÜR FERNSEHEN ~~PRODUZIEREN~~  
FILMRECHTE LIZENZIEREN

2005: NACH ZWEI ERFOLGREICHEN SPIDERMAN-FILMEN GRÜNDETE MARVEL EIN KINO-STUDIO. PETER VERWENDET DIE RECHTE AN DEN COMIC-CHARAKTEREN ALS SICHERHEIT, UM EINEN KREDIT ÜBER 525 MILLIONEN DOLLAR AUFZUNEHMEN. DAMIT FINANZIERT ER ZEHN FILME.



PETER BLIEB BIS 2009 VIZE-VORSTAND. IN DIESEM JAHR KAUFTE DISNEY MARVEL FÜR EINEN PREIS VON 4,25 MILLIONEN DOLLAR - RUND 54 DOLLAR PRO AKTIE.

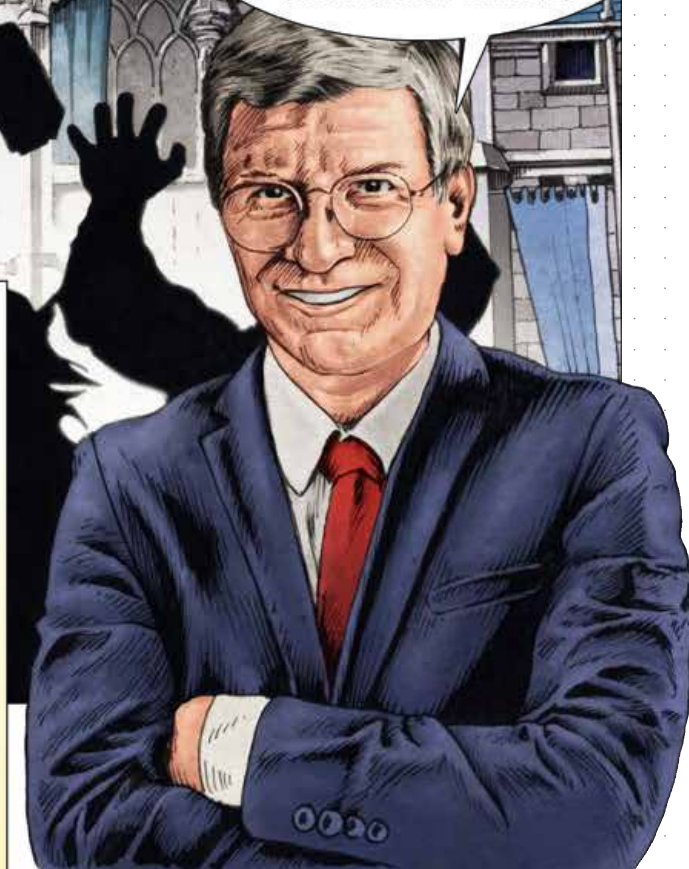


DANKE,  
PETER!

DANKT NICHT MIR.  
DANKT LIEBER DEN TOLLEN  
MITARBEITERN UND PARTNERN,  
DIE DIE VERGANGENEN ZEHN  
JAHRE MIT MIR ZUSAMMEN-  
GEARBEITET HABEN.

SO ENDETE DAS SIEBTE ABENTEUER VON TURNAROUND-MAN. DER SANFTMÜTIGE SOHN EINES FEUERWEHRMANNES UND EINER KRANKENPFLEGERIN AUS NEW YORK STUDIERT TECHNISCHE KERAMIK, WAR VIER JAHRE BEI DER NAVY UND ERWARB DANN EINEN MBA AN DER HARVARD BUSINESS SCHOOL. NACH ZEHN JAHREN IM JOB ENTDECKTE ER SEINE SUPERKRAFT: STERBENDE UNTERNEHMEN ZURÜCK ZUM LEBEN ERWECKEN.

NIEMAND WEIß, WOHER DIESE KRÄFTE STAMMEN, ABER SIE FÜHRTEN IHN VON EINEM AM BODEN LIEGENDEN UNTERNEHMEN ZUM NÄCHSTEN. IMMER DANN, WENN EIN INVESTOR AUF TIEFROTE ZAHLEN BLICKTE UND SAGTE: "DAS IST EIN JOB FÜR TURNAROUNDMAN!"



## Belastbarkeit

**"Die Welt funktioniert nicht wie ein Uhrwerk. Sie ist**

**extrem  
komplex.**

**Ein nonlineares, lebendes  
System und ständig**

**in Bewegung!**

**In der Zeit, die  
wir benötigen, um einen**

**genialen Plan**

**zu entwickeln, hat sie  
sich längst verändert."**

**FREDERIC LALOUX**

Autor von *Reinventing Organizations*

→ Mehr zum Thema auf Seite 24

## Weitwinkel



*Themen an der  
Schnittstelle  
von Gesellschaft,  
Wirtschaft und  
Wissenschaft.*



*GIB MAL HER Elektrogeräte, Büroplätze, Autos, Wohnungen: Über Sharing-Plattformen lässt sich alles teilen. Der wirtschaftliche Erfolg blieb aber bislang aus.*

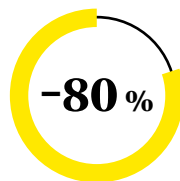
# Teilweise erfolgreich

*Es war immer ein Etikettenschwindel: Richtig ums Teilen ging es in der Sharing-Ökonomie noch nie. Spätestens seit der Corona-Krise scheint auch das Geschäftsmodell erledigt zu sein. Aber der Schein trügt.*

VON **Geoff Poulton**

**D**ER HÖHENFLUG IST VORBEI. Enttäuschende Börsengänge, schlechte Renditen und jetzt auch noch eine Pandemie – nach einem meteoritenhaften Aufstieg scheinen viele Unternehmen der sogenannten Sharing-Ökonomie am Ende zu sein. Das beste Beispiel dafür ist WeWork. Von nahezu einem Tag auf den anderen war aus einem Start-up, das Büroflächen zum Teilen anbot, ein 50 Milliarden US-Dollar schwerer Immobiliengigant geworden. 2019 sollte ein Börsengang die Erfolgsgeschichte krönen. Aber der Traum platzte jäh, und innerhalb weniger Wochen sackte die Bewertung des Unternehmens ins Bodenlose.

**GRUND FÜR DEN ABSTURZ** waren Interna, die kurz vor dem Börsengang publik geworden waren: WeWork verbrannte Geld und sein Kurs wurde allein von den Launen des exzentrischen Gründers und CEO Adam Neumann bestimmt. Der hatte sich unter anderem als Ziel gesetzt, erster Billionär der Welt zu werden und einen WeWork-Ableger auf dem Mars zu gründen. Laut *Wall Street Journal* hatte Neumann eigene Immobilien an WeWork verleast und zahlte sich selbst mehrere Millionen US-Dollar dafür, dass er seine eigene Marke "We" nutzen durfte. So viel zum Teilen.



betrug der  
Werteinbruch von  
WeWork nach der  
Absage des IPOs im  
September 2019.



der Mitarbeiter von  
WeWork wurden bis  
Ende 2019 entlassen.

Aber CEOs wie Neumann sind nicht das größte Problem. Geht es um die Sharing-Ökonomie, steht immer wieder derselbe Vorwurf im Raum: Wie viel hat das, was Unternehmen wie Uber, Airbnb oder TaskRabbit treiben, mit Teilen zu tun? Ist es Teilen, wenn ein Fahrer ein Auto least, um damit Fahrten für zahlende Kunden anzubieten? Oder wenn Investoren Privatwohnungen aufkaufen, um sie in Ferienappartements umzuwandeln? Warum aber bezeichnen wir dann diese Geschäftsmodelle als Sharing-Ökonomie?

"Crowd-based capitalism wäre zutreffender", sagt Arun Sundararajan, Professor an der New York University Stern School of Business und Autor von *The Sharing Economy*. Aber nicht nur Journalisten verwendeten den Begriff "Sharing Economy" gern, sondern auch die beteiligten Unternehmen, vermutlich wegen der damit verbundenen positiven Assoziationen. Und so setzte er sich durch.

Schon seit Jahrtausenden teilen Menschen miteinander: Essen, Werkzeuge, sogar Geld. Aber erst digitale Technologien ermöglichten, dass sie sich nicht mehr dabei treffen müssen. Mitte der 90er-Jahre schufen Craigslist und Ebay digitale Plattformen für alle, die etwas zu verschenken hatten, oder etwas verkaufen oder vermieten wollten – von Möbelstücken bis hin zu kompletten →

Wohnungen. 2004 ging CouchSurfing online – und machte Mietwohnungen zu Hostels. Oft waren die ersten Sharing-Systeme unausgereift, manchmal von Idealismus getrieben und immer waren sie Nischenprodukte – niemand verband mit ihnen den Begriff "Ökonomie".

Das änderte sich Ende der 2000er. Die Rezession trieb viele Menschen dazu, alternative Erwerbsmöglichkeiten zu suchen, und rückte gleichzeitig Konsum und Nachhaltigkeit in den Fokus. Obendrein wurden zu dieser Zeit auch schnelle Internetzugänge und Smartphones zum Standard. Das erst ermöglichte es Start-ups wie Airbnb, Uber und Zipcar Plattformen zu gründen, über die sich Dinge und Dienstleistungen "teilen" ließen. Der Aufwand war gering, das Wachstum rasant.

**NUN WAR NICHT MEHR WICHTIG**, dass man etwas von dem besaß, was der Babyboomer-Generation so viel bedeutete: Autos, Musik, Filme, Wohnungen. Die neue Alternative hatte eine Anmutung von Leichtigkeit und Nachhaltigkeit. "Eigentlich müssten wir von einer Access Economy sprechen", sagt Giana Eckhardt, Marketingprofessorin am Royal Holloway College der University of London und Co-Autorin des *Handbook of the Sharing Economy*.

Denn nicht das Teilen sei der entscheidende Faktor, sondern die Zugriffsmöglichkeit. Die Konsumenten bezahlen dafür, dass sie auf Güter und Leistungen zugreifen können, die jemand anders besitzt. "Es geht nicht mehr um das soziale Presti-

## "Es geht nicht mehr um das soziale Prestige von Gegenständen, sondern nur noch um ihren Nutzwert."

**Giana Eckhardt**, Professorin für Marketing am Royal Holloway College der University of London

*GIB DEM AFFEN ZUCKER*  
Lobby der WeWork-Zentrale in New York. Investoren überschütteten das Start-up mit Geld.



