

Unverkäufliche Leseprobe des Econ Verlages



Alle Rechte vorbehalten.

Die Verwendung der Texte und Bilder, auch auszugsweise, ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlages urheberrechtswidrig und strafbar.

Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in elektronischen Systemen.

© Econ Verlag

Weitere Infos unter:

<http://www.econ-verlag.de>

John Middleton

Die E-Business-Bibliothek

50 Bücher, die jeder kennen muss

Aus dem Englischen von Stephan Gebauer

Econ

Die amerikanische Originalausgabe erschien 2000 unter dem Titel *Writing the New Economy. The ultimate E-Business Library* bei *Capstone Publishing, Inc., Milford, USA*.

This edition published under licence from Capstone Publishing Ltd via Susie Adams Rights Agency, UK.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by means electronic, chemical or mechanical, including photocopying, any information storage or retrieval system without a licence or other permission in writing from the copyright owners.

Dieses Buch ist eine Lizenzausgabe von Capstone Publishing Ltd., die über die Susie Adams Rights Agency, UK, vermittelt wurde.
Kein Teil dieses Werkes darf in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Einwilligung des Verlages und des Lizenzgebers reproduziert, oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Der Econ Verlag ist ein Unternehmen der Econ Ullstein List Verlag GmbH & Co. KG, München

1. Auflage 2001

ISBN 3-430-16705-1

© John Middleton 2000
© für die deutsche Ausgabe 2001 by Econ Ullstein List Verlag GmbH & Co. KG, München
Alle Rechte vorbehalten. Printed in Germany
Lektorat: Christoph Reudenbach
Gesetzt aus der Sabon bei Leingärtner, Nabburg

Inhalt

Danksagung	9
Einleitung: Eine Definition der New Economy	11
1 Robert Baldock: The Last Days of the Giants? . . .	23
2 Tim Berners-Lee: Der Web-Report	30
3 Alex Birch, Philipp Gerbert und Dirk Schneider: The Age of E-tail	36
4 Frances Cairncross: The Death of Distance	44
5 Manuel Castells: The Information Age: Economy, Society and Culture	49
6 James Collins und Jerry Porras: Built to Last . . .	55
7 Diane Coyle: The Weightless World	63
8 Stan Davis und Christopher Meyer: Das Prinzip Unschärfe.	67
9 Michael Dell: Direkt von Dell	73
10 Larry Downes und Chunka Mui: Auf der Suche nach der Killer-Applikation	79
11 Esther Dyson: Release 2.1.	86

12	Philip Evans und Thomas Wurster: Web Att@ck	91
13	Charles Ferguson: High Stakes, No Prisoners . . .	96
14	Francis Fukuyama: Der Konflikt der Kulturen: Wer gewinnt den Kampf um die wirtschaftliche Zukunft?	101
15	Bill Gates: Digitales Business. Wettbewerb im Informationszeitalter	106
16	William Gibson: Neuromancer	112
17	Andrew Grove: Nur die Paranoiden überleben. .	117
18	Charles Handy: The Age of Unreason	124
19	Paul Hawken, Amory B. Lovins und L. Hunter Lovins: Öko-Kapitalismus: Die industrielle Revolution des 21. Jahrhunderts.	134
20	Michael de Kare-Silver: E-Shock 2000	139
21	Kevin Kelly: Net Economy: Zehn radikale Strategien für die Wirtschaft der Zukunft	146
22	Charles Leadbeater: Living on Thin Air	151
23	Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searls und David Weinberger: Das Cluetrain Manifest .	155
24	Michael Lewis: Alle Macht dem Neuen: Das Milliardenpiel der Software-Cowboys . . .	160
25	Gerry McGovern: The Caring Economy	165
26	Regis McKenna: Real Time Marketing	170
27	John Micklethwait und Adrian Wooldridge: Futur II – Globalisierung als Erfolgsgeschichte .	175
28	Mary Modahl: Der Wettlauf um den Internet- Kunden	181

29	Geoffrey A. Moore: Crossing the Chasm	187
30	Geoff Mulgan: Connexity	193
31	John Naisbitt: Megatrends: Zehn Perspektiven, die unser Leben verändern werden.	198
32	Nicholas Negroponte: Total Digital	205
33	Jeff Papows: enterprise.com: Marktführer werden in der digitalen Welt	210
34	Don Peppers und Martha Rogers: Enterprise One-to-One	215
35	Tom Peters: Top 50 – Selbstmanagement	222
36	Tom Petzinger: The New Pioneers	228
37	B. Joseph Pine und James H. Gilmore: Erlebniskauf: Konsum als Erlebnis, Business als Bühne, Arbeit als Theater	234
38	David S. Pottruck und Harry Pearce: Clicks and Mortar	239
39	Jonas Ridderstråle und Kjell Nordström: Funky Business	244
40	Jonathan Rosenoer, Douglas Armstrong und J. Russell Gates: The Clickable Corporation.	249
41	Evan Schwartz: Digital Darwinism	255
42	Carl Shapiro und Hal R. Varion: Online zum Erfolg.	262
43	David Siegel: Futurize your Enterprise	267
44	Thomas Stewart: Der vierte Produktionsfaktor. Wachstums- und Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement.	273
45	Don Tapscott, David Ticoll und Alex Lowy: Digital Capital.	280

46	Alvin Toffler: The Third Wave	286
47	Bruce Tulgan: Work This Way	291
48	Watts Wacker und Jim Taylor: Kursbuch für Visionäre.	297
49	Michael J. Wolf: The Entertainment Economy . .	303
50	Shoshana Zuboff: In the Age of the Smart Machine	309
	Kommentierte Bibliographie	315
	Wie Sie sich über die New Economy auf dem Laufenden halten	339
	Glossar zur New Economy	347
	Register.	361

Danksagung

Ich möchte mich bei folgenden Personen bedanken:

- Bei Mark Allin von Capstone, der beweist, dass die Fähigkeiten eines Spitzenverlegers denen der besten Kellner ähneln: Diese Experten sind immer da, wenn man sie braucht, und lösen sich in Luft auf, wenn man sie nicht braucht.
- Bei meinen »Freunden von Capstone« – einer Gruppe von Experten, die ihresgleichen sucht. Ihre Ratschläge dazu, welche Bücher in diese Sammlung aufgenommen werden sollten (und, was ebenso wichtig ist, welche Titel in ihren Augen keine Aufnahme verdienten), trugen zu einer Endauswahl bei, die sehr viel besser war als meine anfängliche Liste. Die endgültige Entscheidung darüber, welche Titel berücksichtigt werden sollten, oblag jedoch mir, weshalb ich allein die Schelte für mögliche Auslassungen oder Fehltritte verdiene.
- Bei sämtlichen Autoren von *Future Filter*, insbesondere bei Bob Gorzynski, Andrew Jones, Ann Rippin und June Burrough, deren weise Ratschläge mein Verständnis der New Economy erweitert und auf deren Besprechungen einiger der in diesem Buch erwähnten Titel ich mich bei meiner Arbeit stützen konnte.

