

**INDEPENDENCE WITH A
CAPITAL I**

CAPITAL  **BANK**

Capital Bank
Gruppe

Graz
Salzburg
Wien

Kitzbühel
Prag

Geschäftsbericht
Text 2007

**DIE GESCHICHTE IST NOCH LANGE NICHT ZU ENDE.
IM GEGENTEIL.**

Die Capital Bank 2007

„A WORKING CLASS HERO
IS SOMETHING TO BE“
(JOHN LENNON)

Bitte
erschrecken
Sie nicht.
Auch wenn
Sie auf den
folgenden
Seiten Dinge
lesen, die
Sie zutiefst
beunruhigen
werden.

WIR HABEN EIN KLEINES PROBLEM.
KARL MARX HATTE RECHT.

Eigentlich sollten wir alle das nächste Flugzeug nach Heathrow besteigen, in ein Taxi springen und zum Highgate-Friedhof fahren. Am besten sofort. Dort liegen unter einem von Efeu bedeckten Monument die verwesenen Überreste des Autors des Kommunistischen Manifests, des kommunistischen Theoretikers Karl Marx. Und immer noch kommt ein steter Strom von Besuchern, um die letzte Ruhestätte eines großen Mannes zu besuchen.

Auch anderswo in der Welt rotten sich ganze Gruppen um die Begräbnisstätten seiner Schüler.

Wir sollten das auch tun. Wir sollten Ho Chi Minh unsere Ehre erweisen. Er mag seit ein paar Jahrzehnten in einem Kristallsarg in Hanoi liegen, umgeben von einem gleichmäßigen Raumklima mit 60 % Luftfeuchtigkeit und 22° Celsius, aber immerhin hatte er Recht.

Im Prinzip geht es in diesem Geschäftsbericht natürlich auch um unser liebstes Thema: Unabhängigkeit, und was sie für unsere Arbeit bedeutet.

Alle 18 Monate bekommt er sein Bad in einer Mischung aus Wasser, Alkohol, Glycerin und Calciumacetat. Zwei Wochen später ist seine Haut wieder so weich wie ein Babypopo. Jahre nach seinem Tod ist Lenins Mausoleum nichts weiter als eine Touristenattraktion für Kamerad Kapitalist aus dem Westen. Und trotz dieser ironischen Demütigung hatte er Recht. Wie auch der Vorsitzende Mao. Der heute die ungebremste Hemmungslosigkeit des freien Markts zu spüren bekommt.

Um etwas mehr als 50.000 Hong Kong Dollar gibt's bei Sing Kwong Jewellery & Gold Co. eine 24-Karat-Goldstatue des großen Steuermanns zu kaufen. Wer will, kann seine Bestellung für ein Erich Honecker Teeservice oder Enver Hodxa-Memorabilia auch gleich aufgeben.

SIE WAREN ALLESAMT
MIESE DIKTATOREN.
ABER SIE HATTEN RECHT.

Sie hatten Recht, weil sie an die marxistische Theorie glaubten, wonach die Arbeiter die wesentlichen Aktiva der Gesellschaft besitzen sollten, die entscheidenden Produktionsmittel. Mittlerweile tun sie das – nur eben individuell und nicht im Kollektiv. Und möglicherweise haben sie es die ganze Zeit getan – und wussten es bloß nicht.

Arbeiter kontrollieren die Produktionsmittel. Der erste Teil der Revolution ist somit abgehakt. Diese Arbeiter – Menschen in Softwareschmieden in Frankfurt, Hafenarbeiter in Stavanger, Kreative in chinesischen Agenturen, Bürohengste in Sydney, Fabrikarbeiter in Los Angeles, Derivatenhändler in Singapur –, sie alle verwenden ihr Gehirn und manchmal ihre Muskeln um neuen Wohlstand zu schaffen.

Tatsache ist: In einem modernen Unternehmen werden mindestens 70 % bis 80 % der Tätigkeiten intellektuell verrichtet. Das bedeutet nichts anderes, als dass der kritische Erfolgsfaktor in der Produktion klein und grau ist und etwa 1,3 kg wiegt. Es ist das menschliche Gehirn.

Das menschliche Gehirn ist auf wundersame Weise verworren und komplex. Es verwendet holografische Prinzipien zu seiner Organisation – indem die Einzelteile das Ganze reflektieren. Laborversuche meinen herausgefunden zu haben, dass es auch noch funktioniert, wenn man 90 % seiner Kapazität lahmlegt. Versuchen Sie das einmal mit Ihrem Auto oder Ihrem iPod oder der Satellitennavigation Ihrer Yacht.

Unser Gehirn ist sogar im Stande, die mächtigsten Supercomputer zu überflügeln. Auch wenn sich einige von Ihnen jetzt an die legendären Duelle von 1996 zwischen Deep Blue, dem IBM-Schachcomputer, und Gary Kasparow erinnern. Hat bei dieser Gelegenheit nicht der Computer den Menschen geschlagen? Das hat er tatsächlich, aber nur weil beide Kontrahenten sich einer Regel unterwarfen, die willkürlich die Anzahl möglicher Strategien beschränkte.

Ein Grund mehr für unser Haus, sich die besten Gehirne zu sichern. Und sie dann für Ihr Vermögen arbeiten zu lassen.

Das Problem für die Unternehmens-Schachspieler der Zukunft liegt jedoch darin, dass sich der Markt und der Wettbewerb in Zukunft nicht an diese Regeln halten werden. Im Gegenteil. Erfolg in der Zukunft wird darin bestehen, bestehende Annahmen infrage zu stellen und seinen Bauern in einem Zug von A2 nach E7 zu führen. Weil es die Situation erfordert. Fermats letztes Theorem werden Sie nur lösen, indem Sie Ihre eigenen Regeln machen werden.

Übrigens sieht es ganz danach aus, als hätte auch John F. Kennedy Recht gehabt. Selbst nachdem seit einigen Jahren die gesammelte Rechnerkapazität auf unserem Planeten erstmals die menschliche Intelligenz übersteigt: „Der Mensch ist noch immer der außergewöhnlichste Computer von allen.“ Denn nur Menschen können kreativ sein, neue Ideen produzieren, neue Regeln erfinden und Gefühle wahrnehmen. Computer können das nicht. Jedenfalls noch nicht.

Während wir also das Gehirn feiern, sein wundervolles Design und seine aufwändige Wirkungsweise bewundern, ist die Frage, wem es denn gehört, von einer glücklich machenden Einfachheit. Auch wenn George Soros Währungen destabilisieren kann – unser Gehirn kontrolliert er nicht. Baghdad Bob (Sie erinnern sich noch an Saddams Propagandisten?) kann uns Schwarz als Weiß verkaufen – glauben müssen wir ihm das nicht. Regierungen, wo sie auch sitzen mögen, können uns erzählen, was sie wollen, aber unser Gehirn gehört immer noch uns.

Es wird immer noch von einem Individuum kontrolliert. Egal, ob das jetzt im Einzelfall gut ist oder nicht.

DIE SCHLACHT DER GEHIRNE.

Perfekt gebaut und individuell besessen überwindet das menschliche Gehirn die traditionellen Produktionsmittel: Rohstoffe, manuelle Arbeit und Kapital. Wer mag, kann ein maßgebliches und erfolgreiches Unternehmen suchen, das noch auf dem Ergebnis schierer Muskelkraft basiert. Sogar die Mafia und die Hells Angels werden mit Hirn und nicht mehr mit körperlicher Gewalt oder Pferdestärken geleitet.

Oder nehmen Sie die Autohersteller. Ein Fahrzeug zu produzieren und dabei wettbewerbsfähig zu sein hängt damit zusammen, die richtige Technologie zu finden, die es ermöglicht, seine Logistik in den Griff zu bekommen. Das richtige Design zu finden, das großartige Produkte ausmacht. Den richtigen Service zu bieten. Mit seinen Kunden und Partnern innen und außen erfolgreich zu kommunizieren.

Der Wert eines Autos liegt längst nicht mehr im Blech rundherum oder im Motor im Inneren. Im Gegenteil. Über 70 % des Werts liegen im nicht Greifbaren.

Henry Ford wird noch immer für seine Erfindung des „Five Dollar Day“ gefeiert. Weil es als glorioser Akt unternehmerischer Mildtätigkeit gewertet wird. Was wir für hochgradig unwahrscheinlich halten. Old Henrys Gedankenwelt war nämlich uneingeschränkt kapitalistisch: Neid ist gut, und wer mehr verdient, wird sich eher ein Auto kaufen.

Das heißt, der Hersteller, der auf Muskelkraft vertraut, wird der erste sein, der Pleite macht. Längst bedeutet die Herstellung eines Fahrzeugs nicht mehr die geistlose Wiederholung der immer gleichen Arbeitsschritte an einem Fließband. Jahrzehnte nach dem Ableben von Henry Ford sind auch seine Methoden tot.

Es war eben dieser Henry Ford, der einst lamentierte: „Warum bekomme ich immer einen ganzen Menschen, wo ich doch nur ein Paar Hände brauche?“

Jetzt fragt man sich, zumindest in den erfolgreichen Unternehmen: Wozu braucht man Hände?

Jack Welch, ehemaliger CEO von General Electric, hat hingegen für sein Unternehmen vorhergesagt, dass GE Capital 50 % zum Unternehmensergebnis beitragen würde. Nicht, was die Zahl der Gebäude, Parkplätze und Mitarbeiter betrifft, sondern die Profite. Warum der ungekrönte König der Schwerindustrie plötzlich „soft“ wurde?

Wo die guten Ergebnisse der Capital Bank herkommen? Wenn wir es in einem Satz sagen müssten, wäre das: vom Engagement unabhängig und verantwortlicher agierender Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

WEIL HEUTE DIE WIRKLICH HARTEN SACHEN DIE WEICHEN SACHEN SIND.

Auch wenn Jack Welch nach seiner Pensionierung in anderen Bereichen aktiv wurde – erst die Heirat mit einer ehemaligen Redakteurin der Harvard Business Review und dann das Verfassen einer ganzen Reihe von zuckersüßen Selbsthilfe-Bestsellern: Wir sollten nicht vergessen, wofür er immer stand. Große Klappe, am Ergebnis orientierte, harte Arbeit. Ein „blue collar“-Mann im Business-Anzug. Der Bruce Springsteen der Geschäftswelt.

Mittlerweile treten auf Basis ihres Know-hows ganze Länder gegeneinander an. Wenn man gar nicht so weit zurückdenkt, wurden Länder durch eine Mischung aus Naturschätzen, Arbeit und Kapital reich. Wenn man hingegen nach vorne denkt, werden diese Faktoren plötzlich nicht mehr relevant sein.

Sogar der Papst bestätigte diese These 1991 in seiner Enzyklika Centesimus annus. „Zu einer bestimmten Zeit war das Land der entscheidende Faktor in der Produktion [...] heute ist es der Mensch und sein Wissen.“

Interessant dabei ist vielleicht die Tatsache, dass man diesbezüglich vom Harvard-Absolventen George W. Bush bislang wenig gehört hat. Aus welchem Grund auch immer.

Geschäftserfolg bedeutet demnach das Zusammentreiben einer Herde geeigneter Gehirne. Und dabei ist es egal, ob wir das in Thailand, Deutschland, der Türkei, den USA oder Chile tun. Das Einzige, worum wir kämpfen, ist der Primat des Wissens. Die erwähnten Natur-schätze, Arbeit und Kapital verlieren rapide an Bedeutung. Nehmen wir als Beispiel Dubai: Kein Öl, aber jede Menge Talent. Weshalb auch Bill Clinton und Tony Blair von einem „cold knowledge war“ sprachen.

Während der Kalte Krieg mit Muskelkraft geführt wurde – symbolisiert durch eine endlose Kolonne von Panzern, die am Kreml vorbeigeführt wurden – ist der neue kalte Krieg subtiler (was damit beginnt, dass er teilweise nicht einmal mit Großbuchstaben geschrieben wird). Aber er ist keinesfalls weniger kritisch.

WISSEN. DIE DRITTE STUFE DER REVOLUTION.