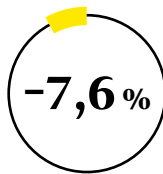
*ABGERÄUMT*  
Unbekannte haben in Berlin Leihräder zur Seite geschoben, die Bürgersteige blockierten.



ge von Gegenständen, sondern nur noch um ihren Nutzwert", sagt Eckhardt. Und diesen Nutzwert kennt jeder, der schon einmal eine günstige Fahrt mit Uber in einem abgelegenen Vorort gebucht hat – oder ein günstiges Airbnb-Appartement in bester Zentrumslage.

**DOCH DIE SCHNELLEN ERFOLGE TÄUSCHTEN.** Die Sharing-Unternehmen tun sich schwer damit, nachhaltig Gewinne zu erzielen – und das war schon vor dem Ausbruch des Coronavirus so. WeWork entließ nach Bekanntwerden seiner Probleme 2.400 Angestellte: fast 20 % der weltweiten Belegschaft. Mehrere Anbieter von Leihfahrrädern, -autos und -elektrorollern gaben auf, weil ihre Wartungskosten zu hoch und ihre Nutzerraten zu niedrig waren. Und sogar Uber und Lyft mussten Rückschläge hinnehmen: Unmittelbar nach dem Börsengang verloren ihre Aktien deutlich an Wert.

Hat sich die Sharing-Ökonomie verkalkuliert? Autor Sundararajan hält dagegen: "Das alles bedeutet nicht, dass das Konzept an sich nicht funktioniert. Der Grund für das rapide Wachstum und die Blasen der vergangenen Jahre lag an einer Kombi-



Einbruch der Uber-Aktie am ersten Handelstag an der New Yorker Börse NYSE.



Einbruch der Lyft-Aktie am zweiten Handelstag an der NYSE. Damit lag ihr Wert 4 % unter dem Ausgabepreis.

nation mehrerer Faktoren: an niedrigen Zinsen, gut ausgestatteten Staatsfonds, die Investitionsmöglichkeiten suchen – und manchmal auch an Gründern, die durch waghalsige Expansionen den Preis vor dem Börsengang in die Höhe treiben wollten. "Aber trotz allem ist Uber ist noch immer beachtliche 50 Milliarden Dollar wert", sagt Sundararajan, "und trotz der Probleme von WeWork kann das Geschäftsmodell Office-Sharing funktionieren. Schließlich wird es künftig noch deutlich mehr Freiberufler geben."

Schon jetzt arbeiten immer mehr Menschen in der Gig Economy, in der nur pro erledigtem "Gig" bezahlt wird, also etwa für eine Taxifahrt oder eine Essensauslieferung. Sie erhalten nicht dieselben Vergünstigungen wie festangestellte Mitarbeiter: weder Mindestgehalt noch bezahlten Urlaub noch Lohnfortzahlung im Krankheitsfall.

**WIE LASSEN SICH SOLCHE JOBS REGULIEREN?** Diese Frage treibt nicht nur die Freiberufler und Gesetzgeber um, sondern auch die Sharing-Ökonomie. Denn diese weist zahlreiche Überschneidungen mit der Gig Economy auf – oft nutzen Gig-Worker Sharing-Plattformen, um ihre Dienste anzubieten, beispielsweise Fahrer oder Handwerker. Andere Sharing-Unternehmen bieten jedoch eine völlig andere Art von Dienstleistungen an – etwa Airbnb. "Der Hauptunterschied besteht darin, dass die Sharing-Ökonomie ein Geschäftsmodell darstellt und die Gig Economy eine Arbeitsweise", sagt Olivia Knight, Vorsitzende des britischen Handelsverbands Sharing Economy UK.

Je nach Sichtweise kann man diese Art von Jobs als selbstbestimmt bezeichnen oder als ausbeuterisch. Die Realität ist vielschichtig, sagt Sangeet Paul Choudary, Gründer der Plattform Thinking Labs und Autor von *Platform Scale* und *Platform Revolution*. Entscheidend sei vor allem, wie standardisiert eine Arbeit ist, sagt er: "Je standardisierter die Tätigkeit, umso wahrscheinlicher ist es, dass Menschen ausgebeutet werden. Gesetzgeber stehen weltweit vor der Herausforderung, Regeln für solche neuartigen Tätigkeiten zu schaffen →



**ANGEKLAGT**  
Ein Graffito in Paris macht Uber für Übergriffe von Kunden und Fahrern verantwortlich.

## "Wir müssen unsere Obsession für Konsum und Besitz überwinden."

Olivia Knight, Vorsitzende von Sharing Economy UK

ohne nützliche Innovationen auszubremsen. "Leider gibt es eine Tendenz, alle Geschäftsmodelle mit Tech-Bezug über einen Kamm zu scheren", sagt Knight. "Gesetzgeber müssen Verständnis für die Nuancen entwickeln."

**CORONA HAT DIESES PROBLEM VERSCHÄRFT.** Viele Gig-Worker mussten während der Krise arbeiten, obwohl sie erkrankt waren, andere mussten ohne Hoffnung auf finanzielle Entschädigung zu Hause bleiben. In einigen Staaten wird darum bereits darüber diskutiert, Dritten zu erlauben, für Uber-Fahrer Gewerkschaften zu organisieren, die sich für ihre Interessen einsetzen.

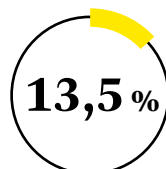
Airbnb vermittelt zwar keine Arbeitskräfte, sondern Wohnraum. Dafür hat das Unternehmen mit ganz eigenen Problemen zu kämpfen. Viele Länder unterbinden kurzfristige Vermietungen, weil sie verhindern wollen, dass Wohnungen dem Mietmarkt entzogen und in lukrativere Ferienappartements umgewandelt werden. Laut einer britischen Studie aus dem Jahr 2020 wird in einigen Gegenden Großbritanniens bereits ein Viertel aller Wohnungen als Airbnb-Unterkunft angeboten.

Allen Sharing-Unternehmen gemein ist, dass Vertrauen eine fundamentale Rolle in ihren Geschäftsmodellen spielt. Bewertungstools, Versicherungen und Kundenservices machen es möglich, dass mehr Menschen miteinander interagieren können als jemals zuvor. Tatsächlich erklärte in einer britischen Studie aus dem Jahr 2019 die große Mehrheit der Befragten, dass sie anderen Menschen grundsätzlich vertraue.

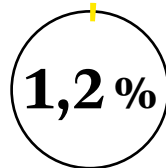
Misstrauen herrschte aber auch gegenüber allzu perfekten Bewertungen. Die beliebtesten Produkte waren solche, die mit 4,4 Sternen bewertet wurden. Bei Fünf-Sterne-Bewertungen sank das Vertrauen wieder. "Es gibt zu viele Möglichkeiten für ungerechte Bewertungen und zu viele Anreize,



PLATZ ZUM LEBEN  
Einwohner von New York protestieren gegen die Vermietung von Wohnungen über Airbnb.



aller volljährigen  
US-Bürger nutzten  
2017 Airbnb.



der Weltbevölkerung  
nutzten 2018  
regelmäßig Uber.

mit denen Anbieter die Kunden zu übertrieben hohen Bewertungen verleiten könnten", sagt Marketingprofessorin Eckhardt. Die Sharing-Ökonomie müsse darum Vertrauenskriterien jenseits von Kundenbewertungen entwickeln.

**DIGITALE TECHNOLOGIEN WERDEN DAFÜR KRITISIERT,** dass sie den zwischenmenschlichen Kontakt reduzieren. Die Sharing-Ökonomie liefert den Gegenbeweis. Die App Olío etwa bringt lokale Geschäfte und Nachbarn zusammen, um Lebensmittel zu teilen. Trotz 1,4 Millionen Nutzern in rund 50 Ländern ist das nicht immer einfach, sagt Olío-Mitgründerin Saasha-Celestial One: "Wir bekommen immer unglaublich positives Feedback für unser Konzept, aber es ist sehr schwer, Menschen dazu zu bewegen, es tatsächlich zu nutzen. Es ist einfach merkwürdig, Dinge mit Fremden zu teilen."

Seit dem Frühjahr 2020 wurde Teilen zudem zu einem grundsätzlichen Problem. Denn Social-Distancing-Maßnahmen führten in vielen Ländern zum Stillstand fast aller menschlichen Interaktionen, auf denen die Sharing-Ökonomie aufbaut.



*HALLO, NACHBAR  
TaskRabbit bringt  
durch Vermittlung  
kleiner lokaler  
Jobs Nachbarn  
zusammen. Aber  
auch die Mitarbei-  
ter der Plattform  
begreifen sich als  
Gemeinschaft.*



*PLATZ FÜR GÄSTE  
Nutzer von Airbnb  
protestieren  
gegen Regelungen,  
die Kurzfrist-  
vermietungen  
untersagen.*

Viele Unternehmen der Branche trafen die Auswirkungen mit voller Wucht.

Trotz aller Rückschläge: Die Sharing-Ökonomie wird bleiben. Selbst, wenn sie in Wirklichkeit oft wenig mit Teilen zu tun hat. Denn sie spielt eine wichtige Rolle bei der Umsetzung nachhaltiger ökonomischer Modelle. "Wenn wir Emissionen abbauen wollen, müssen wir unsere Obsession für Konsum und Besitz überwinden", sagt Knight. "Es gibt noch immer viel Arbeit für Gesetzgeber – aber im Idealfall kann die Sharing-Ökonomie unserem Planeten helfen. Je mehr Menschen die Dinge nutzen können, die wir produzieren – umso mehr gewinnen diese an Wert."



## Wie geht's weiter? Wirtschaftsprofessor Arun Sundararajan über die Zukunft des Sharing

- 1** Die Zahl der Festangestellten wird weiter sinken. Viele Menschen werden kleine Unternehmen über Plattformen betreiben – und das in den unterschiedlichsten Branchen.
- 2** Etablierte Firmen setzen zunehmend auf plattformbasierte Arbeitsmodelle. Gesetzgeber müssen die dadurch deutlicher werdenden Schwächen der sozialen Absicherung in vielen Ländern bewältigen. Die Innovationen aber müssen aus der Wirtschaft kommen.
- 3** Auch in der Energieproduktion und -distribution werden Crowd-basierte Modelle eingeführt, insbesondere in Afrika und Südostasien.
- 4** Das Gesundheitswesen wird Methoden der Sharing-Ökonomie adaptieren, um Patienten individueller zu betreuen, ob digital oder persönlich.
- 5** Der Online-Handel wächst weiter. Dadurch können Flächen von Ladengeschäften anders genutzt werden – beispielsweise für Pop-up-Veranstaltungen oder als Coworking-Spaces.