Schließlich möchte ich darauf hinweisen, dass ich dieses Buch nicht ohne die Unterstützung meiner Frau Julie hätte schreiben können, die mir insbesondere in der letzten Phase der Arbeit zur Seite stand. Ich danke auch meinen Kindern Guy und Helena, die sich, sollten sie je über die New Economy nachdenken, wenn sie eines Tages erwachsen sind, vermutlich darüber wundern werden, warum damals so viel Aufhebens darum gemacht wurde.

Einleitung: Eine Definition der New Economy

»Das Wissen macht sich laufend selbst überflüssig. Das fortschrittliche Wissen von heute ist die Unkenntnis von morgen.«

Peter Drucker in der *Harvard Business Review*,
September–Oktober 1997.

»Voraussagen sind schwierig – insbesondere solche über die Zukunft.«

Sam Goldwyn zugeschrieben.

Für etwas, das in den letzten zwölf Monaten millionenfach kommentiert wurde, ist die »New Economy« ein seltsam unbestimmter Begriff. Der Terminus hat keinen klaren Ursprungsort, und es ist nicht möglich, ihn einem bestimmten Urheber zuzuschreiben. Zeitschriften wie der *Economist* und Zeitungen wie die *Financial Times* sind sich darin einig, dass die als Dotcoms bezeichneten Unternehmen in der New Economy tätig sind, doch darüber hinaus ist der Terminus eher den Tintenklecksen im Rorschachtest vergleichbar: Jeder Mensch scheint ihn individuell zu deuten.

In diesem Buch wird die These geäußert, dass die New Economy ihre Fühler bereits in die gesamte Wirtschaftswelt ausstreckt. Die neuen Informationstechnologien, die die Dotcoms hervorgebracht haben, geben den globalen Märk-

ten und ganzen Industriesektoren ein neues Gesicht, stellen herkömmliche Vorstellungen infrage, definieren die Geschäftsabläufe neu und wirken sich in unterschiedlichem Ausmaß auf alle Akteure aus, die auf dem globalen Markt tätig sind.

Um diesen Tatsachen Rechnung zu tragen, untersuche ich in diesem Buch ein verwirrendes Geflecht von Phänomenen, zu denen unter anderem die Globalisierung, die Veränderung des Unternehmenslebens und der Unternehmen durch die Technologie, erfolgreiche Modelle für das E-Business und der Wandel des individuellen Arbeitslebens zählen.

Jedes der 50 beschriebenen Bücher trägt einen wertvollen Teil zum Puzzle bei. Aus dem Gesamtbild lassen sich zehn zentrale Aussagen ableiten:

1 Mehr Bauchweh, aber kein Todeskampf

Im Juni 2000 veröffentlichte Lehman Brothers einen Bericht, in dem es hieß, Amazon, das größte und nach Ansicht vieler Beobachter beste Internethandelshaus, könne innerhalb eines Jahres Bankrott gehen. Dieser Bericht, der zwischen den spektakulären Zusammenbrüchen von boo.com im Mai 2000 und Clickmango zwei Monate später veröffentlicht wurde, trug dazu bei, die Aktiennotierungen der Dotcoms in den Keller zu treiben, und bewegte eine Reihe von Beobachtern dazu, den nahenden Untergang des E-Commerce vorauszusagen. Eine positivere (und überzeugendere) Interpretation lautet, dass der maßlose Optimismus, der den Höhenflug von Aktien wie lastminute.com zu Jahresbeginn 2000 ausgelöst hatte, einer vernünftigeren Bewertung der Internetunternehmen Platz macht.

Die Zeit des grenzenlosen Optimismus mag vorüber sein, doch die Zukunft des Internets scheint gesichert. Die Zahl der Webteilnehmer steigt rasant, und das Wachstum wird sich fortsetzen. Ein weiteres positives Zeichen ist, dass es weltweit mittlerweile mehr als 15 Millionen registrierte Domainnamen gibt.

Den Unternehmen eröffnen sich auf dem virtuellen Markt unzählige neue Möglichkeiten. Die Technologie schafft einen globalen Markt, trägt zur Dezentralisierung der Kontrollmechanismen bei und ermöglicht den Menschen entlang der gesamten Informationskette mehr Selbstbestimmung. So definiert sie für Unternehmen und Kunden völlig neue Möglichkeiten.

Die New Economy wird Bestand haben, und ein Unternehmen, das eine Zukunft haben will, kann es sich nicht leisten, nicht daran teilzunehmen. Andy Grove, Präsident und CEO von Intel, hat es folgendermaßen ausgedrückt: »In fünf Jahren werden alle Unternehmen Internetunternehmen sein, oder sie werden überhaupt nicht mehr sein. Mit anderen Worten: Unternehmen, die das Internet nicht nutzen, um sämtliche Facetten ihrer Tätigkeit zu verbessern, werden von jenen Konkurrenten zerstört werden, die das Netz zu nutzen verstehen.«

2 Die New Economy ist kein abgeschlossenes Projekt

Eric Hobsbawm hat es sehr treffend formuliert:

»Verglichen mit der Situation vor dreißig Jahren leben wir gewiss in einer globalen Wirtschaft, doch wir können mit ebenso großer Gewissheit sagen, dass sie im Jahr 2050 noch globalisierter und im Jahr 2100 um ein Vielfaches globalisierter sein wird. Die Globalisierung ist nicht das Ergebnis einer einzelnen Handlung. Es ist nicht so, als würde man das Licht einschalten oder den Motor eines Autos starten. Die Globalisierung ist ein historischer Prozess. Zweifellos hat sich dieser Prozess in den letzten zehn Jahren ungemein beschleunigt, doch es handelt sich um eine dauerhafte, konstante Umwandlung. Daher ist es unmöglich zu sagen, an welchem Punkt die Globalisierung ihr Ziel erreichen

wird und als abgeschlossen betrachtet werden kann. Der wesentliche Grund dafür ist, dass sie sich über geographisch, klimatisch und historisch sehr verschiedenartige Regionen ausbreitet. Diese Verschiedenartigkeit setzt der Vereinigung des gesamten Planeten bestimmte Grenzen. Doch wir sind uns alle darin einig, dass die Globalisierung – insbesondere die Globalisierung der Wirtschaft – mittlerweile derart spektakuläre Fortschritte gemacht hat, dass wir nicht mehr wie noch in den siebziger Jahren von einer internationalen Arbeitsteilung sprechen können.«

3 Die New Economy definiert die herkömmlichen ökonomischen Prinzipien neu ...

In der ökonomischen Theorie spielt das Axiom der Knappheit noch immer eine tragende Rolle. Doch Kevin Kelly führt das Beispiel des Faxgeräts an, um dieses Axiom zu entkräften: Als im Jahr 1965 das erste derartige Gerät vom Band lief, »war es nichts wert. Sein Wert lag tatsächlich bei null. Doch schon das zweite Faxgerät verlieh dem ersten einen Wert, denn nun gab es einen Empfänger für die Faxnachrichten des ersten Apparats. Da Faxgeräte in einem Netz miteinander verbunden sind, erhöht jedes weitere verkaufte Gerät den Wert aller bereits in Betrieb genommenen Apparate.« Kelly zieht daraus den Schluss, dass nicht Knappheit, sondern Überfluss Wert erzeugt.

... es sei denn, sie tut es nicht

Selbst die Dotcoms können sich dem Primat des Gewinns nicht entziehen. Gegenwärtig müssen sie den Aktienmärkten beweisen, dass sie in der Lage sind, der Gewinnschwelle in jedem Quartal ein wenig näher zu kommen. Um poten-

zielle Investoren zufrieden zu stellen, müssen jene Dotcoms, die heute an die Börse gehen, nachweisen, dass sie spätestens in einigen Jahren in der Lage sein werden, Gewinne zu erzielen.

4 Die New Economy rückt die immateriellen Ressourcen in den Vordergrund

Die herkömmlichen Produktionsfaktoren – Grund und Boden, Arbeitskraft und Kapital – werden zunehmend zu Hindernissen auf dem Weg zu unternehmerischem Erfolg. Das Wissen hat sich in die wichtigste Ressource verwandelt. Nicholas Negroponte spricht von der Verlagerung der Bedeutung von den Atomen auf die Bits. Nicht der Stoff, sondern Ideen und Informationen sind die Währung der New Economy.

5 Die New Economy wird die traditionelle Wirtschaft nicht verdrängen, sondern ergänzen

Kevin Kelly hat erklärt, die herkömmlichen wirtschaftlichen Aktivitäten würden »eingebettet in die New Economy weiterhin rentabel funktionieren«. Tatsächlich werden heute so viele Autos und Schiffe gebaut wie eh und je; es werden ebenso viele Straßen gebaut, es wird genauso viel Kohle gefördert und Stahl gegossen. Eric Hobsbawm hält es für einen Fehler, von einer postindustriellen Ära zu sprechen, da jene Güter und Dienstleistungen, die in der industriellen Epoche auf den Markt kamen, auch heute noch Käufer finden. Geändert haben sich nur die Orte, an denen sie erzeugt werden. Es mag sein, dass in Großbritannien mehr Menschen in indischen Restaurants beschäftigt sind als in der Stahlindustrie, im Bergbau und in den Werften zu-

sammengenommen (*The Times*, 18. Mai 2000), doch die »traditionellen« Industrien blühen heute an anderen Orten der Welt.

6 Die Größe ist nicht wichtig

In seinem Buch »The Death of Distance« erklärt Frances Cairncross, dass kleine Unternehmen, die die neue Technologie kreativ einzusetzen verstehen, Dienstleistungen anbieten können, die in der Vergangenheit den Branchenriesen vorbehalten waren. Dazu kommt, dass die Kosten für den Aufbau von Unternehmen sinken, weshalb mehr Kleinunternehmen entstehen werden. Viele Unternehmen werden sich in Netze unabhängiger Spezialisten verwandeln, was zur Folge haben wird, dass die Angestellten in immer kleineren Einheiten oder allein arbeiten werden.

Personen mit guten Ideen können globales Venture-Capital anlocken. Zu den bedeutsamsten Merkmalen der New Economy zählt möglicherweise die Tatsache, dass sich eine wachsende Zahl von Menschen ohne Ironie als globale »Einpersonenunternehmen« bezeichnen können.

7 An die Stelle des lokalen Austauschs von Arbeitskräften tritt ein globaler Arbeitsmarkt

Die Produktion wird zunehmend von den westlichen Volkswirtschaften in jene Länder abwandern, in denen die Unternehmen billigere Arbeitskräfte vorfinden. Zugleich ermöglicht die Technologie, mehr und mehr wissenschaftsgestützte Arbeit in Billiglohnländer zu verlagern. Dies dürfte neue Arbeitsplätze in den aufstrebenden Volkswirtschaften schaffen, aber auch den Druck auf die gering qualifizierten Arbeitskräfte in den hoch entwickelten Industrieländern beträchtlich erhöhen.

8 Nach den Arbeitern werden nun auch die Angestellten in den sauren Apfel beißen müssen

Der Verlust vieler Arbeitsplätze, die vollautomatisierten Systemen zum Opfer fallen, verändert die Büros in gleichem Maß, wie er die Werkshalle verändert hat. Tom Peters sagt voraus, dass in den USA im Lauf der nächsten zehn bis 15 Jahre 90 Prozent der Bürojobs entweder verloren gehen oder bis zur Unkenntlichkeit verändert werden. Und er setzt hinzu: »In Anbetracht der Tatsache, dass 90 Prozent von uns Bürojobs der einen oder anderen Art haben, kann dies als Katastrophenwarnung bezeichnet werden.«

9 »Von neun bis fünf« wird durch »24 mal 7« ersetzt

Im globalen Dorf, in dem die Kommunikation mittels E-Mail, Voicemail und Fax zu jeder Tag- und Nachtzeit stattfinden kann, verliert der »Arbeitstag« seinen Sinn.