„Wissen ist Macht“ ist ein netter Sinnspruch. Seit Jahrzehnten wird es in einer eher vage gehaltenen Form verwendet. Auch wir haben ihn bei jeder Gelegenheit von uns gegeben, aber ungeachtet der Tatsache, wie laut wir's versucht haben – am Ende stand trotzdem immer die Befürchtung, dass er gar nicht stimmt. Dass in Wahrheit Kraft die eigentliche Macht darstellt, oder dass Macht darüber bestimmt, was Wissen ist.

Mittlerweile steht fest: Wissen ist in der Tat Macht. Wir können es befreit hinausbrüllen und daran glauben. Und man kann dagegen jedes Mittel anwenden, das man möchte. Man kann uns gut zureden, uns bedrohen oder niederknüppeln. Aber man wird damit nicht weit kommen, wenn man es mit jemandem zu tun hat, der schlauer, schneller und vor allem hungrier ist. Ein flinkes Leichtgewicht wird ein schwerfälliges Schwergewicht immer auf die Bretter schicken. Denn so wie der Neandertaler längst Geschichte ist, sollten wir auch seinen Denkschemata langsam Adieu sagen.

Natürlich werden jetzt die Skeptiker aufstehen mit dem Einwand, dass die Erkenntnis über die Bedeutung von Wissen beim Geldscheffeln nicht wirklich neu ist. Und sie haben Recht. Schon 1452 erlebte die Menschheit die erste Wissensrevolution. Johannes Gutenbergs Erfindung des Buchdrucks machte die Verbreitung von Wissen einfacher als je zuvor. Keine 500 Jahre später traf uns die zweite Welle in Form von Radio und TV, die begannen, unser Leben zu dominieren.

Mit dem Beginn der 90er-Jahre brach auch die dritte Welle los. Was das Time Magazine mit einer nüchternen Feststellung quittierte: „Statt 500 Fernsehsendern haben wir jetzt Millionen Websites.“

Willkommen in der Welt der interaktiven Zwei-Wege-Livemedien. Was die dritte Welle von den vorhergegangenen unterscheidet sind ihr Ausmaß und die Geschwindigkeit, in der sie fortschreitet. Nach einer Studie leben etwa 90 % aller Wissenschaftler, die jemals geboren wurden, in der Jetztzeit.

Im Vietnamkrieg hatten 15 % der Soldaten einen College-Abschluss. Während der „Operation Desert Storm“ waren es 99,3 %.

Eines der eher interessanten Details aus dem letzten Irakkrieg ist wohl die Tatsache, dass die klügsten militärischen Köpfe nicht mehr damit beschäftigt sind, Kampftaktiken zu entwerfen. Statt dessen betreuen sie die Medien. Die amerikanische Medienoffensive wurde von Brigadegeneral Vince Brooks geleitet, einem der hellsten Köpfe der US-Armee und wie es ein Kenner formulierte – „einem Meister sowohl der anschaulichen Beschreibung als auch der undurchdringbaren Verschleierung“. Meist sogar zum gleichen Thema.

Wissen ist demnach das neue Schlachtfeld für Länder, Unternehmen und Individuen gleichermaßen. Wir sehen uns zunehmend mit einer Situation konfrontiert, die von uns immer mehr Wissen verlangt, um kurzfristig zu funktionieren und längerfristig zu überleben.

Eine Mauer um das Wissen herum zu errichten wird nicht die Lösung sein. Man kann es nicht isolieren. Es kriecht langsam durch Telefonleitungen, liegt in der Luft, irgendwo im Cyberspace verteilt. Es ist nicht aufzuhalten.

Unser Know-how laufend zu überprüfen und zu adaptieren gehört zu den Dingen, die Ihnen die Gewissheit vermitteln, gut betreut zu werden. Im Sinne Ihrer finanziellen Unabhängigkeit.

ABER AUFGEPASST: WISSEN IN ALL SEINER BEWEGLICHKEIT WIRD ZUSEHENDS ZUR MASSENWARE.

Wissen ist überall. Mit dem Internet wird praktisch alles für jedermann verfügbar. Überall. Zu jedem Zeitpunkt. Es ist in phantastischer (und manchmal in beunruhigender) Art und Weise unabhängig von Raum, Zeit und technischen Einschränkungen. Wenn es stimmt dass, Wissen tatsächlich Macht darstellt, dann befindet sich diese Macht potenziell überall. Das Ausmaß der Möglichkeiten und der Grad an Veränderungen, den dieser Umstand mit sich bringt, machen es zu einer wirklichen Revolution.

Das Problem daran – in solchen Zeiten sind wir fast zwangsläufig überfordert und untergebildet.

Eine interessante Fußnote: Zur Zeit ist ausgerechnet Sokrates in der Business-Literatur überproportional vertreten. Die Sokratische Diskussion scheint en vogue zu sein. Wir sind gespannt.

Das revolutionäre Manifest verbreitet sich mit erschreckender Geschwindigkeit um die ganze Welt. Früher konnte man Monopole auf Wissen – sei es als Individuum oder als Unternehmen – beruhigend lange aufrechterhalten. Ein Unternehmen mit einer schlaun Idee konnte in den 50ern darauf vertrauen, dass Konkurrenten eine Weile brauchen würden, um etwas zu merken (oder gar imitieren zu können).

Die archetypischen Unternehmen des frühen und mittleren vergangenen Jahrhunderts waren Firmen wie die englische Pilkington, die südafrikanische Minengruppe De Beers oder der amerikanische Industriegigant Xerox. Diese Unternehmen konnten ihren Vorsprung bis zu 20 oder 30 Jahre lang ausbeuten – was sie so einzigartig machte. Sie konnten in einem stufenweisen Prozess ein Land nach dem anderen hinzufügen. Erst Argentinien, dann Peru und so weiter. Und irgendwann wird die ganze Welt dominiert.

Genau das funktioniert heute nicht mehr. Denn heute verbreitet sich Information sofort über alle Erdteile. Die Best Practice bei Geschäftsmodellen bewegt sich schneller als je zuvor. Wirtschaftsuniversitäten verbreiten das Wort mit unbarmherziger Effizienz. Während in den 60ern jedes Jahr kaum 5.000 Studenten amerikanische Business Schools mit einem Diplom verließen, sind es heute über 75.000. 1967 gab es in Großbritannien genau zwei MBA-Programme, 2006 waren es 152, Tendenz steigend. In den USA sind es mittlerweile über

800, in denen zu jeder Zeit eine halbe Million Studenten für ihren Abschluss lernen, eine Zahl, die sich bis 2012 auf eine Million erhöhen wird. Weltweit werden jährlich 100.000 MBAs auf die Wirtschaft losgelassen. Und während sie ihren Kater von der Abschlussfeier bekämpfen, wird einiges von dem, was sie gelernt haben, schon wieder überholt sein.

Vereinfacht
ausgedrückt
könnten wir
sagen, bei
uns wird
Ausbildung
groß geschrie-
ben. In einer
Abwandlung
unseres Slo-
gans hieße das
dann wohl:
Education,
with a Capital
E. Jedenfalls
haben wir
im letzten
Jahr die
Zahl unserer
Ausbildungs-
tage mehr als
verdoppelt.

WISSEN PFLANZT SICH FORT.

Der dänische Hörgerätehersteller Oticon inizierte eine neue Form der Selbstorganisation – in Projekten statt in Hierarchien. Ohne Papier, in einer neuen Büroarchitektur. Es war innovativ und originell. Jack Welch installierte bei GE das Konzept der grenzenlosen Organisation – und verwandelte damit den Wal in einen Schwarm von Delphinen. Und bald schon werden solche Ideen in Case Studies verbraten. Andere Unternehmen kopieren Oticon und GE. Es ist wie ein tödlicher Virus. Es ist nicht aufzuhalten.

Das für Banken so typische Hierarchiedenken haben wir daher zugunsten von unabhängigen Entscheidungen unserer Expertinnen und Experten abgeschafft.

Ein Ergebnis davon: Unsere Berater werden Ihnen niemals eine vorgefertigte Hausmeinung vorbeten. Sondern ihre eigene, fundierte Marktmeinung vertreten. Mehr dazu in unserer Unabhängigkeitserklärung.

REVOLUTION. REVISITED.

Der Umstand, dass Karl Marx und seine Diktatorschüler Recht hatten, bedeutet jedoch keinesfalls, dass wir einfach nur wiedergeborene Kommunisten sind. Denn obwohl sie Recht hatten, hatten sie beileibe nicht komplett Recht. In der Tat hatten sie vermutlich nur in einem, kleinen Punkt Recht. Denn wer sich umsieht, wird bemerken, dass es den Reichen niemals besser ging. Und der Kapitalismus war nie in der Geschichte gesünder.

Trotz Subprime-Krise – niemals in der Geschichte wurden so viele Superyachten geordert wie heute.

Natürlich wird nicht jeder mit dieser Sicht der Dinge einverstanden sein. Überall lauert Selbstgefälligkeit. Bevor er krank wurde, wandte sich der kubanische Führer Fidel Castro in einer seiner denkwürdigen, extralangen Reden an seine Untertanen. Man gehe auf der Insel einfach nur durch eine „periodo especial“. Er versprach, dass schon bald die Rückkehr zu einer normalen Versorgungslage bevorstehen würde – was immer das für gelernte Kubaner bedeuten mochte. Er empfahl den Menschen, sich entspannt zurückzulehnen und zu warten. Und sehr wahrscheinlich warten sie immer noch. Die Moral daraus: Selten werden Sie jemandem begegnen, der so absolut, komplett und zu 100 % falsch lag. Fidel tat das. Revolutionärer Eifer hatte sich in fromme Wünsche verwandelt.

Ob es uns gefällt oder nicht, Veränderung kann nicht nach Belieben ein- und ausgeschaltet werden. Im Augenblick bricht sie unkontrollierbar über uns herein. Wenn man versucht, den Daumen draufzuhalten, wird sie nach allen Richtungen weiterspritzen. Wer sich nur zurücklehnt, ertrinkt. Willkommen in der richtigen Revolution, Fidel.

Tatsächlich ist die Revolution, in deren Mitte wir stehen, größer als alles, was sich Karl Marx vorstellen konnte. Sie ist eine Umwälzung, die das Wesen unserer Gesellschaft verändern wird. Unsere Wirtschaft und Industrie, unsere Firmen, Arbeit und unser Privatleben. Sie wird jeden Bereich erfassen. Und sie passiert jetzt. Vielleicht sehen wir keine Wolken von Tränengas und keine Barrikaden auf den Straßen, aber sie passiert – in Ihrem Kopf.

Es ist sehr wahrscheinlich, dass Sie noch nie eine Revolution erlebt haben. Wir auch nicht. Immerhin leben wir hier in Europa. Aber eines ist klar – in jeder Revolution fliegt als erstes das Regelbuch raus.

Herb Kelleher hat das gerade bei SouthWest Airlines getan. Er hat es in Brand gesteckt. Greg Dyke hat es in der BBC getan. Seine Initiative, Regeln zu brechen, trug in mitreißender Weise den Titel „Weg mit dem ganzen Scheiß“. Unglücklicherweise gibt es in der BBC eine starke politische Komponente. Greg ist daran gescheitert.

Revolutionen passieren im rechtsfreien Raum, spontan und gefährlich. Wir schlagen daher keinesfalls vor, dass Sie zu plündern beginnen. Im Gegenteil. Wir wollen nur darauf hinweisen, dass es in diesem neuen Umfeld keine Regeln, keine Gesetze gibt. Und dass nichts mehr selbstverständlich ist. Alles ist in Bewegung, die Krise ist allgegenwärtig. Traditionelle Rollen, Jobs, Fähigkeiten zählen nicht mehr. Wie Sie es früher getan haben? Vergessen Sie's. Ihre Einsichten und Strategien, Hoffnungen und Ängste bringen nichts. Business as usual hat ausgedient. Was wir brauchen, ist Business as unusual. Wir brauchen ein neues Business. Ein innovatives Business. Ein unvorhersehbares, überraschendes Business. Wir brauchen den Funk.

FUNKY BUSINESS IST GLOBAL.

Eine Erläuterung vorab: Die Bedeutung des Begriffs „Funk“ geht auf einen afroamerikanischen Slang der 1950er-Jahre zurück, wo „funky“ ein Synonym für „erdig“, „schmutzig“ oder auch „erregt“ war. Die anfängliche Bedeutung des Wortes bezeichnet einen Körpergeruch, der beim Sex entsteht.