# KRYPTO-SCHADEN

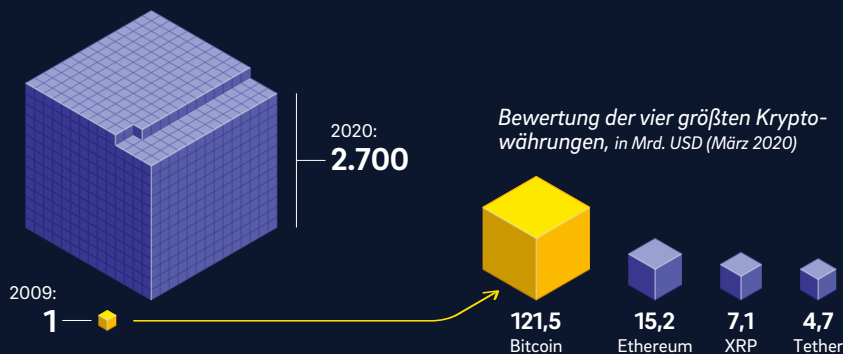
VON **Janet Anderson**

INFOGRAFIK VON **Maximilian Nertinger**

**K**RYPTOWÄHRUNGEN WIRKEN AUF DEN ERSTEN BLICK ENORM ATTRAKTIV. Nutzer können Gelder manipulationssicher und gleichzeitig völlig anonym transferieren. Ohne Mittelsmänner, etwa in Form von Banken. Aber: Das "Mining" – der digitale Prozess, mit dem die "Coins" erzeugt werden – verbraucht enorme Mengen Strom. Dessen Produktion wiederum erzeugt CO<sub>2</sub>-Emissionen. Studien zeigen, dass die Kosten der dadurch verursachten Umwelt- und Gesundheitsschäden bis zur Hälfte des Wertes der erzeugten Währungen ausmachen.

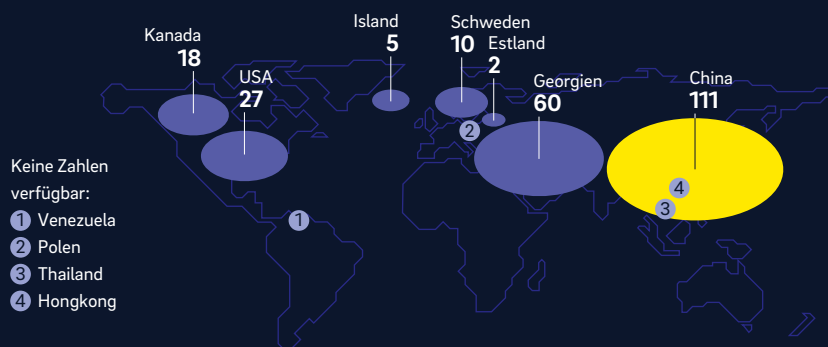
## Stetig entstehen neue Kryptowährungen ...

Anzahl der Kryptowährungen weltweit <sup>2</sup>



## ... und mit ihnen neue Minen

Geschätzte Kapazität der größten Minen, in Megawatt <sup>3</sup>



Die wichtigsten Standortfaktoren für die Ansiedlung von Minen <sup>4</sup>

- Leistungsstarke und günstige Energieversorgung
- Wenige regulatorische Vorgaben
- Stabile politische Verhältnisse
- Gute Internetverbindung
- Gemäßigtes Klima



## Gesundheits- und Umweltschäden durch Kryptomining in den USA und China



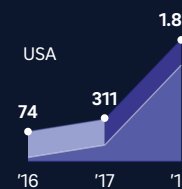
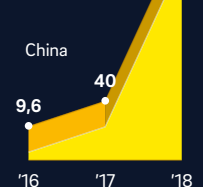
### Schäden berechnen <sup>1</sup>

Die Forscher entwickelten eine Methode, um herauszufinden, welche Folgen die Produktion von Kryptowährung für Klima und Gesundheit mit sich bringt. Diese Abbildung beziffert die Kosten für Gesundheits- und Umweltschäden in den USA (links) und China (rechts) – ausgedrückt als prozentualer Anteil am Wert eines Bitcoin in US-Dollar.



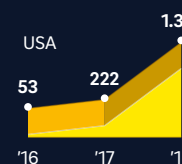
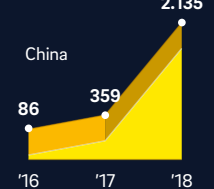
### Sterberate, Tote pro 1 Mio. Coins

Die Rate zeigt, wie viele Menschen hochgerechnet an Luftverschmutzung sterben, die durch Stromproduktion für Kryptowährungen entsteht. In China ist der Wert höher, weil dort mehr Strom mit Kohlekraftwerken erzeugt wird.



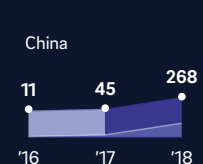
### Klimaschäden, in USD pro Coin

Um den Klimaschaden zu ermitteln, nutzen die Studienmacher die Werte, die die US-Regierung für die Kosten von CO<sub>2</sub>-Emissionen ansetzt, und übertragen diese auf den jeweiligen Stromverbrauch in den USA und China zur Produktion eines Coins.



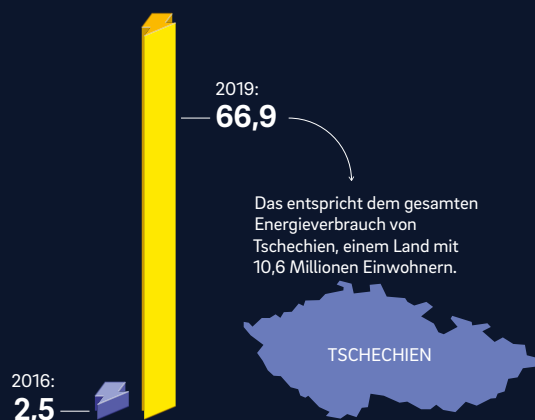
### Gesundheitsschäden, in USD pro Coin

Die Studienmacher nutzen den sogenannten statistischen Wert eines Lebens (WSL), der in den USA 11,53 Mio. USD und in China 1,12 Mio. USD beträgt. Diesen Wert multiplizieren sie mit der berechneten Sterberate pro erzeugtem Coin.



## Der Energiebedarf von Kryptomining steigt rapide ...

Energieverbrauch von Kryptomining, in Mrd. kWh <sup>5</sup>



## ... und das liegt an dem Konzept, auf dem Kryptomining basiert



### BLOCKCHAIN-TECHNOLOGIE

Kryptowährungen basieren auf Blockchain-Technologie. Dabei zeichnen digitale Blöcke, die aus digitalen Informationen bestehen, Transaktionen zwischen den Nutzern eines Peer-to-Peer-Netzwerks auf.



### ENERGIEAUFWAND

Die größte Aussicht auf Erfolg haben diejenigen Krypto-Schürfer, die am meisten Rechnerleistung investieren und damit auch am meisten Strom verbrauchen.



### HASH IDENTIFIER

Jeder Block hat einen "Hash Identifier" – eine Kombination aus Ziffern und Buchstaben in vorgegebener Länge. Krypto-Schürfer versuchen für jeden Block als Erster einen neuen Hash Identifier zu erzeugen. Im Erfolgsfall erhalten sie eine Einheit der Währung.



### MINING-FARMEN

Neue Coins zu erzeugen wird über die Zeit schwieriger. Aus diesem Grund setzen erfolgreiche Krypto-Schürfer heute fast ausschließlich auf spezialisierte große Mining-Farmen, die mit extrem leistungstarker Hardware ausgestattet sind.

Quellen: <sup>1</sup> Cryptodamages: Monetary value estimates of the air pollution and human health impacts of cryptocurrency mining, Energy Research & Social Science 59 (2020)

<sup>2</sup> investing.com/crypto/currencies

<sup>3</sup> bitcoinexchangeguide.com

<sup>4</sup> 2nd Global Cryptoasset Benchmarking Study, University of Cambridge

<sup>5</sup> vox.com – Bitcoin is an energy hog. Where is all that electricity coming from?

**VERZERRTES BILD**

*Wer heutzutage die  
Wirklichkeit verändern  
will, braucht keine  
Fakten zu schaffen. Er  
muss nur den Glauben  
an die Fakten zerstören.*



# Echt wahr?

*Verlässliche Daten? Eindeutige Wahrheiten? Das war einmal. Heute geht es nicht mehr darum, wie wir die Realität einordnen, sondern darum, was der andere als Realität akzeptiert. Dieses Phänomen ist ein Grund, sich zu sorgen – und sich dagegenzustellen.*

VON **Steven Poole**  
FOTOS VON **Alma Haser**

**F**IKTION ODER FAKTEN – in einem Punkt unterscheiden sich die beiden gar nicht so sehr voneinander: In beiden ist grundsätzlich vorstellbar, dass die Welt, wie wir sie kennen, verschwindet. Manchmal etwa scheint der Film *Matrix*, in dem Roboter die Herrschaft über die Erde übernehmen, angesichts der Fortschritte von KI und maschinellem Lernen gar nicht mehr so utopisch. Aber: In beiden Fällen bliebe unser Universum als solches intakt. Aktuell stellt sich eine Frage, die darüber hinausgeht: Könnte man die Realität als solches zerstören?

Ja, man könnte. Das jedenfalls behaupten José Balsa-Barreiro und Manuel Cebrián in dem Essay *A Quick Guide to Destroying Reality*. Allerdings sprechen die Wissenschaftler des MIT Media Lab und des Max-Planck-Instituts für Bildungsforschung dabei nicht etwa über eine physische Zerstörung.