10 Schlechte Neuigkeiten: Niemand schuldet Ihnen eine Karriere

Michael Dunkerley erklärt uns Folgendes: »Der Mensch verwandelt sich in die teuerste optionale Komponente des Produktionsprozesses, während die Technologie zur billigsten wird.«

Wenn die technologischen Fähigkeiten der Unternehmen steigen, nimmt ihre Bindung an Zeit und Ort ab und sie benötigen keinen großen, ständigen Mitarbeiterstab mehr. Das bedeutet in der Praxis, dass der lebenslange Arbeitsplatz in einem Unternehmen der Vergangenheit angehört.

Dies hat laut Andy Grove zur Folge, dass wir »unsere Karriere buchstäblich als unser Unternehmen bezeichnen können. Dieses Unternehmen besitzen wir wie ein Alleininhaber. Wir haben einen einzigen Angestellten: uns selbst. Und unsere Konkurrenten sind Millionen ähnliche Unternehmen: Millionen andere Angestellte in aller Welt. Wir müssen akzeptieren, dass unsere Karriere und unsere Fähigkeiten uns selbst gehören und dass wir selbst für die Entwicklung unserer Karriere verantwortlich sind. Es ist unsere Aufgabe, dieses persönliche Unternehmen vor Schaden zu bewahren und so zu positionieren, dass es von den Veränderungen in der Umwelt profitieren kann. Diese Aufgabe kann uns niemand abnehmen.«

Quellen

Frances Cairncross, *The Death of Distance* (Orion Publishing, 1997).

Peter Drucker, Interview in *Wired*, Juli 1993.

Michael Dunkerley, *The Jobless Economy* (Blackwell, 1996).

Andrew S. Grove, *Nur die Paranoiden überleben* (Campus, 1997).

Eric Hobsbawm, *The New Century* (Little, Brown and Company, 2000).

Kevin Kelly, *Net Economy: Zehn radikale Strategien für die Wirtschaft der Zukunft* (Econ, 1999).

Nicholas Negroponte, *Total digital* (Goldmann, 1997).

Tom Peters, »What will we do for work?« In: *Time*, 29.5.2000.

Über »Die E-Business-Bibliothek«

»Die E-Business-Bibliothek« enthält Besprechungen von 50 wichtigen Büchern, die sich mit verschiedenen Facetten der New Economy beschäftigen. Die Kernaussagen jedes ein-

zelen Buches werden kurz zusammengefasst und beurteilt. Um dem Leser die Suche zu erleichtern, wurden die Bücher in alphabetischer Reihenfolge nach Autoren geordnet.

Darüber hinaus findet der Leser am Ende des Buches eine umfangreiche kommentierte Bibliografie zu weiteren interessanten Titeln sowie ein Glossar von Schlüsselbegriffen der New Economy. Dazu kommen Hinweise auf weitere Informationsquellen für jene, die sich eingehender mit dem Thema befassen möchten.

In Ermangelung eines definitiven Textes über die New Economy und unter Berücksichtigung der Maxime von Tom Petzinger, dass »niemand so klug wie alle ist«, kann es durchaus sein, dass »Die E-Business-Bibliothek« den umfassendsten Überblick über die New Economy darstellt, der gegenwärtig in Buchform zu finden ist.

Ein Warnhinweis

»Im Industriezeitalter war die Information Gold wert. Im digitalen Zeitalter ist sie so wertvoll wie Milch: Man sollte sie rasch verwenden.«

Quelle: Werbeslogan
des Beratungsunternehmens NUA

Was Geschwindigkeit und Wirkung anbelangt, hat dieser Planet noch nichts gesehen, was dem Internet vergleichbar gewesen wäre. Andere technologische Neuerungen, die umwälzende Veränderungen herbeiführten – die Eisenbahn, die Elektrizität, das Telefon, das Automobil usw. –, erlangten erst nach Jahrzehnten jene kritische Masse, die das Internet in einer Hand voll Jahren erreicht hat.

Die beispiellose Geschwindigkeit dieser Veränderung, gepaart mit dem rasant zunehmenden Wissen über die New Economy und darüber, was in dieser neuen wirtschaftlichen Umgebung funktioniert und nicht funktioniert, bedingte, dass sich die Auswahl der 50 »besten« Bücher zum Thema

in eine Aufgabe von Furcht einflößenden Ausmaßen verwandelte. Allzu oft werden Bücher, die bei der Veröffentlichung als bahnbrechende Arbeiten gefeiert werden, innerhalb weniger Jahre vollkommen von der Realität des E-Business überholt, wobei sich noch vor kurzem verblüffende Erkenntnisse in kurzer Zeit in selbstverständliches Grundwissen verwandelten.

Besonders häufig ist dies bei Büchern zu beobachten, die sich auf technologische Aspekte der New Economy konzentrieren. Unter diesen Büchern sind einige hervorragende Arbeiten, die jedoch zumeist sehr rasch veralten.

Bei der Auswahl der Bücher für meine Sammlung habe ich alles getan, um jene Werke auszuwählen, die in den nächsten Jahren praktischen Nutzen für die Unternehmen haben werden. Dennoch ist es unvermeidlich, dass einige der besprochenen Bücher nur eine flüchtige Wirkung entfalten werden. Und natürlich werden in den kommenden Wochen und Monaten weitere Bücher erscheinen, die Aufnahme in diese Sammlung verdient hätten. Um diesen Entwicklungen Rechnung zu tragen, werden wir eine weitere Ausgabe herausbringen.