Das ist aber nicht der Grund, warum wir zwei der maßgeblichsten Wirtschaftsprofessoren weltweit eingeladen haben, Ihnen ihre Sicht der Dinge vorzustellen.

DIESMAL IST ES ERNST.

Nach den vielen falschen Hoffnungen, die die Internationalisierung geweckt hat, ist es diesmal endlich soweit. Jetzt geht's wirklich los. Luciano Pavarotti kennt keine Grenzen. Und die Kaiser Chiefs auch nicht. Letztere sind eine Band aus Yorkshire in Großbritannien, die sich nach einem Fußballteam im Südafrika benennen und in Philadelphia das LIVE 8 Konzert eröffneten. Madonna kennt keine Grenzen. Lenovo sind Landesgrenzen egal. Dem Terrorismus erst recht, und wenn Sie fliegen, transportieren Sie deshalb neuerdings Ihre Zahnpasta in kleinen Plastiksäckchen. Und – niemals gab es einen größeren Wirtschaftsraum. In dem der internationale Handel in den vergangenen 40 Jahren um 1.500 % gestiegen ist.

Ein paar Zahlen zur Untermauerung: Der Wert aller Exporte betrug 1948 58 Millionen US\$, in 2005 waren es 10.431 Millionen US\$, kaufkraftbereinigt.

Kein Wunder, dass währenddessen die Transportkosten ins Bodenlose fallen. Wir bereisen die Welt und ihre Meere, nutzen globale Satellitensender, Fernsehshows, Filme und Musikhits. Was Marshall McLuhan in der 60ern erträumt hatte, ist Wirklichkeit geworden.

Und der Kapitalismus marschiert weiter. Nicht nur, aber besonders in Osteuropa und der früheren Sowjetunion.

Seit dem Fall der Berliner Mauer sind 30 weitere Staaten der UNO beigetreten – und einige davon, wie Georgien oder die Ukraine, sind mittlerweile auf dem Weg in die NATO.

Einige von ihnen sind (noch) arm, streben aber nach westlichem Überfluss und Reichtum.

Also exportieren sie wie verrückt. Faserstoffe und Papier. Software. Chemieprodukte. Eigentlich alles, was sie haben. Sie frieren im Winter – und exportieren trotzdem weiter Öl und Kohle. Sie sind die neuen Mitbewerber. Sogar die reiche Schweiz ist den Vereinten Nationen 2002 nach einer Schrecksekunde von 50 Jahren beigetreten.

Und das Gedränge wird immer größer. In den 90ern konnten sich grob 200 Millionen Menschen Hoffnungen machen, von den Segnungen eines kapitalistischen Markts zu profitieren. Länder wie Japan, Singapur oder Hong Kong wechselten auf die Überholspur. Sie kamen immer näher. Mittlerweile bewegen sich drei Milliarden Menschen in die-

selbe Richtung. O. K., wir wissen ehrlich gesagt nicht genau ob diese Summe exakt stimmt. Immerhin beträgt die Weltbevölkerung 6,5 Milliarden Menschen. Wie viele davon nach Wohlstand streben werden, kann man also gut schätzen.

Seit Funky Business herauskam, sind Hunderttausende Polen nach Großbritannien gezogen. Städte wie Reading haben mittlerweile polnische Tageszeitungen. Und hervorragende Installateure.

Jedenfalls sind es viele, viele Millionen Menschen. Sie kommen vom indischen Subkontinent (1 Milliarde), aus der früheren Sowjetunion (145 Millionen) oder aus Polen (39 Millionen). Sie kommen aus Vietnam (84 Millionen), Pakistan (162 Millionen), Indonesien (245 Millionen) und so weiter.

Was erstaunlich ist – die Summen, die in Funky Business genannt wurden, waren wesentlich niedriger. Und die Bevölkerungszahlen steigen – wie in Indien – weiter an.

Sie sind alle dabei, ihre Leben aufzubauen – um nach einem Standard zu leben, der westlichen Vorstellungen entspricht. Sie wollen denselben Komfort, dieselben materiellen Güter und dieselbe Dekadenz genießen. Und sie werden ihr Ziel erreichen. Die Frage ist nur, wann. Was dabei so erstaunlich ist – etwa 20 % der Inder verfügen bereits heute über einen Lebensstandard, der dem europäischen Durchschnitt entspricht.

Dafür lebten 2006 etwa 22 % der indischen Bevölkerung unter der Armutsgrenze.

Eine schreckliche Zahl, das wissen wir. Aber immerhin weniger als die 50 % elf Jahre zuvor. Gegenwärtig arbeiten allein in Bangalore 140.000 Software-Ingenieure. Bangalore ist damit die Nummer 2 unter den Top-Softwarestädten.

Novell ist dort. Siemens ist dort. Ericsson ist dort. Mehr als 20 % aller Fortune 500-Unternehmen sind dort. Und die Multis sind nicht aus purer Güte da. Klar, wenn man bedenkt, was indische Softwareentwickler verdienen, und sich fragt, ob ein gleich qualifizierter Mitarbeiter in Schweden, der Bundesrepublik, in Frankreich oder den USA um 1.000 US\$ im Monat arbeiten würde. Umso mehr, als die Qualität ihrer Arbeit allen Standards entspricht. Die ökonomischen Überlegungen dahinter könnten nicht klarer sein. Und die Konsequenzen nicht tiefgreifender.

Die Konkurrenz ist so hart, dass verschiedene prestigeträchtige amerikanische Universitäten – unter ihnen Stanford, Berkeley und die UCLA – bereits Kontingente für Nicht-Amerikaner eingeführt haben. Die Wahrheit dahinter – auf Basis ihrer Qualifikationen allein hätten viele amerikanische Studenten keine Chance gegen ihre asiatischen Kollegen. Diesen Talentepool künstlich zu limitieren hat nicht nur Befürworter. Richard Florida zum Beispiel weist darauf hin, dass ein versiegender Strom von ausländischem Talent auf Sicht auch die USA weniger innovativ machen wird.

Im Global Village können wir es nicht mehr allein. Wir brauchen Partner mit Klasse. Am besten mit Weltklasse. Wir brauchen die Besten – den besten Architekten, den besten Lieferanten, den besten Berater. Und nicht den nächstbesten. Und auch das passiert gerade.

Nehmen wir den Ford Focus. Hergestellt wird er in Fabriken in Saarlouis (BRD), Valencia (Spanien), Santa Rosa, Laguna (Philippinen), Pacheco (Argentinien), Chongqing (China), Wayne, Michigan (USA) und teilweise in Vsevolzhsk in der Nähe von St. Petersburg in Russland. Einzelne Teile für dieses Modell kommen aus weiteren 15 Staaten. Dabei werden nicht nur Rohmaterialien, sondern Komponenten und ganze Systeme von einem weltumspannenden Netz von Zulieferern verbaut. Die Endfertigung schließlich erfolgt in zwei Werken in Deutschland und Großbritannien. Das ist die wirtschaftliche Realität, die uns umgibt. Jeder konkurriert mit jedem. Wir stehen alle in einem globalen Wettbewerb.

Dieses „Long Tail“-Phänomen wäre nicht nur eine coole Idee für einen neuen Geschäftsbericht. Denn es passiert tatsächlich. Weil die Gruppe der Mitbewerber überall wächst, könnte eine mögliche Strategie die Konzentration auf kleinere Gruppen von Kunden sein.

Auch Individuen stehen in diesem weltweiten Wettbewerb. Unternehmen stehen im Wettbewerb. Global und generisch. Staaten stehen im Wettbewerb. Es gibt keinen sicheren Ort, an dem man sich davor verstecken könnte. Für uns nicht. Für Sie nicht. Für Enron nicht. Für FIAT nicht. Für U2, Oprah Winfrey oder Leonarde di Caprio nicht.

ALLES IST ÜBERALL. SO SIEHT ES AUS.

Im Westen wurden wir in der Annahme erzogen, dass mehr gleichbedeutend ist mit besser. Leider stimmt das nicht mehr. Trotzdem ist überall mehr, egal wohin man schaut. Mehr Produkte, mehr Märkte, Menschen und Wettbewerb. Mehr ist eine Tatsache.

1996 gewannen schwedische Athleten bei den Olympischen Sommerspielen 2 Medaillen.

Bei ihrer Rückkehr hielten die Medaillengewinner am Flughafen eine Pressekonferenz ab. Einer von ihnen wies darauf hin, dass die 271 Goldmedaillen sich auf Athleten aus 53 Ländern verteilten. Vier Jahre davor hatten in Barcelona Athleten aus nur 37 Ländern triumphiert. Die Voraussage lautete damals, dass in Sydney im Jahr 2000 80 bis 90 Länder Goldmedaillengewinner stellen könnten. Als Sportler weiß man auch nicht, wo in Zukunft die Konkurrenz herkommen wird.

Übrigens stimmte die Prognose nicht. Nur 51 Staaten gewannen eine Goldmedaille. Aber das Argument stimmt trotzdem. Es wird schwieriger, Gold zu gewinnen. Bei den Spielen und am Automarkt gleichermaßen.

Eine ähnliche Regel gilt auch anderswo. Selbst die gesicherten und geheiligten Hallen der Wissenschaft sind nicht mehr immun. Zu bestimmten Zeiten gab es für die 300 Studienplätze an der Stockholm School of Economics 5.000 Bewerber. Wer es schaffte, aufgenommen zu werden, hatte die besten Zensuren in allen Fächern, lauter wahre Frauen und Männer der Renaissance. Die Schule war zu Beginn des 20. Jahrhunderts gegründet worden, um die Elite der Elite auszubilden. Noch vor 20 Jahren war sie die einzige realistische Wahl, wenn man in Schweden eine Wirtschaftsuniversität besuchen wollte. Selbst vor 5 Jahren mag es noch so gewesen sein.

Heute schauen sich die hellsten Köpfe Skandinaviens auch anderswo um. Zur Auswahl stehen die Universität Köln, Ashridge in England oder die SDA Bocconi in Italien. Sie können INSEAD in Frankreich ebenso in Erwägung ziehen wie die Duke University in North Carolina. Sie wägen ab, vergleichen und entscheiden sich für eine von 1.000 Alternativen. War Stockholm früher die einzige Wahl, werden die Dinge jetzt immer schlimmer.

Das Internet wird die Studenten noch weiter verstreuen, teilweise zu Universitäten, die noch gar nicht gebaut sind. Nach Asien oder in den Cyberspace. In Indien allein können sie zwischen 1.000 verschiedenen MBA-Programmen wählen. Alternativ dazu können sie auch in Lappland ihren MBA machen, einen PC mit Internetanschluss besitzen, aufmerksam ihren Michael Porter lesen und das Haus nicht verlassen.

Wir bewegen uns auf einen Zustand zu, den wir als techno-ökonomische Parität bezeichnen. Das heißt, es gibt kaum Produkte, Technologien, Dienstleistungen, Verfahren oder Wissensbereiche, die ausschließlich in London, Paris, Mailand, Madrid oder Kuala Lumpur existieren und nicht genauso gut unseren Brüdern und Schwestern in Bangalore, Seoul, Gdansk oder Buenos Aires zur Verfügung stehen. Die techno-ökonomische Parität bedeutet aber auch, dass die Erfordernisse, um im Geschäftsleben erfolgreich zu sein, von Tag zu Tag leichter zu bekommen sind.

Früher war das Spielfeld steil wie der Montblanc. Mittlerweile nähert es sich einer Ebene. Im Prinzip führt das dazu, dass der beste Mann (oder die beste Frau) gewinnt, ungeachtet der Frage, wo er oder sie herkommt. Die industrialisierte Welt hat kein Wissens-Monopol mehr, weil das Wissen sich frei verbreitet. Also werden wir uns für die Olympischen Business-Spiele bereit machen. Und die werden nicht alle vier Jahre stattfinden. Sondern jeden Tag in Echtzeit. Nonstop.

WIR WERDEN ALLE FUNKY. SOFERN UNSERE SUCHE NACH DIFFERENZIERUNG KREATIV GENUG WAR.