Ihr Ansatz ist subtiler: Um die Realität zu zerstören, müsste man das Vertrauen der Menschen zerstören, dass es überhaupt eine Realität gibt. Balsa-Barreiro und Cebrián empfehlen das folgende Vorgehen: Starten Sie in einer hierarchisch aufgebauten Gesellschaft, in der Institutionen die Verbreitung von Wissen einzudämmen versuchen – so wie die Kirche im Mittelalter. Nach und nach demokratisieren Sie diese Gesellschaft radikal, indem Sie

die Kontrollinstanzen abschaffen. Zeitgleich fördern Sie Innovation, indem Sie einen "Marktplatz der Ideen" einrichten und erfolgreiche Wissens-Entrepreneure mit Geld und Ruhm belohnen. Maßstab ist dabei nicht, ob die jeweiligen Thesen zutreffend sind, sondern nur, wie gut sie sich verbreiten. Schalten Sie klassische Institutionen aus, die diese Thesen überprüfen, und sorgen Sie dafür, dass sich Behauptungen und Gegenbehauptungen blitzschnell über den ganzen Globus ausbreiten.

Mithilfe moderner Technologien verwandeln Sie die Welt so in ein "soziales Netzwerk ohne Form und Grenzen". Jeder kann mitmachen. Dafür braucht es keine Genehmigungen und kein gemeinschaftliches Verständnis dafür, wie die Welt aufgebaut ist.

**ETABLIERTE AUTORITÄTEN VERLIEREN IHREN PLATZ** in der Gesellschaft – inklusive ihrer physischen Infrastruktur. Schließlich breitet sich allgemeine Panik aus. Zur wirtschaftlichen Unsicherheit gesellt sich existenzielle Unsicherheit. Wir wissen nicht mehr, wer wir sind und was wir noch glauben können. "Nach und nach verschwindet das Vertrauen in die Realität", steht am Ende des Essays. "Die einzigen verbliebenen Zukunftsmodelle sind Dystopien, in denen es keine Hoffnung gibt." —→



1982 stellten im Film *Blade Runner* "Replikanten"-Roboter das Menschsein als solches infrage.



Sophia ist der erste Roboter mit einer Staatsbürgerschaft. Er beherrscht 60 Gesichtsausdrücke und wurde am 14. Februar 2016 aktiviert – am selben Tag wie der Replikant "Pris" in *Blade Runner*.

Sie haben es natürlich erkannt: Alles, was im Essay beschrieben wird, findet bereits statt. Im Zeitalter sozialer Medien ersetzen Desinformation und übermoderierter "Content" nach und nach sorgfältiges Lesen und Analysieren von Texten.

Ein Blick auf mediale Zukunftsfantasien ist bezeichnend. Wir mögen Filme wie *Blade Runner*, *Matrix*, *Children of Men*, *The Road*, *Elysium*, *Mad Max* und *Die Tribute von Panem*. Anscheinend können wir uns keine auch nur ansatzweise positive Zukunft vorstellen, sondern lediglich verschiedene Varianten des Düsternen.

Dementsprechend machen wir so weiter, wie wir begonnen haben – und malen uns aus, wie alles, was schon heute schlecht ist, noch schlimmer werden könnte.

#### EINE WEITERE METHODE, DIE REALITÄT ZU ZERSTÖREN

– zumindest in menschlichen Köpfen –, ist die Entkoppelung von Worten und den Dingen, die sie bezeichnen. Schon Konfuzius sagte einmal: "Als Herrscher würde ich die Namen von Dingen verändern. Denn wenn Worte nicht mehr das beschreiben, was sie sind, bricht weg, was eine Gesellschaft zusammenhält. Einen Mann von Ehre zeichnet aus, dass er nicht leichtfertig mit Sprache umgeht." In dem totalitären Staat, den George Orwells *1984* beschreibt, schuf die alles beherrschende Partei Slogans wie "Krieg ist Frieden", "Freiheit ist Sklaverei" und "Ignoranz ist Stärke".

Auch in der jüngeren Geschichte und Gegenwart gibt es zahllose Beispiele dafür, wie Realität durch Worte vernebelt oder verdunkelt wird. Da ist der berühmte Fall eines Beraters des US-Präsidenten George W. Bush, der einem Reporter erklärte, Journalisten lebten in einer "realitätsbasierten Gemeinschaft", seine Regierung hingegen stünde über solchen kleinkrämerischen Bedenken – denn sie könne die Realität verändern, wie es ihr gefalle.

Donald Trump nutzt diese Taktik wesentlich systematischer in seinem Krieg gegen die Realität, indem er gewohnheitsmäßig sämtliche Medien als "fake news" tituliert. Denn wenn alle Nachrichten "fake" sind, wer weiß dann noch, was real ist? Nur der autoritäre Anführer selbst. Der Big Brother, dessen Mantra nur schwarz und weiß kennt.

"Alles, was es braucht, um Realität zu zerstören, ist, die Realität in ihren grundlegenden Fundamenten anzugreifen – dann zerbröselt das Selbstverständnis, dass wir alle von den mehr oder weniger gleichen physischen Rahmenbedingungen ausgehen", sagt Adam Greenfield, Technologie-Vordenker und Autor von *Radical Technologies*. Ein Beispiel für



2004 erklärte ein Berater von US-Präsident George W. Bush einem Reporter, seine Regierung könne die Realität nach Belieben verändern.



George Orwells Roman *1984* wurde zum Synonym für ein System, das Sprache als eine Waffe einsetzt, um Fakten auszulöschen.



Donald Trump bezichtigt Medien so konsequent der Lüge, dass das "Committee to Protect Journalists" 2020 erklärte, der Präsident "untergrabe auf gefährliche Weise die Wahrheit."

realitätsverweigerndes Denken erlebte Greenfield in einem Supermarkt. Dort konnte man eine vermeintlich seriöse Zeitschrift kaufen, die ihren Lesern erklärte, wie sie sich vor 5G und Wi-Fi schützen könnten, und unterstellte, dass Chinas Dominanz in der 5G-Technologie mit dem Ausbruch des Coronavirus verbunden sein könnte.

Der Glaube an Verschwörungstheorien ist häufig mit generellem Misstrauen verknüpft, sagt Karen Douglas, Professorin für Sozialpsychologie an der University of Kent. Sei es Misstrauen gegenüber Regierungen und Behörden oder Misstrauen gegen Experten wie Wissenschaftlern. "Und es gibt Belege dafür, dass der Glaube an Verschwörungstheorien auch mit Langeweile zu tun hat." Wen die Realität zu sehr langweilt, der entscheidet sich vielleicht dafür, sie komplett infrage zu stellen.

Mit den Fortschritten der "Deepfake"-Technologie verlieren bald sogar Videos ihren Status als Beweismittel dafür, ob jemand etwas tatsächlich gesagt hat. Die Entscheidung, an welche Realität man glaubt, ist zunehmend nicht mehr eine Frage der Moral, sondern des Geschmacks.

Eine gute Taktik ist auch, die Verbreitung von "Achtsamkeit" zu fördern, die Fokussierung auf Selbstbeobachtung und -akzeptanz, entschlackt von ihren buddhistischen Ursprüngen. Das hilft dabei, eine fügsame Bevölkerung zu erschaffen, die sich nicht allzu viel Gedanken darüber macht, worauf unsere Welt zusteuert oder was in ihr passiert.

#### DER FORTBESTAND DER REALITÄT, WIE WIR SIE KENNEN,

hängt vollständig von Vertrauen ab: Das globale Finanzsystem etwa basierte auf einem gemeinsamen Vertrauen, das 2008 zusammenbrach. Nach der Krise wurde beschlossen, dass Banken, die sich gegenseitig Geld leihen, diese Transaktionen mit US-Schatzbrieffen absichern müssten. Spezielle Unternehmen, "Central Counterparties" oder "Clearing Houses", haben die Aufgabe, diese Transaktionen zu überwachen. "Will man die Realität zerstören, muss man bloß ein halbes Dutzend dieser Clearing Houses ausschalten", sagt Dan Davies, Analyst und Autor von *Lying for Money*.

Eine mögliche, aber schwer umzusetzende Methode dafür wäre, sie in den Bankrott zu treiben. Eine andere wäre, die virtuelle Infrastruktur der Clearing Houses durch eine Cyberattacke zu zerstören. "Eigentlich sollte das unmöglich sein", sagt Davies. "Aber ist es wirklich so viel schwerer, als ein iranisches Atomkraftwerk zu hacken?"

Natürlich könnte man auch den Glauben daran untergraben, dass US-Schatzbriefe so stabil sind

wie beispielsweise Immobilien. "Das gesamte System basiert auf der Annahme, dass es schlichtweg nicht passieren kann, dass die USA zahlungsunfähig werden. Will man die finanzielle Realität zerstören, muss man nur eine Methode finden, um die Kreditwürdigkeit der USA infrage zu stellen."

**WAS ABER KÖNNEN MENSCHEN TUN**, die weiterhin in der Realität leben wollen? Natürlich kann kein Einzelner den Zusammenbruch des Finanzsystems abwehren oder einen globalen Angriff von Cyberterroristen. Aber wir können jeden Tag Widerstand leisten, indem wir weiter an die objektiv feststellbare Realität glauben und versuchen, Wahrheit und Lügen voneinander zu trennen.