Bis dahin stelle ich hiermit meine Auswahl von 50 Büchern vor, deren Gemeinsamkeit darin besteht, dass sie unsere Vorstellungen von der New Economy infrage stellen und unser Wissen über dieses Phänomen erweitern. In meinen Augen bestätigt die Lektüre dieser Bücher die Wahrheit dessen, was Tom Stoppard uns in seinem Theaterstück *Arcadia* mitteilt: »Es gibt nichts Besseres, als in jener Zeit zu leben, in der sich fast alles, was man zu wissen glaubte, als falsch erweist.«

John Middleton

**Fünfzig Bücher, die uns zeigen,
wie die New Economy
funktioniert**

ROBERT BALDOCK

The Last Days of the Giants?

2000

»Die Größe ist wichtig«, hieß es auf den Werbeplakaten für den Film *Godzilla*, der 1998 in die Kinos kam. Tatsächlich scheint die jüngste Welle von Fusionen, Übernahmen und strategischen Allianzen zu beweisen, dass die Zukunft den Großkonzernen gehört. Doch wenn man sieht, wie die schwergewichtigen Unternehmen immer aufs Neue von kleineren und wendigeren Widersachern überflügelt werden, verliert die These, Größe sei gleichbedeutend mit Erfolg, an Überzeugungskraft.

Robert Baldock sieht große Probleme auf all jene zukommen, die in Organisationen arbeiten, die glauben, allein ihre Größe werde sie in den nächsten paar Jahren vor Unwägbarkeiten schützen. »Die Umgebung, in der die ›Kultur der Größe‹ blühte, ist in vielen Branchen in rascher Auflösung begriffen«, erklärt er.

Allerdings ist das Fragezeichen im Titel von Baldocks Buch viel sagend: Denn obwohl er den Konzernriesen des ausgehenden 20. Jahrhunderts ernste Schwierigkeiten voraussagt, glaubt er, dass sie im erbitterten Wettbewerb des 21. Jahrhunderts durchaus überleben können. Voraussetzung dafür sei allerdings, dass sie ihre Arbeitsweise grundlegend ändern. Baldock nennt insbesondere drei Bereiche, in denen die Großunternehmen ihre Einstellung ändern müssen. Dies sind:

1. *Das Angebot, das sie ihren Kunden unterbreiten.* Die meisten Unternehmen haben gelernt, Produkte oder Dienstleistungen an ihre Kunden zu verkaufen. Doch in Zukunft werden sie dazu übergehen müssen, Lösungen zu verkaufen und, was noch wichtiger ist, zur Verwirklichung der Intentionen ihrer Kunden beizutragen. Eine Intention definiert Baldock als »ein Ziel, das zu verwirklichen viele Jahre dauern kann und möglicherweise die Verknüpfung von Produkten und Lösungen zahlreicher Unternehmen aus verschiedenen Branchen erfordert. Beispielsweise kann die Intention, »einen schönen Ruhestand zu genießen«, den Umzug in eine sonnige Region, ein neues Hobby, die finanzielle Vorsorge für die Angehörigen und vieles mehr beinhalten.« Je besser es einem Unternehmen gelingt, sich vom bloßen Verkauf von Produkten und Dienstleistungen zu trennen, um Lösungen anzubieten und Intentionen zu verwirklichen, desto besser wird es in der Lage sein, sich mit seinem Angebot von der Konkurrenz abzuheben.
2. *Die Art der Beziehung zum Kunden.* Wer steht im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit des Unternehmens: der Anbieter oder der Kunde? In der Vergangenheit gingen große Unternehmen davon aus, zu wissen, was der Markt wollte. In jüngerer Zeit rücken die Kunden in den Mittelpunkt, und die Anbieter versuchen, ihre Angebote den sich rasch wandelnden Bedürfnissen ihrer Abnehmer anzupassen. Baldock prognostiziert den Eintritt in eine »vom Käufer bestimmte Ära, in der der Kunde nicht mehr König, sondern Diktator sein wird«. Dies geht über das Konzept der Kundennähe hinaus. Baldock meint, dass die Anbieter in einer von den Verbrauchern bestimmten Welt nicht mehr direkt mit ihrem Kunden in Kontakt treten werden, sondern mit vom Verbraucher ausgewählten Vermittlern Geschäfte machen müssen. Diese Vermittler werden ausgewählte Anbieter einladen, Angebote für eine Lieferung vorzulegen. Auf einem solchen Markt haben die Produzenten

keine Möglichkeit mehr, im Voraus Schlüsse bezüglich der Wünsche der Verbraucher zu ziehen.

3. *Das Maß an Virtualisierung.* In einem ersten Stadium versucht das Unternehmen, alles selbst zu tun. Im zweiten Stadium lagert es selektiv bestimmte Tätigkeiten aus und überträgt sie auf Dritte. Und schließlich verwandelt es sich in ein virtuelles Unternehmen, das nur noch sehr wenige Prozesse selbst durchführt, sondern sich darauf konzentriert, die Tätigkeit anderer Unternehmen richtig zu organisieren. Baldock sieht in der Virtualisierung eine durch die Verschmelzung von Computer, Kommunikation und Inhalt entstandene Möglichkeit, »die Beschränkungen durch Form, Ort und Zeit aufzuheben«.

Das perfekte Unternehmen für das 21. Jahrhundert wird laut Baldock diese drei Elemente miteinander verknüpfen, um sich in ein auf den Konsumenten ausgerichtetes Unternehmen zu verwandeln, das den Intentionen seiner Kunden dient.

Der Autor schlägt den Großunternehmen vor, drei Schritte zu unternehmen, um ihr Überleben zu sichern:

- Erstens sollten die Unternehmen die Wirtschaftlichkeit der Absatz- und Lieferkanäle neu bewerten, um überschüssiges Gepäck über Bord zu werfen;
- Zweitens sollten sie zu einem Geschäftsmodell übergehen, in dessen Mittelpunkt der Kunde steht und in dem »ihre reduzierten Produkte und Vertriebskanäle integriert und genau auf die zentralen Werte ihrer Kundensegmente abgestimmt sind«.
- Drittens müssen sie ihr Geschäftsmodell vollkommen neu ausrichten, um Werte anbieten zu können, die den Intentionen der Verbraucher entsprechen.