In der wilden Wirtschaft der Zeroes wird es zusehends schwieriger, sich abzugrenzen, sich zu unterscheiden. Wenn man es genau nimmt, kann so ziemlich alles, was Sie anbieten oder herstellen, von anderswo bezogen werden. Schlag nach in den Gelben Seiten oder klick auf Google. Jede noch so originelle Idee wird in zwei bis drei Wochen kopiert. Mit drei Milliarden Menschen, die gerade an Gesellschaften und Leben nach westlichen Standards basteln, nähert sich der Konkurrenzdruck dem Siedepunkt. Und es ist keine Abkühlung in Sicht.

Ausweg gibt's nur einen: Schluss mit dem Karaoke und hin zu den Dingen, die noch niemand getan hat. Nur wer innovativ ist, ist – zumindest für einen kurzen Moment – einzigartig und einzigartig wettbewerbsfähig.

Nur – einzigartig allein genügt nicht mehr. Wir müssen auf neue Arten einzigartig sein. Früher hat es gereicht, seinem Produkt ein paar Features hinzuzufügen. Das ist vorbei – weder die Konkurrenz, die das in wenigen Stunden oder Tagen kopiert, noch die Konsumenten lassen sich davon beeindruckt. Und nicht nur Produkte, auch Dienstleistungen und Organisationen werden einander immer ähnlicher. Oft reicht nicht einmal die mikroskopische Betrachtung, um einen Unterschied sichtbar zu machen.

In den USA wartet eine gesamte Branche jedes Jahr sehnsüchtig auf die Ratings von JD Power. Im letzten Jahr begann dessen Abschlussbericht mit dem Satz: „Es gibt keine schlechten Autos mehr, weil sie alle gut sind.“ Automobilkonzerne, egal ob es sich um Audi, Toyota, Ford oder Renault handelt, haben ihre Technologien im Griff. Sie kennen die Produkte der Konkurrenz in- und auswendig. Sie zerlegen sie bis hin zur letzten Schraube. Die Differenzierung im Automobilbereich findet demnach anderswo statt. Die neuen Schlachtfelder liegen nicht im Motor oder bei der Klimaanlage – es ist das Design, es sind die Garantieleistungen, die Servicekonditionen, ist das Image des Herstellers und sein Finanzierungsangebot. Intelligenz und Immaterielles. Letztlich also Emotionen.

Und natürlich Menschen. Sie machen ein Unternehmen, Produkte und Services einzigartig. Die Folge davon: Wie Sie Ihr Unternehmen leiten und Menschen führen, wie Sie Ihre Ziele verfolgen wird darüber entscheiden, ob Sie erfolgreich sein werden.

Daraus folgt, dass wir überdenken sollten, was wahrer Wert bedeutet. Der Economist hat dafür eine einfache Formel gefunden: Wenn es weh tut, sich Ihren Konkurrenzvorteil auf die Zehen fallen zu lassen, sollten Sie beginnen, über Veränderungen nachzudenken.

Bei erfolgreichen Banken war das schon immer so. Es waren gewichtige Argumente statt gewichtiger Produkte, die Vertrauen – und Erfolg – schaffen.

Früher waren Dinge gefragt, die aus wenig Know-how und viel Zeugs drumherum bestanden. Die neuen Wertsachen bestehen aus wenig Zeugs und viel Know-how. In der Praxis bedeutet das: Das durchschnittliche Gewicht eines Exportdollars hat sich seit 1970 halbiert.

DER FUNK GEHT WEITER – INNOVATION AUF DER EBENE VON UNTERNEHMEN.

Organisieren bedeutet, mit gewöhnlichen Menschen außergewöhnliche Ergebnisse zu erzielen. Das bedeutet heutzutage, in den Unternehmen einen konstanten Fluss von Kreativität zu erzeugen, anstatt immer wieder die gleichen, standardisierten Produkte und Dienstleistungen von den Fließbändern zu schießen. Funky Unternehmen sind anders, sehen anders aus und arbeiten auf eine völlig neue Art.

Natürlich konkurrieren alle modernen Unternehmen mit Know-how. Aber dieses Know-how ist vergänglich. Deshalb müssen wir es wie Frischmilch behandeln – indem wir es mit einem Ablaufdatum versehen.

Wenn wir das vorhandene Know-how nämlich nicht rechtzeitig verwenden, wird es sauer und verliert seinen Wert. Was wir brauchen, ist ein konstanter Fluss von Innovation, sowohl evolutionär als auch revolutionär. Oder wie David Vice als CEO von Northern Telecom es so treffend sagte: „In Zukunft wird es zwei Arten von Unternehmen geben – die schnellen und die toten.“ Wir sind also schnell oder schnell vergessen.

Übrigens:
Auch
Beweglichkeit
macht unab-
hängig.

Denn die neue Wirtschaft kennt keine Geschwindigkeitsbeschränkungen. Beweglichkeit siegt. Speed ist alles. Die Notwendigkeit für Erneuerung gilt für alle Bereiche des Unternehmens. Sie betrifft alle Mitarbeiter. Sie durchdringt alles und macht keine Pausen. „Wir werden uns so schnell wie möglich bewegen – und hinter uns die Straße aufreißen“ sagte Intels Craig Barrett. Und er meint es ernst. Und wer sich umschaute, wird erkennen, wie Recht er hat.

BEWEGUNG. Jedes Jahr werden in Japan über 1.000 Softdrinks eingeführt. Im Jahr darauf ist 1 % davon noch am Markt.

BESCHLEUNIGUNG. Bei Hewlett-Packard kommt der Großteil der Erlöse von Produkten, die jünger sind als ein Jahr.

IN ECHTZEIT. Wer in Tokio am Montag einen maßgeschneidert ausgestatteten Toyota bestellt, kann ihn am Freitag schon fahren.

ENDLICH STEHEN DAS MANAGEMENT UND SEINE FÜHRUNGSQUALITÄTEN IM MITTELPUNKT – AUCH DAS IST FUNKY.

Leadership ist wichtiger denn je. Was Gurus und Kommentatoren schon seit Jahren proklamieren, um ihre eigene Existenz zu rechtfertigen, ist mittlerweile Realität. Wir leben in der Ära von Zeit und Talent, in der wir Zeit und Talent kaufen und verkaufen, Zeit und Talent organisieren, Zeit und Talent verpacken und versenden.

Talent = Intellektuelles Kapital + soziales Kapital + psychologisches Kapital. Um das Kapital zum Tanzen zu bringen, brauchen wir neben dem Know-how auch das Know-who (mit etwas Can-do dazu). Also verstärken wir unsere Kompetenzen, entwickeln unsere Gemeinschaften und versuchen, mutig zu sein.

DIE WICHTIGSTE RESSOURCE IHRES UNTERNEHMENS TRÄGT SCHUHE UND VERLÄSST JEDEN TAG DIE FIRMA AM SPÄTEN NACHMITTAG.

Natürlich ist nicht jeder, der Schuhe trägt, automatisch eine wichtige Ressource. Wir reden von den richtigen Leuten. Und aus Sicht des Unternehmens sind die falschen Menschen keine Aktivposten, sondern eine Bürde.

Darum sind die Fähigkeit zu managen und zu führen der Schlüssel zur Wettbewerbsfähigkeit. Sie heben Sie von der breiten Masse ab. Wie Sie Ihre Mitarbeiter anziehen, halten und motivieren ist wichtiger als reine Technologie. Wie ein Unternehmen geführt wird, ist ein grundlegender Differentiator. Er schafft nachhaltige Einzigartigkeit. Das Problem daran – gerade als sich der Führungsstil zu einer mächtigen Waffe im Kampf um Einzigartigkeit entwickelt hat, hat sich sein Wesen ebenso grundlegend verändert.

DER BOSS IST TOT.

Der Bürodinosaurier – David Brent spielt ihn in „The Office“ – ist offiziell ausgerottet. (Oft sind es die Vertreter der Spezies selbst, die zuletzt bemerken, dass ihre Tage gezählt sind.) Niemand glaubt einem Chef, der behauptet, alles besser zu wissen, alles besser zu können und immer Recht zu haben. Management by numbers ist Geschichte. Management durch Angst funktioniert nicht mehr. Management muss Humanagement werden.

DER JOB IST TOT.

Niemand glaubt einem Blatt Papier, an dessen oberen Abschnitt „Job Description“ steht. Die neuen Realitäten verlangen nach mehr Flexibilität. Den größeren Teil des 20. Jahrhunderts haben Manager in einem Unternehmen mit einem Job verbracht. Mittlerweile sind sie bei zwei Jobs und etwa sieben Karrieren angelangt.

Die Tage des lang dienenden Firmenfaktotums, das es sich im verstaubten Bett des Unternehmens gemütlich gemacht hat, sind gezählt. Schon bald wird sich der Fokus weiter verschieben – von der steilen Karriere in Richtung geiles Leben, und Arbeit wird als eine Reihe von Projekten oder Gigs betrachtet werden.

Zwangsläufig werden diese neuen Rollen auch nach neuen Fähigkeiten verlangen. Vor 30 Jahren mussten wir im Schnitt eine Fähigkeit pro Jahr erwerben. Mittlerweile ist es eher eine pro Tag.

Morgen ist es vielleicht eine pro Stunde. Zum Beispiel Soft Skills wie das Networking – der durchschnittliche Manager der 60er-Jahre musste sich im Verlauf seiner gesamten Karriere 25 wichtige Namen merken. Heute ist man mit 25 Namen im Monat schon gut bedient. Morgen könnten es jede Woche 25 Namen sein (und die Hälfte davon in schwer zu merkenden, exotischen Sprachen).

FUNKY BUSINESS. FUNKY POWER.

Keine Jobs, aber viel Macht. Der wichtigste Aktivposten unserer Gesellschaft gehört uns – unser Geist. Und Macht bedeutet Freiheit. Im Prinzip sind wir frei, jeden kennenzulernen, überall hinzugehen, zu tun, was wir wollen, oder zu sein, wer wir wollen. Wir können wählen. Können heikel sein. Aber Freiheit ist nichts, was man einfach so bekommt. Man muss sie erringen.

Heute bedeutet Macht, die knappste aller Ressourcen zu kontrollieren: Menschliche Intelligenz.

Je einzigartiger wir sind, desto besser wird uns das gelingen.

Und im Gegensatz zu physischen Ressourcen ist Wissen nicht nur transportabel – es wächst auch mit Gebrauch. Wer also vorhat, sein Leben zu genießen oder einfach nur viel Geld zu machen: Der Weg zum Erfolg ist klar.

UND EINE FUNKY ZUKUNFT.

Mit der Einführung der Landwirtschaft ist der Übergang vom Jäger und Sammler zur Sesshaftigkeit erfolgt. Die Elektrizität hat den Beginn des industriellen Zeitalters eingeläutet. Lenin hat Kommunismus als „die Macht des Sowjets plus Strom in ganz Russland“ bezeichnet. Funkismus wäre demnach Informationstechnologie plus Wahlfreiheit.

Weshalb manche unsere Zeit als Wissensgesellschaft bezeichnen. Fest steht jedenfalls die Tatsache, dass die Fertigkeiten und Antworten von heute morgen nicht mehr reichen werden.

Auch die dahinter liegenden Fragen stellen sich anders. Paradoxerweise wird die Fähigkeit zu vergessen ein wichtiger Punkt in einer Welt in Lichtgeschwindigkeit sein.

Veränderung, dann wieder Veränderung. In einer chaotischen Welt von echter Unsicherheit. Prägnant beschrieben von Kent Foster, mittlereile CEO von Ingram Micro: „Produkte, die sich laufend verändern, auf Märkten, die gerade entstehen, basierend auf Technologien, die sich täglich ändern.“ Die Welt wird nicht bremsen, um uns Gelegenheit zu geben, zu verstehen oder ein schnelles Erinnerungsfoto zu schießen. Das Einzige, worauf wir uns verlassen können, ist die Unsicherheit. Und dass das Unwahrscheinliche immer wahrscheinlicher wird.

DIE ZUKUNFT
VORHERSEHEN? VERGESSEN
SIE ES. DAFÜR KÖNNEN SIE
SIE ERSCHAFFEN.

Entweder Sie schauen zu. Oder Sie tun. Egal, ob sie die Anregungen und Trends in diesem Buch für gut oder schlecht halten. Für schwarz oder weiß. Widerstehen Sie der Verlockung. Die Evolution ist nicht gut oder schlecht – sie ist. Wir können mit Elektrizität Toasts zum Frühstück machen oder Menschen hinrichten. Im Internet kann man Kinderpornographie verbreiten oder die Liebe seines Lebens kennenlernen.