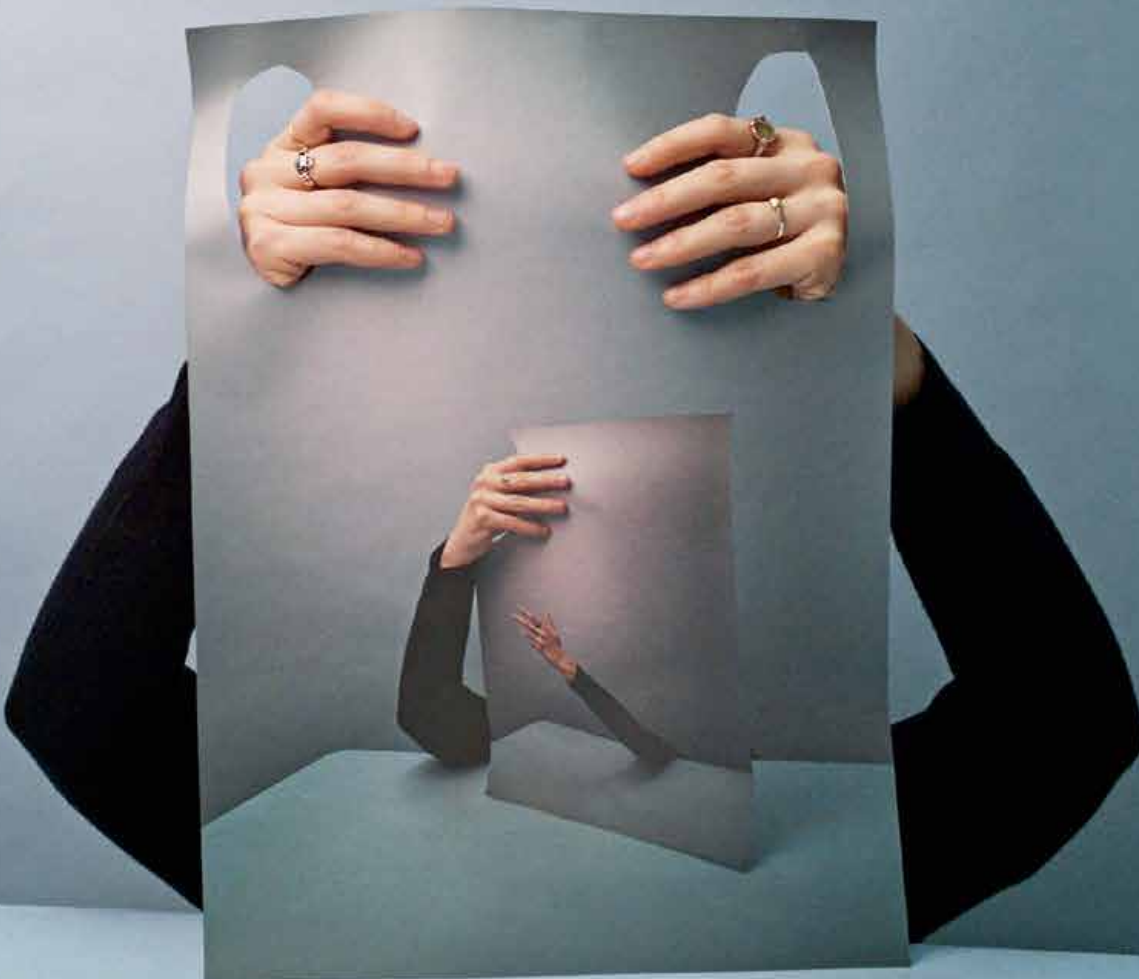
Voraussetzung dafür ist etwas, das "kritisches Denken" genannt wird: die Fähigkeit, die Vertrauenswürdigkeit von Quellen zu beurteilen und Argumente und Belege gegeneinander abzuwägen. Douglas glaubt nicht, dass junge Menschen weniger von dieser Fähigkeit besitzen. Aber sie stellt fest: "Der Austausch von Informationen wird immer komplexer. Junge Menschen sind heute wesentlich mehr Informationen ausgesetzt, die sie

## An welche Realität man glaubt, ist zunehmend nicht mehr eine Frage der Moral, sondern des Geschmacks.

**WER STECKT DAHINTER?**  
*Kritisches Denken verlangt von uns, dass wir die Glaubwürdigkeit von Informationsquellen prüfen.*

einordnen müssen. Es gibt deshalb Psychologen, die dazu raten, kritisches Denken als Schulfach einzuführen, um künftige Generationen für den Kampf gegen Verschwörungstheorien und Desinformation zu wappnen."

Manuel Cebrián and José Balsa-Barreiro jedenfalls haben das Künstlerkollektiv "Spam Church" ins Leben gerufen, um zu überlegen, wie sich der Trend zur Realitätszerstörung durch Kultur stoppen lässt. Die erste Regel lautet: "Wenn du nirgendwo um dich herum Spam siehst, heißt das, dass überall um dich herum Spam ist." ■



# "Uns läuft die Zeit davon"

*Greenpeace-Chefin Jennifer Morgan sorgt sich nicht nur um die Umwelt. Denn der Klimawandel wird auch zahlreiche Geschäftsmodelle vernichten. Unternehmen, die überleben wollen, müssen darum Veränderungen einleiten. Jetzt.*

---

VON **Geoff Poulton**



**E**S GEHT ES UM ALLES. In dem gerade neu begonnenen Jahrzehnt müssen grundlegende Weichen in Sachen Klimawandel gestellt werden. Darin sind sich alle Umwelt-Experten einig. Und mit ihnen Greenpeace-Geschäftsführerin Jennifer Morgan. Doch ausgerechnet jetzt, klagt sie, fehlt es weltweit an Entscheidern, die die notwendige Weitsicht mitbringen. Der mutmaßliche Grund: Noch immer hätten viele Unternehmer nicht verstanden, dass der Klimawandel auch drastische Folgen für ihre Unternehmen hat.

Nach drei Jahren als die eine Hälfte einer Doppelspitze bestimmt Morgan seit Ende 2019 allein die Geschicke der einflussreichsten Umweltorganisation der Welt, mit weltweit 4.000 Angestellten und 15.000 freiwilligen Helfern.

Think:Act traf Morgan im Januar 2020, kurz nach ihrem Besuch des Weltwirtschaftsforums in Davos. Im Interview spricht sie über die Mischung aus Expertise und Aktivismus, die Greenpeace ausmacht. Über die Gefahren, die von "Stranded Assets" ausgehen. Und darüber, warum wir dennoch optimistisch in die Zukunft blicken sollten.

# 1,5 °C

Um diesen Wert wird sich laut Weltklimarat die Atmosphäre bis 2040 im Vergleich zum vorindustriellen Zeitalter erwärmt haben, wenn Gegenmaßnahmen ausbleiben.

# 54 Brd. USD

Geschätzte Kosten, die der Klimawandel laut Weltklimarat bis 2100 verursachen wird.

**Bis 2019 waren Sie ein Teil einer Doppelspitze. Brachte das Vorteile mit sich?**

Wenn man zu zweit ist, denkt man Entscheidungen zu Ende. Insbesondere, wenn es sich dabei um so unterschiedliche Persönlichkeiten handelt, wie dies bei meiner Mitgeschäftsführerin Bunny McDiarmid und mir der Fall war. Damit setzt man auch ein Zeichen für die gesamte Organisation: Entscheidungen sollten, wann immer es geht, von denjenigen gefällt werden, die am nächsten an den Problemen dran sind.

**Das läuft sicherlich nicht immer reibungslos ab?**

Ich habe dabei den Unterschied zwischen Führen und Managen begriffen. Führungskraft erwächst aus den persönlichen Erfahrungen, die man gemacht hat. Darum ist es herausfordernd, wenn man jemanden neben sich hat, der die gleiche Position bekleidet. Man muss lernen, sein Ego außen vor zu lassen. Die Mission der Organisation zählt. Nicht, wer im Rampenlicht steht.

**Sie waren zum vierten Mal in Davos. Hat sich das Bewusstsein der Teilnehmer in Sachen Nachhaltigkeit und Klimawandel verändert?**

Diese Themen erhalten heute definitiv mehr Aufmerksamkeit. Aber meistens sind das reine Lippenbekenntnisse, denen keine Taten folgen. Worte allein aber bringen uns nicht weiter.

**Wie begegnen Ihnen die Unternehmer und Politiker, die Sie dort treffen?**

Mit angemessenem Respekt. Wir sind eine ernst zu nehmende Organisation, die mit Millionen von Menschen weltweit zusammenarbeitet. Uns kann man nicht so leicht übergehen. Viele Vorstände, die ich in Davos traf, waren etwas genervt, weil wir dort eine Studie mit dem Titel *It's the Finance Sector, Stupid* vorgestellt hatten, die die Verbindungen zwischen der Finanzbranche und den Erzeugern fossiler Energieträger unter die Lupe nimmt. Anscheinend haben wir einen Nerv getroffen.

**Wie schaffen Sie es, dass man Greenpeace nicht bloß als ein Grüppchen von Aktivisten abtut?**

Greenpeace hat viele Facetten. Eine davon ist, dass unglaublich versierte Experten aus verschiedensten Fachbereichen für uns arbeiten. Wenn jemand alle Fakten kennt und weiß, wie das System funktioniert, das er verändern will, ist es nicht so leicht, ihn einfach abzutun. Ich denke, wenn Wissen und Aktivismus zusammenkommen, ist das eine unschlagbare Mischung. →

*FELS IN DER BRANDUNG  
Kurz nach ihrem Antritt bei Greenpeace im Jahr 2016 beteiligte sich Morgan in Spitzbergen an einer Aktion gegen Ölbohrungen in der Arktis.*



### Hat die gestiegene Aufmerksamkeit für den Klimawandel Greenpeace zu mehr Gewicht verholfen?

Ja. Weil man jetzt sieht, dass wir recht hatten. Vor einigen Jahren hat man uns noch für verrückt erklärt, als wir aufzeigten, wie viel erneuerbare Energie gebraucht wird, damit eine Energierevolution gelingt. Heute ist klar, dass wir damals sogar noch zu niedrig lagen.

### Haben Sie Einfluss darauf, wie neue Regeln und Vorschriften formuliert werden?

In einigen Fällen führten Greenpeace-Kampagnen dazu, dass Unternehmen sich mit uns an den Verhandlungstisch setzten und im Anschluss ihre Praxis änderten – etwa bei den Themen Fischerei und Wiederaufforstung. Meist besteht unsere Rolle nicht im Aushandeln von Gesetzen, sondern darin, die politischen und gesellschaftlichen Voraussetzungen zu schaffen, damit Gesetze so ambitioniert wie möglich ausfallen.

### Was ist für Sie das globale Thema, das am dringendsten gelöst werden muss?

Die Klimakrise – weil das Zeitfenster so eng ist. Wissenschaftler sind sich einig darin, dass das bevorstehende Jahrzehnt das Jahrzehnt der Entscheidung ist. Der Finanzsektor ermöglicht den Abbau fossiler Brennstoffe. Diese Tatsache müssen endlich alle verstehen – innerhalb und außerhalb des Sektors. Ein entscheidender Punkt dabei ist, die Banken dazu zu bewegen, dass sie sich aus der Finanzierung fossiler Energieträger zurückziehen und ihre Investitionen verlagern – auf Bereiche wie erneuerbare Energien und nachhaltige Landwirtschaft. Die Banken müssen verstehen, dass es ein sehr reales Risiko von "Stranded Assets" gibt. Das bedeutet, dass Ressourcen, Ausrüstungen oder Geräte aufgrund technologischen oder gesellschaftlichen Wandels wertlos werden. Darum versuchen wir klarzumachen, dass die fossile Energiebranche Gift produziert – für unsere Gesundheit, für das Klima und für unser politisches System.