Ob Baldock wirklich eine brauchbare Anleitung dazu geschrieben hat, wie sich die Großkonzerne im kommenden Überlebenskampf behaupten können, muss sich erst noch

erweisen. Fest steht jedoch, dass »The Last Days of the Giants?« eine unverzichtbare Bettlektüre für jeden Leiter eines Großunternehmens ist, dessen Geschäft von aufstrebenden Dotcoms übernommen zu werden droht.

Ein Blick auf die Realität

Obwohl Baldock glaubt, dass die Großunternehmen in den kommenden Jahrzehnten überleben können, ist er Realist genug, um einzugestehen, dass eine Reihe von Faktoren gegen die Branchenriesen sprechen. Unter diesen Faktoren sind vor allem folgende besonders hervorzuheben:

- Die Ankunft neuer, im Internet operierender Unternehmen, die beweglicher und innovativer sind als die Konzerne. Das Internet stellt die Chancengleichheit zwischen kleinen, flinken Newcomern und etablierten Großunternehmen her und versetzt die Kleinen in die Lage, den Großen im Bemühen um ein neues Geschäft direkte Konkurrenz zu machen. So, wie Microsoft praktisch aus dem Nichts auftauchen und den Markt des mächtigen IBM erobern konnte, erschien einige Jahre später über Nacht Netscape und drohte den Markt (und die Größe) von Microsoft zu untergraben. Wer wird als Nächster auftauchen? Und woher wird der gefährliche Eindringling kommen? In dieser Welt haben flinke kleine Unternehmen einen Vorteil vor riesigen Organisationen, die nicht imstande sind, rasche Entscheidungen zu fällen. Dieser Prozess wird sich noch beschleunigen, da immer mehr Unternehmen auf den fahrenden E-Commerce-Zug aufspringen.
- Eine Verschiebung der Machtverhältnisse zwischen Anbieter und Abnehmer. Die Verschmelzung von Computer, Kommunikation und Inhalt durch das Internet hat eine Revolution des Geschäftslebens ausgelöst. Die Benutzer dieser Technologie haben rund um die Uhr an jedem Ort der Welt Zugang zu praktisch al-

lem, was sie benötigen. Suchmaschinen im Internet ermöglichen es den Benutzern, innerhalb von Sekunden die billigsten Produkte aufzuspüren, und neue, im Internet ansässige Mittler (die so genannten »Infomedäre«) haben eine neue Form von Handel eingeführt, bei der nicht der Verkäufer, sondern der Käufer den Preis bestimmt.

- Eine sich wandelnde Einstellung der Regierungen gegenüber den Großkonzernen. Die bevorzugte Behandlung der Konzerne seitens der Regierung gehört mehr und mehr der Vergangenheit an. Die staatlichen Behörden stoppen Fusionen und versuchen, einige große Unternehmen aufzuspalten, um den Wettbewerb zu fördern. Zudem zwingen sie die Branchenriesen durch Deregulierungsmaßnahmen, sich mehr auf die Bedürfnisse ihrer Kunden zu konzentrieren und ihre Preise zu senken.

Zeitbite

»Irgendwo dort draußen fliegt eine Kugel herum, in die der Name Ihres Unternehmens eingeritzt ist. Irgendwo dort draußen gibt es einen noch ungeborenen und unbekanntenen Konkurrenten, der Ihr Geschäftsmodell überflüssig machen wird. Bill Gates weiß das. Wenn er erklärt, Microsoft sei stets zwei Jahre vom Zusammenbruch entfernt, so ist das nicht einfach so dahingesagt ... Die heißesten und gefährlichsten neuen Geschäftsmodelle schlummern im Web.«

Gary Hamel in *Fortune*, 1998

- Branchenkonvergenz. Viele große Unternehmen dringen in neue Märkte vor (zum Beispiel bieten Einzelhändler Finanzdienstleistungen an). Das tun sie aus einem der beiden folgenden Gründe: Entweder finden sie auf ihren eigenen Märkten kaum noch Wachstums-

chancen vor, oder sie versuchen, sich an ihre rentabelsten Kunden anzuhängen, indem sie ihnen ein umfassenderes Angebot an Produkten und Dienstleistungen unterbreiten. In beiden Fällen blasen sie mit unglaublich billigen neuen Produkten und Dienstleistungen zum Sturm auf die neuen Märkte.

- Eine Fixierung auf die kurzfristigen Gewinne. Die institutionellen Investoren und die Analysten der Brokerhäuser stellen immer höhere Ansprüche an die Aktiengesellschaften. Insbesondere in den Vereinigten Staaten fordern sie unerbittlich Quartal für Quartal bessere Ergebnisse. Entspricht ein Unternehmen den Erwartungen nicht, so werden die Spitzenmanager ungeachtet vergangener Leistungen auf die Straße gesetzt. Angesichts dieser Entwicklung sträuben sich die Unternehmen aus Angst, die kurzfristigen Ergebnisse zu schmälern, zunehmend gegen langfristige Investitionen.

Diese fünf Faktoren haben das wettbewerbsintensivste Umfeld in der Wirtschaftsgeschichte geschaffen und beschworen große Schwierigkeiten für jene Konzerngiganten herauf, die möglicherweise zu groß geworden sind, um rasch genug auf die Bedrohung zu reagieren.

Adaptiert nach »The Last Days of the Giants?«

Ist Ihr Unternehmen zu groß für seine Schuhe?

Baldock schlägt seinen Lesern vor, einen einfachen Test durchzuführen. Wenn eine der folgenden Aussagen auf Ihr Unternehmen zutrifft, so steckt es möglicherweise in ernstesten Schwierigkeiten:

- Die gegenwärtige Fusions- und Übernahmeaktivität wird bis weit ins 21. Jahrhundert andauern.
- Flotte Internet-Start-ups sind keine Gefahr für unser Kerngeschäft, das auf jahrelangen, aufwändigen Planungen und Forschungen sowie auf sorgfältiger Markenpolitik und engagiertem Marketing beruht.

- Allein unsere Größe wird uns in den kommenden Jahren vor unvorhersehbaren Entwicklungen schützen.
- Wir führen unsere Kunden, nicht umgekehrt.
- Dem Staat wird auch weiterhin das Wohl der Großunternehmen am Herzen liegen.
- Eine langfristige Ausrichtung ist der Schlüssel zum Erfolg.
- Wir sehen keinen Sinn im Outsourcing.
- Nur weil wir groß sind, sind wir nicht unbeweglich.