Ebenso reicht es nicht, Geld zu haben. Es kommt wohl auch darauf an, was man damit macht. Und das wiederum hängt davon ab, bei welcher Bank es liegt.

Das Internet ist eine Tatsache. Die Zukunft an sich gibt es nicht. Sie ist weder gut noch schlecht. Sie wird, was wir daraus machen. „Was ist, ist“, sagt dazu der Dalai Lama (während Bill Clinton vermutlich noch immer darüber nachdenkt, was das genau heißt).

Bill Clinton ist mittlerweile nicht mehr im Amt und seine semantischen Schwierigkeiten verblassen gegenüber den Problemen seiner Nachfolger. Wie der Ex-Verteidigungsminister Donald Rumsfeld es formulierte: „Berichte, die uns sagen, dass etwas nicht passiert ist, interessieren mich immer, weil es, wie wir wissen, ‘known knowns’ gibt – also Dinge, von denen wir wissen, dass wir sie wissen. Dann gibt es noch ‘known unknowns’, das heißt, es gibt Dinge, von denen wir wissen, dass wir sie nicht wissen. Aber es gibt auch ‘unknown unknowns’, von denen wir nicht wissen, dass wir sie nicht wissen.“

Henry Kissinger hat es am Beginn einer Pressekonferenz einfacher gesagt: „Hat jemand die richtigen Fragen zu meinen Antworten?“ Willkommen in der Wissensgesellschaft!

FUNKY IST.

Funky Business wird immer weniger klare Antworten und immer mehr Fragen mit sich bringen. Einstein hatte Unrecht. Es gibt die eine, große Theorie nicht, die unser Leben begleitet und leitet. Und niemand sollte sich von der Technik Hilfe erwarten. Pablo Picasso hatte es erkannt: „Computer sind nutzlos. Sie können uns nur Antworten geben.“ Wer schneller als die anderen die richtigen, die schlaun Fragen stellt, verschafft sich den entscheidenden Vorsprung. Und kann es eine kurze Sekunde lang genießen. Danach gilt es, die nächste Frage zu stellen. Und dann die übernächste.

DIE KRÄFTE DES FUNK.

Falls Sie jetzt immer noch daran denken, die neue Welt des Funky Business zu unterschätzen, gehen Sie die folgenden Fakten durch. Und erwarten Sie das Unerwartete. Unverrückbare Fakten waren gestern, heute regiert Funk.

Nichts ist unmöglich – auch nicht, dass es eine Bank gibt, die stolz darauf ist, dass ihr der Plan fehlt.

Die Capital Bank verzichtet in der Führung bewusst auf Abteilungsbudgets. Wir sagen dazu beyond budgeting – man könnte es auch funky nennen.

Ein Nebeneffekt: Dadurch bleiben die Ergebnisse in Zukunft offen. Vor allem nach oben.

Gerry Adams von der Sinn Fein und sein Erzfeind auf Seiten der Loyalisten, Reverend Ian Paisley, geben gemeinsame Pressekonferenzen.

Seine Heiligkeit Papst Johannes Paul II. gibt 1999 eine CD mit dem Titel „Abbà Pater“ heraus, auf der er zur Musik von Ambient- und Technomusikern rappt. Eine Follow-up-CD, auf der Britney Spears und N'Sync Gebete des Papstes vertonen, ist in der Pipeline.

Die Rote Armee Fraktion gibt in einem Brief an die Medien 1998 das Ende ihres bewaffneten Kampfes bekannt. Sie stellt darin fest, dass es keinerlei fruchtbaren Boden mehr gibt für ihre Aktionen. Im Februar 2007 begnadigt ein Gericht in Stuttgart Brigitte Mohnhaupt, das letzte inhaftierte Mitglied der RAF.

Die Zeiten werden tatsächlich eigenartiger. Als „Karaoke Capitalism“ erschien, war der bekannteste Rapper weiß und der erfolgreichste Golfer schwarz. Larry Flynt, Gründer des Pornomagazins „Hustler“, kandidierte um den kalifornischen Gouverneursposten und sein Gegenüber war der Terminator Arnold Schwarzenegger. Frankreich beschuldigte die USA offiziell der Arroganz und Dänemark schickte ein Mini-U-Boot in den Golfkrieg. Gott und Mammon sind endlich vereint und eine englische Universität bietet einen MBA in Kirchenmanagement.

Artikel 11 der chinesischen Verfassung wurde geändert und lautet jetzt: „Individuelles, privates und nicht-öffentliches Wirtschaften innerhalb der Gesetze stellt eine bedeutende Komponente der sozialistischen Marktwirtschaft dar.“ Die Verfassung sagt weiters, dass „der Staat die gesetzmäßigen Rechte und Interessen der individuellen und privaten Sektoren der Wirtschaft schützt, und sie mit Rat, Aufsicht und Kontrolle [...] unterstützt“.

Die GE-Fabrik in Louisville, Kentucky, wurde 1953 gebaut und hatte 25.000 Parkplätze. Beeindruckend. Das Problem ist nur: Schon 1997 hatte die Fabrik nur mehr 10.000 Mitarbeiter, deren Zahl bis 2003 auf 7.600 sank – und zwar in ganz Kentucky.

Die Kelly Bag von Hermès wird in 17 Stunden in Handarbeit gefertigt und kann neu bis zu US\$ 50.000 kosten. Die Hermès Birkin Bag (benannt nach der in Frankreich ansässigen englischen Schauspielerin und Sängerin Jane Birkin) wurde bei einer Auktion in New York um US\$ 64.250 versteigert. Ein Künstler benötigt bis zu 25 Stunden für ihre Herstellung. Nissan ist weltweit führend in der Produktivität im Automobilbau. Mit 28 h 24 min für ein Fahrzeug benötigen man dort nur drei Stunden mehr als für eine Handtasche.

DIE WELT IST EINE BÜHNE.
UND DIE BÜHNE SIEHT AUS
WIE EIN MARKTPLATZ.

Wir alle – egal ob als Unternehmen oder als Einzelpersonen – spielen darin unsere Rollen. Aber statt des konventionellen Kostümtheaters bewegen wir uns in einer konstanten Improvisation ohne vorgegebenen Text. Der Regisseur ist weg und mit ihm seine Regie und niemand findet den Text.

Die Zuschauer sind mit den Akteuren auf der Bühne und verlangen lautstark nach einer eigenen Rolle. Grenzen verschwimmen. Jede Rolle steht zur Disposition. Die alten Regeln gelten nicht mehr – die Guten und die Bösen sind in Personalunion vereint.

WER MAG, KANN SICH
EIN STÜCK NEHMEN.

Wir tragen alle zur neuen Gesellschaft bei, die vor unseren Augen entsteht. Es ist furchterregend. Es ist fantastisch. Es ist angsteinflößend. Es ist deprimierend. Es ist eigenartig. Es ist das Funky Dorf.

Wenn die Welt mit dem Kopf voraus den Gang der endlosen Unsicherheit und ständigen Überraschungen hinuntergetrieben wird, ist es da nicht logisch, sich zu fragen, welche Kräfte dem zugrunde liegen?

Wer das Theater zugesperrt, den Direktor entlassen und das Stück entsorgt hat? Was uns in den Funk gebracht hat?

Wir glauben nämlich nicht, dass es irgendeinen ungewöhnlichen oder mysteriösen Grund für die Revolution gibt, die wir gerade erleben.

Revolutionen sind niemals subtile Ereignisse. Ordnung und Sauberkeit gehören beim Sturm auf die Paläste nicht zu den Prioritäten. In Zeiten radikalen Wandels glänzen Nuancen gewöhnlich durch Abwesenheit. Wie die Treiber in der Technologie, den Institutionen und den Werten. Keiner von ihnen operiert in einem Vakuum. Alle sind verbunden und überschneiden sich. Und sie beeinflussen sich gegenseitig, ebenso wie sie auf unsere Gesellschaft, Unternehmen und Individuen wirken.

TECHNOLOGIE: DIE ENDLOSE GESCHICHTE.

Technologie – egal, ob als Biotechnologie, Nanotechnologie, Informationstechnologie, im Transportwesen oder in einer anderen Erscheinungsform – gestaltet unsere Welt um. Technologie ist sozusagen die Rhythm Section des Funky Business.

Management-Guru Tom Peters bringt es auf den Punkt, wenn er sagt: „Die Nerds (Computerfreaks) haben gewonnen.“

Technologie ist damit keine Frage von Schrauben und Muttern vs. Bits und Bytes. Sie ist keine Nebenveranstaltung, sondern Auge des Hurricans.

Man kann defekte DNA eines Babys bereits vor seiner Geburt ersetzen. Designer-Sperma ist kein Hirngespinnst. Sogar eine Samenbank mit dem Sperma von Nobelpreis-Gewinnern gibt es schon. Und tatsächlich mutet es bizarr an, in einer Welt zu leben, in der Menschen mit ihren Händen einen Preis von einem König entgegennehmen und

ihre Hände danach für einen völlig anderen Zweck verwenden.

Es ist eigenartig, auch nur ein paar Jahrzehnte zurückzudenken. In den Fünfzigern, Sechzigern und Siebziger war Technologie eine Spielwiese des Militärs, von Raketenexperten, finsternen Akademikern und Professoren in Diensten von Pharmakonzernen. Wer von Technologie sprach, meinte Nobelpreisträger, Yuri Gagarin, Apollo, Radaranlagen und Raketenysteme. Dann wurde sie kommerziell, in Geiselhaft genommen von unternehmerisch denkenden Geeks. Und die Schöpfer von Massenvernichtungswaffen entwickelten sich – ob hinauf oder hinunter, hängt von Ihren persönlichen Vorurteilen ab – zu Proponenten der Massenunterhaltung, Spielen oder Glücksspielen.

DAS UNTERNEHMEN SILIKON GRAPHICS.

Noch vor 15 Jahren war die US Army ihr wichtigster Kunde. Jetzt ist es Mickey Mouse. Wenn jetzt ein neuer Auftrag der Disney Corporation oder ein Anruf von Steven Spielberg kommt, weiß man bei Silicon Graphics, dass der Zahlmeister am Apparat ist. Heute sorgen Film und Computerspiele für die größten Fortschritte in der IT. Auch sind es immer öfter die Händler und nicht mehr die Hersteller, die den Takt angeben. Software geht längst vor Hardware.

UNWIDERSTEHLICH UND UNAUFHALTSAM.

Grundsatz: Technologie wandelt sich schneller, als irgendeine Regierung der Welt diesen Wandel rechtlich regulieren kann. Man vergisst nämlich zu leicht, wie schnell wir in so kurzer Zeit gekommen sind. Alvin Toffler, ein Mann, der sich Zukunftsforscher nennt und mit offenen Augen durch die Welt geht, schrieb seinen Bestseller „The Third Wave“ 1980.

2006 schrieben Alvin und Heidi Toffler übrigens „Revolutionary Wealth“, in dem sie sich mit dem Reichtum beschäftigen, der über den Planeten hinwegfegt.

Wer das Werk jetzt ansieht, wird verduzt sein. Obwohl es erst vor relativ kurzer Zeit erschienen ist, waren die technologischen Fortschritte seitdem maßgeblich. So muss Toffler noch erklären, was Textverarbeitung ist – und behilft sich mit dem Begriff „smart typewriter“ (schlaue Schreibmaschine). Wo er seine Vision für das Büro der Zukunft entwirft, klingt das so: „Die ultimative Schönheit des elektronischen Büros liegt nicht in der Anzahl der Arbeitsschritte, die eine Sekretärin beim Schreiben und Korrigieren von Briefen einspart. Das elektronische Büro speichert sie in Form von Bits und Bytes auf Band oder Platte. Es kann (oder wird es jedenfalls bald können) sie durch ein elektronisches Wörterbuch schicken, das automatisch Rechtschreibfehler korrigiert. Die Maschinen sind durch Telefonleitungen miteinander verbunden und die Sekretärin kann das Schreiben sofort an den Bildschirm oder den Drucker des Empfängers schicken.“

1980 klang das für seine Leser wie Science Fiction. Heute ist es für die meisten Menschen der industrialisierten Welt alltäglich. Und für manche schon wieder Geschichte.