### Nehmen Unternehmer die wirtschaftlichen Risiken, die so entstehen, ernst genug?

Nein. Erst in jüngster Zeit haben wir etwa erlebt, welche Folgen weitflächige Überschwemmungen und Brände auf Lieferketten haben. Dennoch ist nicht zu sehen, dass Unternehmen an ihrem Verhalten etwas ändern. Versicherungsagenturen, Banken und alle Unternehmen, die Geschäfte mit fossilen Brennstoffen machen, müssen endlich begreifen, dass sie nicht so weitermachen können

*PROTEST-PROFI  
Reden halten auf  
Demonstrationen  
gehört für Morgan  
zum Tagesgeschäft,  
hier bei einem  
Anti-Kohle-Protest  
2018 in Berlin.*



## Jennifer Morgan

Bevor sie zu Greenpeace kam, war Jennifer Morgan unter anderem Leiterin des Global Climate Change Program des WWF, Global Climate Change Director der Denkfabrik E3G und Direktorin des Klima-Programms des World Resources Institute. Ab 2016 leitete sie Greenpeace zusammen mit Bunny McDiarmid. Seit 2019 ist sie alleinige Geschäftsführerin.



wie bisher. Sie müssen beginnen, die Weichen für eine geordnete Transformation zu stellen. Hersteller von Autos mit Verbrennungsmotoren sollten sich zu Herstellern von Fahrzeugen mit Elektromotoren wandeln – oder sogar zu Anbietern mobiler Lösungen. Ölunternehmen sollten sich zu Energieunternehmen wandeln. Mein Eindruck ist, dass das bislang nur sehr wenige Unternehmen verstanden haben.

### Sie klingen nicht sehr optimistisch.

Hier und da gibt es kleine Fortschritte. Aber, nein: Im Großen und Ganzen bin ich nicht sehr optimistisch. Jedenfalls nicht, wenn ich mir die großen Konzerne ansehe. Bei kleinen und mittelgroßen Unternehmen ist das anders. Da gibt es weltweit Beispiele für Firmen, die erkannt haben, dass sich dadurch Chancen für sie eröffnen. In diesem Zusammenhang ist es sehr spannend, wie sich der europäische "Green Deal" entwickeln wird, der bis 2050 den CO<sub>2</sub>-Ausstoß in Europa auf null reduzieren soll. Weil er Anreize setzt, einen Beitrag zum Wandel zu leisten. Das bringt viel eher Innovationen hervor als Strafen für die zu verhängen, die weitermachen wie bisher.

### Schieben Regierungen zu viel Verantwortung an Unternehmen ab, damit diese die Probleme lösen?

Ich sehe nicht, dass Regierungen überhaupt Führungsrollen einnehmen. Auch der europäische Green Deal ist längst nicht so ambitioniert, wie wir es uns wünschen würden. Entwickelte Länder wären dazu in der Lage, viel schneller viel mehr umzusetzen. Die EU sollte sich das Ziel setzen, die Emis-



**"Wenn die Menschen erst begriffen haben, was für sie auf dem Spiel steht, sind sie auch dazu bereit, Dinge zu ändern."**

#### **Wäre es schwer, das umzusetzen?**

[Lacht] Das ist von Land zu Land unterschiedlich. Viele Menschen wären schockiert, wenn sie wüssten, wie viel Einfluss diese Unternehmen auf die Politik ausüben. Zerstörung des Regenwalds in Brasilien, Korruption beim Kohleabbau in Indonesien – das alles hängt damit zusammen.

#### **Müssen wir erst einen Generationswechsel in den Führungsetagen der Unternehmen abwarten?**

Mal ehrlich: Wer aus der jüngeren Generation will denn noch für ein Unternehmen aus der fossilen Energiebranche arbeiten? Sehr bald werden in die Führungspositionen Angehörige einer Generation aufrücken, die begreift, was in der Zukunft passieren wird, und sich darüber Sorgen macht. Aber ich hoffe, dass wir nicht abwarten müssen, bis es einen vollständigen Generationswechsel gegeben hat. So viel Zeit haben wir nicht mehr. Ich hoffe, dass schon die derzeitigen Entscheider auf die Stimme der Jungen hören.

#### **Können wir optimistisch in die Zukunft blicken?**

Das sollten wir. Nein, ich denke, das müssen wir sogar. Ich bin optimistisch, weil ich daran glaube, dass Menschen lernfähig sind. Wenn sie erst begriffen haben, was für sie auf dem Spiel steht, sind sie auch dazu bereit, Dinge zu ändern. Wenn nicht für sich oder ihre Nachbarn, dann zumindest für ihre Kinder. Das vergangene Jahr hat mich optimistisch gestimmt. Aber wenn die Zivilgesellschaft sich nicht mehr einmischt, wenn Wirtschaft und Politik Verantwortung von sich schieben, schwindet auch mein Optimismus. ■

sionen bis 2030 nicht nur um 55 %, sondern um 65 % zu reduzieren. Die entwickelten Länder müssen vorangehen, um so den Schwellenländern etwas mehr Spielraum zu geben. Dennoch denke ich, dass die Veränderungen, die in Europa angestoßen werden, ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung sind. Aber Regierungen üben oft keinen richtigen Druck auf Konzerne aus. Dabei ist es einfach eine Tatsache, dass Unternehmen einen großen Einfluss darauf haben, wie Gesetze und Vorschriften formuliert werden. Und meist sind sie an kurzfristigen Profiten interessiert. Wir brauchen Unternehmen, die diese Sichtweise überwinden, die vielmehr alle Risiken gegeneinander abwägen und sich für wirklich sinnvolle Gesetze einsetzen.

#### **Wenn Sie beim Kampf gegen den Klimawandel einen Wunsch frei hätten – was wäre das?**

Ich würde die Geldströme stoppen, die von den fossilen Energieunternehmen in die Politik fließen.

**90 %**

In diesem Umfang müsste der Kohle-Anteil in der Stromerzeugung bis 2050 sinken, um einen globalen Temperaturanstieg um mehr als 1,5 Grad Celsius bis 2100 zu verhindern.

**372  
Mrd. USD**

Mit diesem Betrag fördern Regierungen laut dem IISD-Report jährlich den Abbau fossiler Brennstoffe – das ist dreimal so viel, wie sie in Projekte zum Ausbau erneuerbarer Energien investieren.



## Andrew McAfee

Der amerikanische Wirtschaftsprofessor ist einer von zwei Menschen, die sowohl in die Thinkers50 und in die Liste der 50 einflussreichsten Vordenker des Politmagazins *Politico* aufgenommen wurden.

Der zweite ist sein langjähriger Co-Autor Erik Brynjolfsson. Zusammen verfassten sie mehrere Bestseller, darunter *The Second Machine Age*.



# Eine Wette auf die Zukunft

*Wirtschaftswachstum geht ohne Raubbau an der Natur, sagt Vordenker **ANDREW MCAFEE**. Im Buch *More from Less* erklärt er, warum eine Mischung aus Wettbewerb und Regulierung die Lösung ist.*

VON **Bennett Voyles**

ILLUSTRATIONEN VON **Sören Kunz**

**K**ANN DAS STIMMEN? Die These war provokant – ein Widerspruch zu allem, was intuitiv logisch erscheint: Trotz steigender Bevölkerungszahl und wachsender Wirtschaft verbrauchen die USA zunehmend weniger natürliche Ressourcen! Andrew McAfee wollte erst nicht glauben, was er da in einem Essay des amerikanischen Umweltwissenschaftlers Jesse Ausubel las. Also forschte er nach.

McAfee ist Ingenieur, Wirtschaftswissenschaftler und Co-Direktor der MIT Initiative on the Digital Economy und bekannt für provokante Thesen. Er schrieb zahlreiche Bestseller, meist gemeinsam mit dem Wirtschaftswissenschaftler Erik Brynjolfsson. Dazu zählen *The Second Machine Age* und *Machine,*

*Platform, Crowd*. Inspiriert von den Ideen Ausubels hat McAfee ein neues Buch geschrieben, diesmal als alleiniger Autor: *More from Less*. Und ein Wort taucht in den Rezensionen dazu regelmäßig auf: "provokant".

**Im Vorwort Ihres neuen Buchs steht, dass vermutlich jeder Leser darin mindestens eine These findet, der er nicht zustimmt. Ist das eingetroffen?**

Ja, im Großen und Ganzen ist genau das eingetroffen. Radikale Marktverfechter mögen beispielsweise nicht, dass ich dafür bin, Umweltverschmutzung durch Regulierung zu bekämpfen. Linke wiederum glauben seit mehr als einem halben Jahrhundert noch immer, dass Wachstum des Teufels sei. Viele Menschen sind fest davon überzeugt, —→



dass Wirtschaftswachstum und Bevölkerungswachstum unausweichlich mit Raubbau an unserer Umwelt verbunden sind.

**Gehen wir mal davon aus, dass Wachstum wirklich nicht schädlich ist, wie gehen wir dann mit dem CO<sub>2</sub>-Ausstoß um?**

Es gibt ein Konzept, das sich bei der Bekämpfung von Luftverschmutzung bewährt hat: Man kann Verschmutzung reduzieren, wenn man den Preis dafür erhöht. Dieses Konzept ist sehr simpel, auch wenn es zugegebenermaßen nicht immer einfach ist, es politisch durchzusetzen. Ich will das Problem der Erderwärmung damit nicht verharmlosen, ich versuche, es ins Verhältnis zu setzen. Wenn wir die Ursachen der Erderwärmung als atmosphärische Luftverschmutzung betrachten, drängt sich die Lösung geradezu auf. Das Problem ist, dass wir dieses Konzept nicht nutzen.

**Hat dieses Konzept denn schon mal zum Erfolg geführt?**

Das Ozonloch schrumpft. Der Ausstoß an Schwefeldioxid und Feinstaub ist massiv zurückgegangen. Das haben wir erreicht, indem wir den Emissionsrechtehandel einführten. Dieser Erfolg war sogar billiger, als die meisten anfangs dachten. Und niemand musste dafür auf Elektrizität oder auf sein Auto verzichten.