Der Autor

Robert Baldock ist der Leiter von @speed, einer Organisation, die Menschen dabei hilft, Zeit zu sparen und ihre Lebensqualität zu erhöhen. Im Jahr 1976 trat er im Alter von 21 Jahren in das Beratungsunternehmen Andersen Consulting ein, wo er 1987 zu einem der jüngsten Partner in der Geschichte des Unternehmens aufstieg. In seiner Freizeit fungiert er als Vorsitzender der UK Motorsport Industry Association, der Wirtschaftsvertretung des britischen Motorsports.

»The Last Days of the Giants?« ist Baldocks zweites Buch. Im ersten, »Destination Z: the History of the Future« (Wiley, 1998), beschäftigte er sich mit der Zukunft des Dienstleistungssektors.

Quellen und weiterführende Literatur

Baldock, Robert, *The Last Days of the Giants?* (Wiley, VK, 2000)

TIM BERNERS-LEE

Der Web-Report

1999

Die Technologie ist mittlerweile ein derart selbstverständlicher Bestandteil unseres Lebens, dass wir praktisch keine Notiz mehr von ihr nehmen. Wann haben Sie sich zum letztenmal gefragt, wie eine Glühbirne funktioniert? Vor einem Jahrhundert wäre uns eine leuchtende Glühbirne wie ein Wunder erschienen. Die meisten von uns betrachten mittlerweile auch den Computer als Selbstverständlichkeit. Dabei wurde ENIAC, der allgemein als erster moderner Computer betrachtet wird, erst vor relativ kurzer Zeit gebaut, nämlich im Jahr 1944.

Seit damals sind wir Zeugen atemberaubender technologischer Fortschritte gewesen, insbesondere auf dem Gebiet der Computertechnologie. ENIAC wog mehrere Tonnen, verbrauchte 140 000 Watt und konnte innerhalb einer Sekunde bis zu 5000 grundlegende Rechenschritte absolvieren. Einige der modernen PCs wiegen weniger als ein Kilo, verbrauchen weniger als 2 Watt Strom und können Millionen Rechenoperationen pro Sekunde durchführen.

Doch keine der bahnbrechenden technologischen Neuerungen des 20. Jahrhunderts – weder Elektrizität noch Telefon oder Automobil – kann sich mit dem Internet messen, vor allem in Bezug auf seine Wirkung und die Rasanzen seiner Ausbreitung.

Der Ursprung des Internets liegt im ARPANET (Advanced Research Project Agency Network), einem im Jahr 1969 vom amerikanischen Verteidigungsministerium eingerichteten Computernetzwerk. Die Erfinder des ARPANET verfolgten bescheidene Ziele: Sie wollten den in der US-Rüstungsindustrie tätigen Computerwissenschaftlern und Technikern landesweit Zugang zu teuren Computern und anderen Ressourcen geben. Das Netz sollte vor allem in der Lage sein, auch dann zu funktionieren, wenn einige der Kabel, die die Rechner untereinander verbanden, im Ernstfall zerstört wurden. Die Lösung bestand darin, ein Computernetz ohne feststehendes Zentrum und festgelegte Routen zu entwickeln. Jeder Computer wurde mit einer kleinen Zahl benachbarter Computer verbunden, die ihrerseits in Kontakt zu einigen Nachbarn standen.

Im Jahr 1983 teilte sich das ARPANET in MILNET und ARPANET, wobei das erste Netz der militärischen Nutzung vorbehalten war, während das ARPANET für die Forschung geöffnet wurde.

Von seinen wissenschaftlichen und militärischen Wurzeln löste sich das Netz im Jahr 1989, als Tim Berners-Lee, ein britischer Forscher am Europäischen Laboratorium für Teilchenphysik (CERN) in der Schweiz, das World Wide Web erfand. Berners-Lee entwickelte auch einen Standard für die Adressen (URLs), für die Textübertragung sowie für die Übermittlung von Multimediadokumenten im Web (HTML und HTTP).

In »Der Web-Report« erzählt Berners-Lee die Geschichte des World Wide Web und schildert seinen Beitrag zur Umwandlung des Netzes in die Grundlage der Kommunikationsrevolution. Der Autor neigt nicht zur Verklärung seiner eigenen Leistung. Vielmehr zeichnet sich sein Bericht durch Bescheidenheit und eine zurückhaltende Wortwahl aus.

Ebenso offenkundig ist sein Idealismus. Aufgrund seines Scharfsinns erkannte er zweifellos das kommerzielle Potenzial seiner Erfindung – John Naughton beschrieb ihn in einem Artikel im *Observer* als »einen Mann, der mit seinen geistigen Eigentumsrechten reicher als Bill Gates und War-

ren Buffet zusammen hätte werden können«. Doch er kehrte diesen finanziellen Möglichkeiten den Rücken und zog es vor, seine Fähigkeiten in den Dienst des Gemeinwohls zu stellen.

Im letzten Kapitel seines Buches tritt ein tief verwurzelter Optimismus deutlich zutage:

»Meine Hoffnung gilt nicht einer Ordnung, die sich spontan aus dem Chaos ergeben würde. Ich glaube, dass es unsere Pflicht ist, anhand der besten verfügbaren Ideen gezielt und Schritt für Schritt die Gesellschaft zu errichten. Und dies wird auch unsere größte Freude sein. Langsam lernen wir den Wert dezentralisierter, vielfältiger Systeme und den Wert von gegenseitigem Respekt und Toleranz kennen. Gleichgültig, ob man dies auf die Evolution oder auf das Wirken eines höheren Geistes zurückführt: Das Wunderbare ist, dass wir als Menschen anscheinend so eingestellt sind, dass es uns letzten Endes am meisten Freude bereitet, das ›Richtige‹ zu tun ... Wenn es uns schließlich gelingt, im virtuellen Raum eine Struktur zu errichten, die es uns ermöglicht, in Harmonie zusammenzuarbeiten, würde uns eine Metamorphose gelingen. Obwohl dies, wie ich hoffe, schrittweise geschehen wird, wird es der Gesellschaft ein vollkommen neues Gesicht geben. Eine Gesellschaft, die den Konflikt als grundlegenden Mechanismus des Fortschritts durch gemeinsame Kreativität und Gruppenintuition ersetzt, wäre eine wesentliche Neuerung.