DIGITALE DATEN.

Der größte Beitrag von Technologie zum Funky Business liegt in der Bereitstellung von Kommunikations- und Informationssystemen. Und ihre Auswirkungen sind allgegenwärtig.

Information fließt heute frei. Man kann es nicht verhindern. Es ist wie Sand in der Badehose – manchmal lästig, aber kaum zu verhindern. Und es hört nicht auf. Heute verfügt jedes Mittelklasseauto über mehr Rechenleistung als die Apollo-Mission, die den ersten Menschen zum Mond brachte. Eine Geburtskarte hat mehr Rechnerleistung, als 1950 auf dem ganzen Planeten verfügbar war. Eine einzelne Blu Ray Disc kann 25 Millionen Seiten Text speichern, also rund 100.000 Bücher. Vor nicht allzu langer Zeit sah das Fax wie ein maßgeblicher technischer Fortschritt aus. Wen kümmert es heute noch? Gleiches gilt für die elektrische Schreibmaschine (letztere sogar mit Speicher!). Oder für die Floppy Disc. Umgelegt auf die Entwicklungen im Reisebereich würde ein Flug über den Atlantik

weder US\$ 500 kosten, noch würde er acht Stunden dauern. Denn es wäre eine Sekunde Flugzeit und würde einen Cent kosten.

Die Kehrseite wären winzige Flugzeuge, die einmal pro Woche abstürzen – klare Konsequenz dieses Verhältnisses von Preis und Leistung. Und die Entwicklung der IT geht weiter in großen Schritten voran. Die meisten Menschen in industrialisierten Ländern haben ein oder sogar zwei Mobiltelefone. Unser Zuhause wird bald voll von technischen Spielereien sein – wie daheim bei Bill Gates, nur kleiner.

Seit dem Erscheinen von Funky Business durften wir auch unsere Einstellung zu Bill Gates ändern. Seine philanthropische Ader ist wohldurchdacht und großartig.

Das Momentum ist aus mehreren Gründen nicht aufzuhalten. Denken Sie nur daran, wie langweilig es wäre, der Einzige mit einem Handy zu sein. Oder der Einzige mit einem Zugang zu E-Mail. Oder als Mitglied eines Netzwerks, das aus einer Person besteht. Klingt lächerlich, aber es führt zu einer wichtigen Erkenntnis. „Metcalfes Gesetz“ besagt, dass die wahrgenommene Nützlichkeit eines elektronischen Netzwerks mit der Zahl der Nutzer exponentiell steigt. Oder einfacher formuliert: Es ist zu zweit doppelt so lustig wie allein.

Dann sind es drei, dann vier, und so weiter. Sobald diese Netzwerke eine kritische Masse erreichen, explodieren sie. Plötzlich sieht es so aus, als würde es so viel Spaß machen, dabei zu sein, dass Menschen nicht widerstehen können. Die Netze verbreiten sich wie Efeu. Interessanterweise sind kaum irgendwo abweichende Meinungen zu hören. Die Maschinenstürmer wurden zum Schweigen gebracht und surfen vermutlich gerade irgendwo im Netz.

2007 befand eine Studie der AXA, Surfen im Internet habe Gartenarbeit als beliebteste Freizeitbeschäftigung abgelöst. Und das ausgerechnet bei pensionierten Engländerinnen und Engländern. Die Briten blühen geradezu auf vor ihren Bildschirmen.

Von denen, die weiterhin kritisch sind, haben die meisten das Wesentliche nicht verstanden. „Setzt mich in einen Raum mit einem Block und einem Bleistift und lasst mich gegen 100 Menschen mit 100 Computern antreten – und ich werde jeden gottverdammten von ihnen übertreffen“, meinte der Schriftsteller Ray Bradbury. Und übersieht vollkommen die Möglichkeiten, die Technologie im kreativen Prozess selbst bietet.

In einem Satz: Die alten Regeln gelten nicht mehr. Denn der Wert eines Gutes vermindert sich bei Knappheit. Übersetzt heißt das: Die haben, denen wird gegeben. Je weiter ein Angebot in Gebrauch ist, desto mehr Menschen werden es auch haben wollen. In der Folge wird schon bald jemand herschenken, was Sie zur Zeit noch verkaufen. Also verschenken Sie es gleich, um sich einen Vorsprung zu verschaffen.

DIGITAL DREAMS.

Naivität und das Gefühl der Endlichkeit des Seins – beide werden von den neuen Technologien verstärkt. Jede Ära endet irgendwann. Sieger steigen auf und fallen. Alle heiligen Zeiten beginnen die Fundamente, auf denen unsere Gesellschaft gebaut ist, zu zerbröckeln und brechen irgendwann ein. Das Alte macht Platz für das Neue. Als die Schifffahrt ein mächtiger Hebel zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen wurde, florierten Städte wie Venedig oder Lissabon. Später verwandelten Züge diese Städte in Touristenattraktionen, und andere Knotenpunkte gewannen an Bedeutung. Dann kam das Automobil. Und das Flugzeug. So wie Petra im Mittleren Osten seine Bedeutung als führendes Handelszentrum verlor, wird die Digitalisierung einige Handelsplätze ausrotten und die Entstehung von neuen ermöglichen.

IT VERRINGERT ZEIT UND RAUM.

Wir leben in einer schrumpfenden Welt. Der Cyberspace – den der Autor William Gibson einmal als „Halluzination im gegenseitigen Einvernehmen“ bezeichnet hat – ist der siebte Kontinent. Wir haben längst keinen fixen Arbeitsplatz mehr, sondern Arbeitsräume. Unser Herausgeber verlegt sein gesamtes Büro von Stockholm nach Mallorca, um dem Winter zu entfliehen. Dazu braucht er einen Laptop, einen Drucker und einen Breitband-Internetzugang. Im Frühjahr zieht er mit den Zugvögeln zurück nach Norden. Die neuen Migranten sind virtuell, und sie übernehmen Jobs von Menschen, die sie nie gesehen haben. Anstatt Menschen zu bewegen, bewegen wir Gedanken und Ideen. Ein neues Spiel – mit neuen Regeln. Die meisten Unternehmen haben sich darauf noch nicht eingestellt – und werden scheitern.

IT SCHAFFT VÖLLIGE TRANSPARENZ.

Menschen mit Zugang zu relevanten Informationen werden jede Art von scheinbarer Autorität infrage stellen. Der dumme, loyale und unterwürfige Kunde, Mitarbeiter, Bürger ist tot. Wähler stellen Politiker infrage, Untergebene stellen Manager infrage, Studenten stellen Professoren infrage, Kinder ihre Eltern, Kunden Unternehmen und Frauen Männer. Wer seine Bedeutung aus der Geschichte heraus definiert, wird infrage gestellt – von Individuen, Organisationen oder Regionen, die den gleichen Zugang zu denselben Informationen haben.

DIE KRÄFTE VERLAGERN
SICH MASSIV.
DIE PERIPHERIE RÜCKT INS
ZENTRUM. DIE MACHT
GEHÖRT DEN MENSCHEN.

Die digitale Welt hat dem Kaiser die neuen Kleider ausgezogen. Sie macht George W. Bush durchschaubar, GE auch und die Vereinten Nationen ebenso. Und Sie übrigens auch. IT kann Sie zwar anonym machen. Sie können sich im Internet eine neue Persönlichkeit verpassen. Mann oder Frau, alt oder jung, schwarz oder weiß. Sie entscheiden. Aber unsichtbar sind wir nicht. Im Gegenteil. Wir hinterlassen überall Spuren. Im Internet. Beim Bezahlen mit einer Kreditkarte. Beim Telefonieren. Mit diesen Spuren können Verbrecher gefunden werden oder Kunden – Pädophile oder Bibliophile. Ob wir es mögen oder nicht: Wir segmentieren uns damit selbst in handliche Zielgruppen. Unternehmen oder Behörden sehen, wer sonst noch ähnliche Wege geht und Spuren hinterlässt – es sind unsere binären Geschwister.

Totale Transparenz hat dazu noch die Eigenschaft, die zu enttarnen, die nichts leisten. IT wird mittelfristig das Ende der Zwischenhändler, wie wir sie kennen, bedeuten. Aus ihnen werden Informations-Broker. Sie eliminieren unproduktive Mitspieler aus der Wertschöpfungskette, indem sie zugleich als Einkaufsberater für den Kunden und als Verkaufsunterstützung für den Verkäufer agieren. Das können völlig neue Unternehmen sein oder bestehende Marktteilnehmer, die sich dieser Rolle annehmen. Schon jetzt kaufen wir unsere Flugtickets online, direkt von der Airline. Wozu das Geld einem Reisebüro geben? Wozu einem Großhändler? Einer Plattenfirma?

IT PERFEKTIONIERT MÄRKTE.

Am Anfang war der Markt. Und wir betrieben Handel. Menschen tauschten Güter gegen Güter, dann Güter gegen Geld. Im örtlichen Bazar hatten sie alle dafür notwendigen Informationen zur Verfügung. Man konnte die Tomaten sehen, fühlen, riechen, den Fisch und die Edelsteine betasten und untersuchen. Mit zunehmender Komplexität und geografischer Distanz wurden die Informationen spärlicher und das Feedback langsamer.

Die Unsicherheit nahm Überhand. Märkte begannen, in Schwierigkeiten zu geraten.

Die On-Demand-Revolution hat einen weiteren Effekt: Die „umgekehrte Schlange“, in der nicht die Kunden, sondern die Unternehmen Schlange stehen. Und wer erst einmal drinnen ist, kommt nicht mehr raus.

Übrigens: In unserem Geschäftsmodell haben wir die Schlange abgeschafft. Auf beiden Seiten.

Als Antwort darauf entstanden Hierarchien und die wurden organisiert. Wir erzeugten die Dinge lieber selbst, statt anderswo zu kaufen. Märkte und Hierarchien erfüllen dabei denselben Zweck – sie wickeln den Tausch ab. Auch Unternehmen sind in Wahrheit nichts anderes als privat organisierte Ökonomien. Vom Menschen, und nicht von Geld koordiniert. Von Plänen, nicht von Preisen geregelt. Mit langfristigen Abmachungen statt ständigen Verhandlungen. Das Aufkommen dieser hierarchischen Organisationen bedeutete die künstliche Reduktion von Unsicherheiten. Und es klappte tatsächlich. Der Zuwachs an Effizienz war manchmal enorm.

In einer Informationswüste regieren die Unternehmen. Aber jetzt betreten wir den Informationsdschungel, wo wieder alle notwendigen Informationen für jeden abrufbar vorhanden sind. Wir sind wieder im Bazar – nur dass er diesmal in der virtuellen Welt steht und nicht ums Eck.

Dank der Informationstechnologie werden die Märkte mit jedem Tag effizienter. Die Hierarchien werden nach und nach geschluckt – seien sie Unternehmen oder Organisationen. Statt alles selbst herzustellen, kaufen Unternehmen immer mehr Dinge auf dem freien Markt. Statt der vertikalen Integration, in der Unternehmen ihre Lieferanten – und manchmal sogar ihre Kunden – kaufen, geht der neue Trend in Richtung virtueller Integration und echter Desintegration. Wo früher eine einzelne, fette Katze hockte, arbeitet jetzt eine Gruppe wilder, beweglicher Kätzchen in einem Netzwerk. Der Anteil des E-Commerce ist im Business-to-Business fünfmal höher als im Consumer-Bereich und lag 2006 bei US\$ 4 Trillionen. Indem wir uns virtuell mit anderen Star-Perfomern verbinden, ersetzen wir Inventar durch Information.

Bei Wal-Mart, der gigantischen amerikanischen Handelskette, gehen 97 % der Waren niemals durch ein Lager. Die Waren laufen direkt vom Hersteller ins Regal und dann zu Ihnen. Die digitale Zulieferkette funktioniert in Echtzeit. Wenn Sie bei Benetton einen Pullover kaufen, spürt das der gesamte Konzern – bis hinunter zu den Schafen. Die Kasse schickt ein Signal und sofort beginnen die Dominosteine zu fallen. Bald weiß das gesamte Netzwerk, dass es an der Zeit ist, einen neuen Pullover zu stricken.