**Für den sinkenden Rohstoffverbrauch machen Sie Faktoren verantwortlich, die Sie als die "vier Reiter des Optimismus" bezeichnen: technischer Fortschritt, Kapitalismus, öffentliches Bewusstsein und Regierungen, die die Bedürfnisse ihrer Bürger wahrnehmen. Sitzen all diese Reiter fest im Sattel?**

Technischer Fortschritt und Kapitalismus kommen gut voran. Und mit Kapi-

talismus meine ich nicht dessen Perversionen wie Vetternwirtschaft oder Profitmaximierung um jeden Preis, ich meine echten Wettbewerb zwischen Unternehmen, der sie dazu antreibt, ihre Kosten zu senken. Das öffentliche Bewusstsein und die Regierungen hingegen stehen größeren Herausforderungen gegenüber. Machen wir uns nichts vor: Nicht immer setzen sich Rationalität und Logik durch. Ein Beispiel dafür ist der Widerstand gegen Impfungen, Genforschung oder Kernenergie. Ebenso wie die Tatsache, dass es nach wie vor keine flächendeckende CO<sub>2</sub>-Steuer, CO<sub>2</sub>-Zuschläge oder CO<sub>2</sub>-Dividenden gibt. Diese zwei Reiter müssen wir im Auge behalten.

**Die Menschheit verfügt über mehr Wissen denn je zuvor. Warum wählen wir noch immer bössartige, ignorante oder wissenschaftsferne Politiker?**

Das sind typische Erscheinungen in Phasen, in denen technischer Wandel große Verunsicherung auslöst, wie etwa in den Jahren nach der industriellen Revolution oder den ersten Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts. Heute befinden wir uns wieder in einer solchen Phase. Insbesondere bei Angehörigen der unteren und mittleren Einkommensschichten wachsen zu Recht Verunsicherung und Hoffnungslosigkeit. Denn diese Menschen sehen, wie die Einkommen anderer Menschen ansteigen, aber ihre Einkommen nicht. Sie sehen, dass die Branchen und Jobs, in denen sie arbeiteten, wegen der tektonischen Kräfte der Globalisierung und des technischen Fortschritts verschwinden. Darunter leiden aber nicht nur sie, darunter leidet auch unsere Gesellschaft als Ganzes. Denn diese Menschen neigen dazu, autoritäre Politiker, Populisten oder Demagogen zu wählen.



**"Die Vorstellung, es gäbe bald keine Jobs mehr für Menschen, ist lächerlich."**

**In einem Interview sagten sie, dass Unternehmen die Wucht der bevorstehenden Veränderungen unterschätzen. Welche Veränderungen sind das?**

Künstliche Intelligenz überrascht uns ständig mit neuen Fähigkeiten: Sie kann Muster erkennen, aus gewaltigen Datenmengen sinnvolle Erkenntnisse herausfiltern und Strategien selbst für extrem komplexe Szenarien entwickeln. All das sind Bereiche, in denen wir bislang Menschen für überlegen hielten.

**Welche Form künstlicher Intelligenz hat Sie zuletzt beeindruckt?**

Ein selbstlernendes System, das in einer Pokerrunde mit sechs Top-Spielern eine der kompliziertesten Poker-Varianten spielte und gewann. Das hatte ich nicht erwartet. Vielleicht lassen sich diese Fähigkeiten dafür einsetzen, Medikamente oder neue Werkstoffe zu entwickeln oder um zu verstehen, wie sich Proteine falten lassen oder wie man Gene manipulieren könnte. Das würde fantastische Möglichkeiten eröffnen.

An vielen dieser Fragen arbeiten Menschen seit Langem mithilfe der Wissenschaft. Und wir erzielen dabei auch Fortschritte. Aber diese Fortschritte könnten nun enorm an Fahrt aufnehmen, weil wir einen Kollegen haben, der dieselben Aufgaben nicht nur etwas schneller erledigen kann als wir, sondern der sie auch vollkommen anders angeht.

**Schach: abgehakt. Go: abgehakt. Poker: abgehakt. Können Menschen auf irgendeinem Gebiet die Besten bleiben, wenn Kollege Computer einfach alles kann?**

Na ja, nicht alles. Computer schaffen es einfach nicht, menschliche Befindlichkeiten einzuschätzen. Sie verstehen nicht, wie die Welt funktioniert. Es ist eine Sache, Muster zu erkennen oder Re-

## Weniger ist mehr

1

Obwohl Wohlstand und Bevölkerung weltweit seit 1970 konstant wachsen, geht der Verbrauch an Rohstoffen zurück.

2

Wer Profit machen will, muss Kosten reduzieren, auch die für Rohstoffe. Darum fördert Kapitalismus technologischen Fortschritt, mit dem sich Rohstoffe effizienter nutzen lassen.

3

Eine wache Öffentlichkeit und Regierungen, die die Belange der Bürger wahrnehmen, ermöglichen Wirtschaftswachstum bei gleichzeitig geringer Umweltbelastung.



## Ein Blick aufs Thermometer

Die Erde erwärmt sich, und die Menschen werden immer älter. Die Prioritäten sind darum: CO<sub>2</sub>-Emissionen reduzieren und den gesellschaftlichen Zusammenhalt bewahren.

geln zu erlernen, die in bestimmten Situationen gelten. Aber es ist etwas völlig anderes zu begreifen, wie die Welt als Ganzes funktioniert. Das betrifft gleichermaßen die Natur als auch den Teil der Welt, den Menschen konstruiert haben. In diesem Bereich sind Computer immer noch sehr schlecht. Und ich glaube nicht, dass sich das trotz der rasanten Fortschritte auf dem Gebiet künstlicher Intelligenz grundlegend ändert.

**Wird es immer noch anspruchsvolle Jobs geben, oder werden alle Tätigkeiten automatisiert werden?**

Ich glaube nicht, dass man die Aufgaben eines Start-up-Gründers, eines Coaches oder eines Managers automatisieren kann. Und nicht die eines Menschen, der andere Menschen heilt. Das ist etwas anderes, als eine Diagnose zu erstellen. Ich glaube auch nicht, dass in naher Zukunft die Arbeit von Kindergärtnern, Fußballtrainern oder Pflegekräften wegfällt. Es wird genug zu tun geben. Selbst wenn wir sehr viele, sehr gute Roboter haben, kann keiner von ihnen eine Brücke erneuern, einen Wasserboiler reparieren oder Solarpanels anbringen. Die Vorstellung, es gäbe bald keine Jobs mehr für Menschen, ist lächerlich.

**Und wie bleiben Unternehmen wettbewerbsfähig, wenn alle den gleichen Zugriff auf künstliche Intelligenz haben?**

Wer dieses Potenzial richtig nutzt, hat dadurch einen Vorsprung. Auch Kommunikation ist ja noch immer ein Wettbewerbsvorteil, obwohl im Prinzip alle unbegrenzten Zugriff auf Kommunikationsmittel haben. Es kommt darauf an, wie man die Instrumente einsetzt. Auch in einer Schreinerei, in der 20 Schreiner die modernsten Werkzeuge nutzen können, kann man noch immer erkennen, wer von ihnen der beste Schreiner ist. ■

## Denk-Anstöße



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



### FAKE NEWS

# Kein Platz für Lügen

**DAS JAHR DES DAMMBRUCHS** war rückbetrachtet 2016. Das Jahr, in dem die USA einen neuen Präsidenten wählten und die Briten über den Austritt aus der EU abstimmten. In beiden Fällen, so scheint es, wurde die öffentliche Meinung durch eine Flut von Falschinformationen beeinflusst, die sich vor allem über große digitale Plattformen wie Facebook, YouTube und Twitter verbreiteten. Es entstand ein Teufelskreis, mit dem sich viel Geld verdienen lässt (siehe Grafik).

Politiker wie Bürger fordern darum Regulierungen. Aber dem potenziellen Missbrauch digitaler Plattformen stehen die Werte der freien Meinungsäußerung und der offenen Rede entgegen.

"Strengere Regeln schützen Nutzer vor politischer Desinformation", sagt Stefan Schaible, Global Managing Partner bei Roland Berger. "Aber sie können auch die Meinungsfreiheit beschneiden."

Doch der Ruf nach Regulierung wird lauter. Es stellt sich daher die Frage: Wie ließen sich solche Regeln in der digitalen Welt erfolgreich umsetzen? Fünf grundlegende Prinzipien könnten für Klarheit sorgen, welche Maßnahmen ergriffen werden sollten.

Erstens: Wir brauchen eindeutige Kriterien und Gesetze, die den Umgang mit Fake News regeln – und die klarstellen, wie weit digitale Plattformen für deren Verbreitung verantwortlich gemacht werden können.

Zweitens: Es braucht gemeinschaftliche Anstrengungen, um das öffentliche Bewusstsein dafür zu stärken, wie Manipulation funktioniert. Denkbar wären beispielsweise staatliche Aufklärungskampagnen und eine Aufnahme des Themas in den Schulunterricht.

Drittens: Digitale Plattformen brauchen einheitliche Regeln für den Umgang mit politischer Werbung, die für sie auch realistisch handhabbar sind.

Viertens: Nutzer brauchen mehr Entscheidungsfreiheit. Heute bekommen sie einen großen Teil der Online-Inhalte nie zu sehen, weil Algorithmen an ihrer Stelle die Vorauswahl treffen. Dieser Systemfehler muss behoben werden.



**"Strengere Regeln schützen vor Fehlinformation, aber sie können die Meinungsfreiheit gefährden."**

STEFAN SCHAIBLE,  
Global Managing  
Partner

ben werden. Nutzer sollen selbst aussuchen, was sie sehen wollen.

Fünftens: Trotz aller Rufe nach Transparenz muss das Internet weiterhin die Möglichkeit bieten, anonym zu bleiben. Damit sind erhebliche Vorteile verbunden. Nur so lässt sich sichern, dass sich viele unterschiedliche Stimmen äußern, ohne Angst vor Repressalien zu haben.

Wir müssen eine Balance finden zwischen Entrepreneurship, freier Meinungsäußerung, Innovation und Offenheit – und dabei die Werte unserer freien Gesellschaften bewahren. Viele Entwicklungen der kommenden Jahre werden maßgeblich davon abhängen, ob und wie gut wir diesen Balanceakt schaffen.