Wenn wir das Fundament richtig legen und im neuen Web neue Wege der Interaktion beschreiten, entdecken wir vielleicht ganz neue finanzielle, ethische, kulturelle und politische Strukturen, denen wir uns anschließen können, anstatt jene akzeptieren zu müssen, denen wir von Geburt an angehören. So würden sich Stück für Stück jene Strukturen durchsetzen, die am besten funktionieren, und die demokratischen Systeme könnten unterschiedliche Formen annehmen.«

Zeitbite

»Wir brauchen zweifellos eine Struktur, die es uns ermöglicht, zwei Katastrophen zu vermeiden: die globale McDonald's-Monokultur und die isolierten Heaven's-Gate-Kulte, die nur sich selbst verstehen. Indem jeder von uns seine Aufmerksamkeit zu gleichen Teilen zwischen Gruppen von unterschiedlicher Größe – von den persönlichen bis zu den globalen – aufteilt, können wir dazu beitragen, diese Extreme zu vermeiden.«

Tim Berners-Lee, »Der Web-Report«

Doch dieser Optimismus wird durch eine sehr realistische Haltung gedämpft. Berners-Lee ist sich darüber im Klaren, dass das Internet gefährlich werden kann, wenn es für die falschen Zwecke genutzt wird. Evan Schwartz erwähnt in seinem Buch »Digital Darwinism« ein Gespräch, in dem Berners-Lee folgende Bedenken äußerte:

»»Was, wenn die Telekommunikationsunternehmen damit beginnen, Gratis-PCs zur Verfügung zu stellen, um die Kunden vertraglich an ihre Internetdienste zu binden und ihnen Werbung zeigen zu können?« Tatsächlich sind diesbezügliche Überlegungen bereits verwirklicht worden, was bei Berners-Lee großes Missfallen ausgelöst hat. Er sieht eine Gefahr darin, alles auf diese Art zu bündeln. »Ich wuchs mit der Londoner *Times* auf«, erklärt er, »die wegen ihrer journalistischen Unabhängigkeit gekauft wird.« Doch heutzutage »beginnt man keine objektive Suche mehr, wenn man im Browser ‚Suche‘ anklickt. Es ist eine kommerzielle Suche geworden. Die Hardware ist mit einer Software verknüpft, die nicht der Information, sondern dem Verkauf dient.«

Neben den möglichen Auswirkungen der Kommerzialisierung des Netzes beinhaltet die Internet-Vision von Berners-Lee weitere Aspekte, deren Tragweite bisher nicht angemessen gewürdigt wurde. Beispielsweise hofft er, das Internet werde ebenso zu einem Medium für Veröffentlichungen werden wie zu einer öffentlichen Informationsquelle. Er glaubt, das Netz werde dem Einzelnen die Möglichkeit eröffnen, sich aktiv an der Weiterentwicklung des kollektiven Wissens zu beteiligen. Der Surfer würde sich somit vom bloßen Informationsempfänger zu einem engagierten Teilnehmer an Veränderungen entwickeln, und das Internet könnte als Medium das gesamte menschliche Wissen kodifizieren.

Die größte Wirkung, so Berners-Lee weiter, entfaltet das Web nicht als Massenmedium, sondern als Mittel zur Organisation von Gemeinschaften, Nischenmärkten und Arbeitsgruppen innerhalb von Unternehmen. »Ich bin weniger glücklich mit der Bestrebung, ein globales Publikum zu erreichen«, erklärt er. »Die gute Nachricht ist, dass die Intranets die Technologie in die Unternehmen zurückbringen, wo sie als Gruppenwerkzeug verwendet werden kann.«

Seiner Ansicht nach wird das Web mehr Spaß machen, besser in das Alltagsleben integriert werden und nicht einmal Computer in der heute bekannten Form erfordern. »Ihre Kinder werden das Müsli durchschütteln«, sinniert er, »und plötzlich ausrufen: ›Was ist das?‹ Sie werden ein kleines magnetisches Gerät aus der Schachtel holen. Sie werden es am Kühlschrank befestigen und beginnen, damit durch das Internet zu surfen.«

Der Autor

Tim Berners-Lee leitet gegenwärtig das World Wide Web Consortium (W3C) und forscht am MIT-Laboratorium für Computerwissenschaft. Er gilt allgemein als Erfinder des World Wide Web, dessen Grundlagen er Ende 1990 am Eu-

ropäischen Laboratorium für Teilchenphysik (CERN) in Genf entwickelte. Zuvor hatte er Image Computer Systems gegründet und geleitet, ein Beratungsunternehmen für Hardware- und Softwaredesign, Echtzeit-Kommunikationsgrafiken und Textverarbeitung, und war als leitender Ingenieur bei Plessey Telecommunications tätig. Berners-Lee hat an der Universität Oxford studiert.

Ein Blick auf die Realität

Was das Internet als potenzielles Medium für ein beträchtliches Geschäftsaufkommen anbelangt, so werden immer wieder Sorgen bezüglich der Sicherheitsstandards geäußert. In Anbetracht der Tatsache, dass die Hacker nachweislich in der Lage sind, in relativ anspruchsvolle und mit aufwändigen Sicherheitskordons umgebene Systeme – darunter beispielsweise Computer von Verteidigungsministerien – einzudringen, besteht ein erhebliches Risiko, dass sich das Internet, in dem Fragen der Vertraulichkeit und der Sicherheit von Informationen bislang keine allzu große Bedeutung beigemessen wird, in ein leichtes Ziel für Computerbetrug verwandeln wird.

Quellen und ergänzende Literatur

Berners-Lee, Tim, *Der Web-Report* (Econ, 1999). Das Original erschien 1999 unter dem Titel *Weaving the Web: the Past, Present and Future of the World Wide Web by its Inventor* bei Orion Business Books.

Wer mehr über die Geschichte des Internet erfahren möchte, sollte die folgenden Websites besuchen:

<http://info.isoc.org/guest/zakon/Internet/History/HIT.html>

<http://www.davesite.com/webstation/net-history.shtml>

<http://www.pbs.org/internet/timeline>