Unternehmen müssen ihr Zusammenspiel neu ausrichten. Sie verwandeln ihr Business wieder in einen Bazar. Lagerhaltung kostet nichts mehr.

IT beeinflusst alles und jeden. Ihr Wettbewerb ist nie weiter weg als einen Mausklick. Märkte schlucken Firmen. Organisationen bauen auf Informationen, egal, ob es sich um Schulen, das Rote Kreuz, die Fremdenlegion, Rockbands oder Unternehmen handelt. Wir sind alle kurzgeschlossen.

Der einzige Unterschied ist: Manche wissen, wie's geht, und andere nicht. Und schon tun sich große geografische Unterschiede auf. Vor nicht allzu langer Zeit gab es in den USA 63 PC auf 100 Arbeiter. In Japan hingegen nur 17.

Zitat eines Managers eines bedeutenden Bauunternehmens: „Das Internet ist das Beste, das unserer Branche seit der Erfindung des Krans passiert ist.“ Denn damit können Unternehmen ihre Arbeit auf völlig neue Art organisieren. Und tatsächlich ermöglicht und

zwingt es uns zugleich, Konzepte und Abläufe in unseren Unternehmen zu überdenken.

In nur wenigen Jahren hat sich das Internet von einer Lösung, die nach Problemen sucht, zu einem Werkzeug entwickelt, das völlig neue Geschäftsfelder eröffnet.

Als Verkäufer bewegen wir uns heute in einem erweiterten Markt – draußen im Cyberspace wartet die ganze Welt. Und nicht nur das. Indem wir Bits statt Atome transportieren, bewegen sich auch die Distributionskosten gegen Null. Wie bei Computerspielen oder digitalen Ausgaben von Zeitungen. Konsumenten profitieren nicht nur von besseren Preisen und mehr Komfort, auch die Auswahl hat sich wesentlich erweitert.

Ein Gesamtkatalog von Amazon würde theoretisch 14 Mal das Telefonbuch von New York City umfassen. Ohne dabei den Service des Feedbacks anderer Kunden zu ermöglichen. Zu guter Letzt wird sich Amazon nicht mehr um die Manipulation der Produkte kümmern und sich ausschließlich auf Information und die Zahlungsabwicklung konzentrieren. Das „Pro Merchant“-Programm weist in diese Richtung.

Was das für unser Haus bedeutet? Wir haben die Anzahl der Wertpapierkäufe in den letzten fünf Jahren verzehnfacht. Und dabei die Produktivität verfünffacht.

WIR SIND AM WEG VON DER REVOLUTION ZUR RELEVANZ.

Aber Revolutionen brauchen Zeit. Eine Studie von Paul David an der Stanford University hat festgestellt, dass Unternehmen etwa 20 Jahre brauchen, um die Erfindung des Elektromotors zu ihrem Vorteil zu nutzen. Es ist mehr als 100 Jahre her, dass der Ökonom Alfred Marshall meinte: „Die volle Bedeutung einer epochemachenden Erfindung wird oft nicht in der Generation wahrgenommen, die sie hervorgebracht hat. Eine neue Erfindung ist selten vollends effektiv in ihrer praktischen Anwendung, bis sich nicht viele kleine Verbesserungen und ergänzende Entdeckungen um sie scharen.“

Paradoxerweise hat sich das Zeitalter der Leistung in ein Zeitalter des Images gewandelt. Die Gesellschaft wird zusehends oberflächlich. Früher war wichtig, was Sie tun. Jetzt geht es darum, wie Sie wirken. Paris Hilton wurde nicht durch den Aufbau einer Hotelkette berühmt. Sie ist berühmt dafür, Paris Hilton zu sein.

VERÄNDERUNG GESCHIEHT NICHT ÜBER NACHT. ABER SIE WIRD GESCHEHEN.

Wann? Professor Michael Hawley am MIT Media Lab: „Sobald die Nutzung des Computers so banal wird wie Unterhosen, so sexy wie Reizwäsche, so saugfähig wie Pampers, sind wir da. Und wir sind da: YouTube, MySpace, SecondLife – das Ergebnis wird alles verändern.“

Wir meinen zu wissen, was er sagen möchte. Lang dauert es nicht mehr. Trotzdem steht eines fest: Die Infostruktur wird wichtiger sein als die Infrastruktur. Und Unternehmen mit einer miesen Infostruktur werden 65-Jährigen ähnlich sein, die versuchen, in High Heels und Abendrobe am Olympischen Marathonlauf teilzunehmen.

DIE NEUAUFLAGE DES MAUSOLEUMS.

Die zweite treibende Kraft kommt aus den Institutionen. Institutionen sind vertraglich geregelte Abmachungen, die Menschen innerhalb von politischen Parteien, Ehen, Unternehmen, Nationalstaaten, Familien, supranationalen Organisationen und vergleichbaren Gruppen miteinander verbinden. Institutionen sind der Fels, auf dem unsere Welt ruht.

Sie bilden die sozialen Strukturen, die wir geschaffen haben, um Vorhersehbarkeit und Stabilität zu gewährleisten. Sie liegen in großen Mausoleen, während wir fleißig unserem Tagwerk nachgehen. Sie verbreiten eine zeitlose Aura der Dauerhaftigkeit. Unberührt und offensichtlich unberührbar stehen sie da. Und weil sie da sind, sind sie wichtig.

Traditionell lag ihre Aufgabe darin, Dinge einfacher zu machen. Starke und stabile Institutionen sind der Unterbau unserer Freiheit. Sie reduzieren Unsicherheit. Wir sind frei, aber innerhalb der ordentlichen Parameter unserer Institutionen. Obwohl sie von außen träge wirken, entwickeln sie sich ständig weiter. Sie verändern sich vor unseren Augen. Sie sehen vielleicht wie schlafende Riesen aus, aber wenn wir ihnen den Rücken zukehren, drehen sie sich im Schlaf herum und nehmen vielleicht nie wieder ihre ursprüngliche Haltung ein.

Erscheinungen können täuschen.

Verwirrenderweise bemühen sich gerade Institutionen oft darum, älter zu wirken, als sie sind. Wirtschaftsuniversitäten versuchen gern diesen Eindruck zu erwecken. Älter und daher dauerhafter zu sein als sie in Wirklichkeit sind. Dazu braucht es manchmal nur etwas schnell wachsenden Efeu, um sich und alle anderen davon zu überzeugen, dass man seit Beginn der Menschheit hier ist.

Institutionen sind nicht für ihre kreativen, innovativen oder unternehmerischen Fähigkeiten bekannt, aber auch das ändert sich. Weil es sich ändern muss. In einer digital vernetzten Welt, in der Wissen jederzeit von Menschen oder Orten getrennt werden kann, wird Wettbewerbsfähigkeit davon abhängen, ob die bessere Systematik und das attraktivere Umfeld geboten wird. Erfolg wird darauf basieren, einen fruchtbaren Boden zu schaffen, auf dem Wissen entwickelt und genutzt werden kann. Ein Umfeld, in dem Ideen kreierte, ausprobiert werden können. In dem man mit ihnen spielen und sie verwerten kann.

Ein letzter Gedanke dazu: Seit dem Erscheinen von Funky Business, Teil 1 hat Muhammad Yunus für seine Bank den Friedensnobelpreis erhalten. Die Lektion daraus: Gib ihnen ein wenig von dem, was sie brauchen, und sie werden zu Kapitalisten.

Man nennt Banken nicht umsonst auch Bankinstitute. Aber das wird nicht reichen, um den Herausforderungen der Zukunft zu genügen. Wir erfinden uns daher jeden Tag neu.

In dem Ausmaß, in dem sich neue Institutionen entwickeln und so etwas wie institutionelle Innovationen entstehen, verändert sich unser Leben. Diese Veränderung ist nicht so offensichtlich, als wenn eine neues Stück Unterhaltungselektronik den Alltag bereichert. Institutionen kommen – noch – nicht aufdringlich vermarktet in attraktiver Verpackung daher und versprechen, unseren Arbeitsaufwand oder unser Körpergewicht zu halbieren.

DIE INSTITUTION KAPITALISMUS.

Auf einer Makroebene werden institutionelle Experimente sichtbar. Der Kommunismus zum Beispiel war so ein Experiment, das im Angesicht neuer Technologien und veränderter Werte versagte. Die Veränderungen waren nicht leicht für Gesellschaften, die um 5-Jahres-Pläne herum organisiert waren. Intellektuelles Kapital zu erklären ist nicht einfach in einer Gesellschaft, der das Kapital ein Dorn im Auge ist.

Nach dem Fall des Kommunismus wäre es einfach gewesen, den Kapitalismus zum Sieger in der Schlacht um die institutionellen Experimente auszurufen. Aber der Jubel wäre verfrüht, angesichts der Tatsache, dass es jetzt mehr als einen Kapitalismus gibt. Tatsächlich gibt es Kapitalismen. Die Weltwirtschaft spricht mehrere Dialekte. Diese Dialekte basieren zwar, wenngleich manchmal nur vage, auf den gleichen Prinzipien. Aber sie sind mit Sicherheit unterschiedlich. Und auch diese scheinbar fixe Institution ist auf Sand gebaut.

Zuerst einmal gibt es die europäische Version des sozial-liberalen Kapitalismus mit einem einigermaßen starken Staat, der eingreifen kann und auch eingreift. (Tu, was du willst. Aber nur bis zu einem bestimmten Punkt.) Dann gibt es den nordamerikanischen Kapitalismus mit minimalen Interventionen. (Tu, was du willst.) Ein dritter Typ ist der fernöstliche kollektive Kapitalismus, gebaut auf Vertrauen und einem

sehr starken Staat. (Wir wissen alle, was wir tun. Und der Staat weiß es auch.) Und eine letzte Version ist der Raubkapitalismus, auch Kleptokratie genannt, den wir zur Zeit in einigen Staaten der früheren UdSSR und in Teilen Südamerikas finden. (Tu, was ich will, oder ich erschieße dich.)

An diesem Punkt müssen wir uns umschauen und feststellen, dass der vermeintlich unerschütterlich gute Gesundheitszustand des Kapitalismus pure Einbildung ist. Immerhin haben sich in den letzten Jahren in großen Unternehmen eine ganze Serie von Katastrophen ereignet, der „Downsizing Dämon“ hat eine Spur der Verwüstung hinterlassen. Die Krise Asiens und die Probleme Russlands, mit den Gesetzen des Markts in Einklang zu kommen, tun ein Übriges. Nicht zu reden von Enron, Worldcom, Genua, Seattle, Parmalat und dem ganzen Rest.

Wir halten dem entgegen: Der Kapitalismus ist weiter äußerst robust. Er ist nicht perfekt, aber er ist definitiv die am wenigsten unperfekte Sache, die uns bislang eingefallen ist. Und sie wird weiterleben. Aber wir können – und dürfen – die Veränderungen, die wir zur Zeit erleben, nicht unterschätzen. Der Kapitalismus erfindet sich gerade neu und treibt von innen eine Revolution an. Solche Revolutionen sind nicht nach einem Tag oder einer Nacht vorbei, sie rollen immer weiter. Revolution I wird gefolgt von Revolution II und Revolution III und so weiter. Im Gegensatz zur Welt des Films muss jede einzelne den Erfolg ihres Vorgängers unbedingt übertreffen. Es ist in der Tat eher wie bei Der Pate I und Der Pate II, einem der wenigen Fälle, in denen das Sequel den ersten Teil übertraf. Und nicht wie bei Rocky I und Rocky II.

DER NATIONALSTAAT.

Kenichi Ohmae argumentierte bereits 1985 in „Triad Power“, dass Länder nur mehr Konstrukte auf Regierungsebene seien. In der entstehenden „Interlinked Economy“ (wohl ein Vorläufer der Globalisierung) würden Konsumenten nicht mehr von nationalen Gefühlen zum Kauf von Produkten verleitet – egal, was Politiker dazu sagen. „An der Kasse denkst du nicht an Herkunftsländer oder daran, wo du wohnst. Du denkst nicht an Arbeitslosenstatistiken oder Handelsbilanzen.“

Ohmae hat Recht. Der Nationalstaat eignet sich nicht mehr als Ausgangspunkt für sinnvolle Analysen. Studenten, die Prospekte für Wirtschaftsuniversitäten durchstöbern, sind von Nationalstaaten weder beeindruckt noch beeinflusst. Den High Potentials ist es egal, ob sie in Schweden, Deutschland, Italien, Taiwan, Argentinien, Island, Australien oder Südafrika studieren.