→ **NICHTS ALS DIE WAHRHEIT**

Welche Faktoren beim Kampf gegen Desinformation berücksichtigt werden müssen: <http://rb.digital/3cmSIG3>

**ENERGIEWENDE**

## Fliegen mit Wasserstoff?

Die Emissionen müssen runter – dieses Ziel strebt nicht nur die Autoindustrie an, sondern auch die Luftfahrtbranche. Immer öfter taucht in der aktuellen Debatte ein neuer Heilsbringer auf: Wasserstoff. Motoren, die damit angetrieben werden, stoßen Wasserdampf aus – ein klarer Vorteil gegenüber allen fossilen Brennstoffen. Schon jetzt sind Ingenieure weltweit dabei, den Weg für Wasserstoff als grüne Alternative freizuräumen. Das größte Hindernis, das sie dabei überwinden müssen, liegt im Herstellungsprozess. Denn bei der Mehrzahl der eingesetzten Methoden entsteht CO<sub>2</sub>. Methoden, mit denen sich "grüner Wasserstoff" herstellen lässt, werden bislang nur in geringem Maße eingesetzt. Aber das könnte sich bald ändern.

→ **ENDZIEL: SAUBERER HIMMEL**

Welche Fortschritte und Herausforderungen grüner Luftverkehr mit sich bringt: <http://rb.digital/2yKKFPh>



**KI-ENTWICKLUNG IN DER EU**

## Neue Partner gesucht

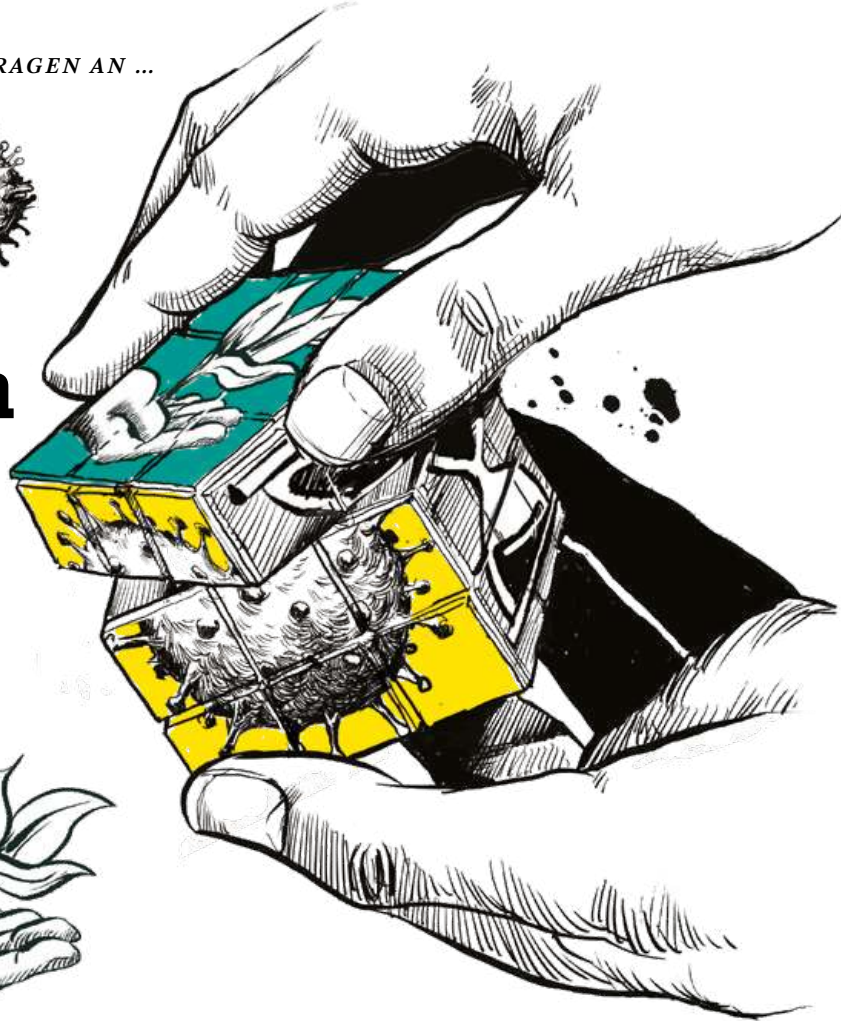
Künstliche Intelligenz ist innerhalb der EU eine Wachstumsbranche, aber das dahinterstehende Ökosystem droht zu zersplittern. So erschwert der Austritt Großbritanniens aus der Gemeinschaft künftige Kooperationen. Dennoch ist die EU global wettbewerbsfähig. Auf lange Sicht bleiben Kooperationen mit Wissenschaftlern aus den USA oder China denkbar, um international anerkannte Studien zu erstellen. Die Zahl zugelassener Patente zeigt, in welchen EU-Staaten das Innovationstempo derzeit noch am höchsten ist: Zusammen halten Großbritannien, Frankreich und Deutschland 51% der europäischen KI-Patente.

→ **GEMEINSCHAFTS-PROJEKT**

Mehr zu der Rolle, die die EU im internationalen Markt für KI-Technologie einnimmt: <http://rb.digital/2YOIMvD>

# Wie Sie das **Gesamtbild** im Blick behalten

Bestsellerautor **DAN HEATH** propagiert "uptime thinking". Die Kernthese: Wer die richtigen Parameter anlegt, weiß, was die Zukunft bringt. Hier beantwortet er drei Fragen dazu, wie man Problemen vorbeugt.



## 1

**Die ganze Welt kämpft gegen eine Pandemie, die möglicherweise vermeidbar war. Was sagt das über scheinbar abseitsige Herausforderungen aus?**

Die Corona-Krise war vorhersehbar. Unzählige Gesundheitsexperten warnten seit Jahren vor einem solchen Szenario. Das Problem war nicht ein Mangel an Prognosen, sondern an Vorbereitung. Julie Pavlin, eine Expertin für Infektionskrankheiten, spricht von einem Zyklus aus "Krise und Vergessen". Während der Krise reagieren wir hektisch. Verschwindet sie aus den Schlagzeilen, schwindet auch unsere Aufmerksamkeit. Wir können es uns nicht erlauben, erneut in diese Falle zu stolpern. Wir dürfen nicht alle Ressourcen für heutige Probleme verwenden, sondern müssen einige für die Probleme von morgen einsetzen.

**Dan Heath** ist Autor und Senior Fellow am Center for the Advancement of Social Entrepreneurship an der Duke University in Durham.

## 2

**Wie löst man ein Problem am schnellsten – indem man es einkreist oder indem man mitten hineintaucht?**

Es geht beides. Die amerikanische Stadt Rockford reduzierte die Obdachlosigkeit von Veteranen deutlich, indem sie alle Betroffenen namentlich erfasste. So wurde "Was sollten wir tun?" zu "Wie helfen wir Michael?". Das ist für mich Hineintauchen. Gleichzeitig wurde ein Team mit Vertretern aller Gruppen zusammengestellt, die zur Problemlösung beitragen konnten. Das ist Einkreisen.

## 3

**Was ist das dringendste Problem, auf das wir nach Corona den Blick richten müssen?**

Der Klimawandel. Es ist wieder dieselbe Dynamik: Wir kennen die Prognosen, aber erkennen nicht die Dringlichkeit. Vorausschauendes Handeln aber bedeutet Probleme, die nicht dringend scheinen, weil es keine Deadline gibt, zu dringenden zu machen. Alle Defätisten erinnere ich vorsorglich daran, dass wir es geschafft haben, das Ozonloch zu schließen. Wir sind dazu fähig, globale Probleme zu lösen. ■



**An dieser  
Ausgabe haben  
mitgewirkt**



**SÖREN KUNZ**

arbeitet in Wiesbaden als  
Grafikdesigner und Illustrator.  
Er zeichnet für Unternehmen,  
Verlage und Magazine aus  
der ganzen Welt und  
kombiniert dabei am liebsten  
feine Skizzen mit groben  
Strichen.

→ SEITE 76



**STEVEN POOLE**

schreibt Essays und Kritiken  
für Zeitungen und Magazine  
wie *The Guardian* und  
*The Wall Street Journal*. Er ist  
Autor mehrerer Bücher, unter  
anderem von *Rethink* und  
*Unspeak*. Poole lebt in  
London und mag die heutige  
Welt, zumindest teilweise.

→ SEITE 68



**NIKLAS HUGHES UND  
ANGELA WITTCHEN**

gründeten 2017 in Hamburg  
das Illustrations- und  
Grafikstudio ILLU FRONT.  
Ihre Motivation: "Wir  
zeichnen einfach gern Dinge!"

→ SEITE 54

**Sie wollen mehr  
Think:Act?**



Kontaktieren Sie uns:  
[tam@rolandberger.com](mailto:tam@rolandberger.com)



Laden Sie hier die Ideas for Action zu  
dieser Ausgabe herunter:  
[rolandberger.com/adaptive](http://rolandberger.com/adaptive)



Registrieren Sie sich für den  
Think:Act-Newsletter:  
[www.rolandberger.com/tam](http://www.rolandberger.com/tam)

**Herausgeber**

Stefan Schaible (Global  
Managing Partner)  
Roland Berger GmbH  
Sederanger 1  
80538 München  
+49 89 9230-0  
[www.rolandberger.com](http://www.rolandberger.com)

**Druck**

Ruksaldruck GmbH & Co KG  
Veröffentlicht im Juli 2020  
ISSN 2628-2895

**Head of Global Marketing  
& Communications**

Eike Alexander Kraft

**Chefredakteurin**

Neelima Mahajan

**Leitender Redakteur**

Mark Espiner

Axel Springer  
Corporate Solutions

**Redaktion**

Klaus Fuest,  
Christian Gschwendtner,  
Claus Hornung

**Design**

*Creative Direction*  
Konstanze Behrend  
Benjamin Cuénod

*Art Direction*

Katja Arndt  
Pawel Pedziszczak

*Photo editor*

Anna Bianchi

*Einhorn Solutions GmbH*

**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:  
[david.born@rolandberger.com](mailto:david.born@rolandberger.com)



**Es ist egal, wie  
es Ihrer Branche  
geht. Das Einzige,  
was zählt, ist Ihr  
Geschäftsmodell.**

Entdecken Sie  
Think:Act online

Hier finden Sie mehr zu  
dieser Ausgabe von Think:Act  
und unser Archiv:

[rolandberger.com/  
belastungstest](http://rolandberger.com/belastungstest)