Ihre Entscheidungen erfolgen auf Basis dessen, was für sie die beste Lösung darstellt. Nicht mehr und nicht weniger. Sie schauen dabei auf die üblichen Stereotypen: Wo gibt es die hübschesten Jungs und Mädchen, die schönsten Strände, die billigsten Getränke und die faulsten Klassen? Sie mögen jetzt lachen, aber mit Ausnahme des letzten Arguments werden es durchwegs Attribute sein, die für eine Region in Zukunft einen echten Standortvorteil bieten.

Auch multinational agierende Konzerne denken nicht mehr auf Ebene von Nationalstaaten. IKEA arbeitet mit den besten Lieferanten, egal, wo diese sitzen. Wozu sollten Sie je eine Tochterfirma in Finnland, Norwegen und Schweden unterhalten? Ein Nordic Office reicht. Oder ein Büro, das mit Deutschland, Österreich und Teilen der Schweiz alle deutschsprachigen Länder betreut.

Alle anderen Parameter – Sprache, Kultur, Alter, Klima, Geschlecht, Lebensstil, selbst die sexuelle Orientierung – sind wesentlich wichtiger.

Der Niedergang der Nationalstaaten ist untrennbar verbunden mit dem Aufstieg der Internationalisierung als wesentlicher Faktor im Geschäftsleben. Soweit die Institutionen davon betroffen sind, durchlaufen wir eine bislang nie erlebte Phase der Globalisierung. Und diesmal stimmen der Hype und die Tatsachen überein. Ob in der Europäischen Union, der NAFTA oder in Ostasien und dem pazifischen Raum, alle kritischen Entscheidungen werden auf supranationalen Ebenen getroffen.

Wir sind dabei, Superstrukturen zu schaffen. Unglücklicherweise weist wenig darauf hin, dass diese Superstrukturen besonders effizient wären. Was vielleicht auch erklärt, warum die meisten modernen Unternehmen diese Strukturen wieder verlassen. Die Vereinten Nationen sind seit langem ein stumpfes Instrument. Die Europäische Union benimmt sich, wie ein ehrgeiziges Land es vor 20 oder 30 Jahren getan hätte, das alles überall selbst machen möchte und am Ende nicht davon besonders gut macht.

Aus einem ökonomischen Blickwinkel gibt der Nationalstaat gerade seine Führungsrolle ab. Wir leben in einer globalen Wirtschaft. Die Märkte sind eher virtuell und international als national. Der Fluss von Informationen ist sowieso grenzenlos. Die entscheidenden Probleme und Chancen, mit denen die Menschheit konfrontiert ist, können nicht mehr als lokal abgetan werden. Arbeitslosigkeit ist kein holländisches oder französisches Problem, Umweltverschmutzung ist keine Herausforderung für Deutschland oder die Türkei. So wünschenswert nationale Anstrengungen sein mögen, sind sie doch nur ein Pflaster wo ein chirurgischer Eingriff nötig wäre.

Der Nationalstaat ist für die Beantwortung derart globaler Fragen nicht gerüstet. Einerseits weil er zu klein ist, wenn es um Arbeitslosigkeit, Umweltverschmutzung, Armut und andere Bereiche geht. Andererseits weil er zu groß ist. Wenn nämlich die vermeintlich kleinen Fragen auftauchen. Wo schicke ich meine Kinder zur Schule? Wie schaut's mit meiner Krankenversorgung aus? Kann mir der Nationalstaat da helfen?

Das Dilemma des Staats: Zu klein für die großen Herausforderungen, zu groß für die kleinen.

Eine interessanter Aspekt: Staatfonds aus der Golfregion oder Südostasien, die sich an europäischen oder amerikanischen Banken beteiligen, führen zu einer Form von Verstaatlichung, die weit außerhalb der Nationalidee liegt.

Wir hingegen können uns zurücklehnen: Als Tochter eines Unternehmens, das seit über 180 Jahren unabhängig am Markt agiert, werden wir unsere Entscheidungen auch in Zukunft unbeeinflusst und unabhängig treffen.

DIE POLITISCHEN PARTEIEN.

Politische Parteien waren (früher) auf Idealen aufgebaut. Die meisten Parteien, egal auf welcher Seite des Spektrums, hängten ihre Versuche, die Welt zu verändern, an einer einzelnen Frage auf. Mit der Zeit entwickelten sie sich zu Meinungskonglomeraten mit bestimmten Haltungen zum Gesundheitssystem, zur Bildungsfrage, zur Sicherheit, zur Pensionsvorsorge und zum Militär. Das Problem liegt darin, dass die Menschen, an die sie sich wenden, keine schlüssigen Meinungen mehr haben zu diesen Bereichen. Die Versuche, unterschiedliche Wahrnehmungen und Wünsche unter einen Hut zu bekommen, sind zum Scheitern verurteilt. Auch ein Grund, warum politische Parteien ihre Legitimität zu verlieren beginnen und stattdessen Geringschätzung und Missachtung ernten.

Als Unternehmen sehen wir uns seit jeher unpolitisch – und werden das auch weiterhin so halten. Etwaige Veränderungen der politischen Landschaft treffen uns daher nicht. Und das ist auch gut so.

Und nicht nur das. Herkömmliche politische Parteien sind auch geografisch gefangen. Weil sie national strukturiert sind. Aber wer soll in einer globalisierten Welt die Entscheidungen treffen und verantworten, mit denen die internationalen Kapitalmärkte, multinational agierende Konzerne und die globalen Super-Spezialisten kontrolliert werden? Statt diese Aufgabe der Europäischen Union (oder den Vereinten Nationen) aufzubürden, wäre es vielleicht an der Zeit, entsprechende Lösungen neu anzudenken.

Indem wir die „United Nations“ durch „United Corporations“ ersetzen. Immerhin wurde die UNO zu einer Zeit gegründet, als der Nationalstaat noch in voller Blüte stand. Wenn heute große Konzerne die Welt regieren, scheint es nur logisch zu sein, eine Struktur zu schaffen, die imstande ist, diese Global Player auch zu kontrollieren. Sogar der ultimative Wohltäter des Super-Kapitalismus, George Soros, kann diesem Ansatz etwas abgewinnen.

Die neuen Institutionen sind problem- und ergebnisorientiert, und sie arbeiten global. Es sind Organisationen wie Greenpeace und Amnesty International. Ihre Probleme beginnen, wenn sie versuchen, im Mainstream akzeptiert zu werden – so wie die Grünen in Deutschland lange damit gerungen haben, eine Mehrthemen-Partei zu werden. Statt effiziente, externe Provokateure zu sein, müssen sie sich anpassen und enden zahnlos und impotent.

ODER WIE WINSTON CHURCHILL SAGTE:

„ERST FORMEN WIR DIE STRUKTUREN, DANN FORMEN DIE STRUKTUREN UNS.“

Die bürokratische Firma ist tot. Sie ist zu klein für eine effektive Marktausschöpfung und zu groß für energiegeladene Experimente. Und damit muss sie sich, entlang völlig neuer Linien, neu formieren.

Studien zeigen, wie schwer es Unternehmen fällt, Kurs zu halten. W. Chan Kims und Renée Maubourgnes Bestseller „Blue Ocean Strategy“ zeigt, wie komplette Sektoren der Wirtschaft einfach verschwinden. In seinem Buch „Sweet Spot“ sagt Marketer Arun Sinha: „Nach Einschätzung von Experten werden im Jahr 2020 die Hälfte der S&P 500-Unternehmen nicht mehr existieren. McKinsey ging einen Schritt weiter und stellte fest, dass seit 1935 alle 20 Jahre die Hälfte aller S&P 500-Unternehmen verschwindet.“

DAS EWIGE UNTERNEHMEN.

„Viele Unternehmen müssen sich neu erfinden. Und neu erfinden bedeutet nicht, das zu verändern, was ist. Sondern das zu schaffen, was noch nicht ist. Ein Schmetterling ist keine neue oder bessere Raupe, ein Schmetterling ist ein neues Lebewesen. Neuerfindungen beinhalten eine Reihe von ähnlich tiefgreifenden Metamorphosen über einen langen Zeitraum“, sagt Forscher und Berater Richard Pasquale. Im Herzen dieser Prozesse steht die Erkenntnis, dass auch Unternehmen nicht ewig Bestand haben müssen. In der Vergangenheit wurde Unternehmenserfolg nur allzu oft nach der Fähigkeit bemessen, einfach nur zu überleben.

Viele Menschen blicken mit 80 Jahren auf ein langweiliges und unproduktives Leben zurück, andere sterben jung, nach einem Leben voller Aufregung und toller Leistungen. Dasselbe passiert mit Unternehmen. Und die vorherrschende Meinung sagt, dass Dauerhaftigkeit an sich gut ist.

Was vielleicht auch erklärt, warum Unternehmen so bombastische Firmenzentralen bauen.

Je größer, desto besser, je tiefer die Fundamente und je höher der Turm, desto besser läuft das Geschäft. In dieser Welt zählt die Größe des Eingangsbereichs. Tief sitzender Atrium-Neid ist an der Tagesordnung. Und langes Leben zählt, weil es besser ist als sterben. Ein sauberes, aber kein überzeugendes Argument.

Aber immer noch wird an Unternehmen geglaubt, weil sie lang am Markt sind. Wenn es sie eine Zeit lang gibt, müssen sie wohl irgendetwas richtig gemacht haben. Arie de Geus zitiert in „The Living Company“ eine holländische Studie, wonach die durchschnittliche Lebenserwartung aller amerikanischen und japanischen Unternehmen bei 12,5 Jahren liegt. „Die durchschnittliche Lebenserwartung bei Fortune 500-Firmen und vergleichbaren Multis liegt hingegen zwischen 40 und 50 Jahren“, sagt de Geud. Interessant ist dabei, dass ein Drittel aller Fortune 500 Unternehmen von 1970 bereits 1983 nicht mehr existierte. Diese Sterblichkeitsraten führt de Geus auf den Fokus des Managements zurück, in erster Linie Profite zu generieren und sich weniger um die Menschen zu kümmern, aus denen ihr Unternehmen besteht. Wer das bedenkt, hat die Quelle der ewigen Jugend entdeckt.

Aber was ist, wenn de Geus absolut falsch liegt? Wenn es nichts bringt, ewig leben zu wollen? Größe ist flüchtig, und für Unternehmen wird sie in Zukunft noch flüchtiger werden. Vielleicht ist es das ultimative Ziel eines Unternehmens, eines Künstlers, eines Sportlers oder eines Derivatenhändlers, in kürzester Zeit in einem ekstatischen Zustand der totalen Wertschöpfung zu explodieren, statt ewig dahinzudümpeln. So betrachtet ist es auch nicht überraschend, dass die Plätze mit den höchsten Wachstumsraten und den dramatischsten Erfolgsgeschichten (Silicon Valley und der Houston IT-Cluster) auch eine extrem hohe Unternehmens-Sterberate haben.

Für Firmen bedeutet das: Das Wegwerf-Unternehmen wird zum zeitweiligen Lager für nomadisch veranlagte Individuen, die dann weiterziehen. Zu neuen Aufgaben und Projekten. Immerhin ist der Wegwerfgedanke in fast allen Lebensbereichen präsent. Also machen wir's wie Sir Paul McCartney und singen „Live and Let Die“.

Das Wegwerf-Unternehmen ist beileibe kein neues Phänomen. Zu den ersten Unternehmen, die wir aus der Geschichte kennen, gehören die Schiffe, die durch das alte Ägypten fuhren, um Gold, Diamanten und Sklaven zu transportieren. Geschäftsleute investierten in solche Schiffe und erzielten Profite, wenn die Schiffe heil zurückkehrten. Nach der Fahrt wurde das Unternehmen beendet. Die Geschichte wiederholt sich.

Also wundern Sie sich nicht, wenn es für Sie in Zukunft profitabler ist, ein wiedergeborenes Insekt zu sein als eine 300 Jahre alte Schildkröte. Die Unternehmen der Zukunft – egal wie lange sie existieren – werden eher energiegeladener als ewig da sein. Der Soundtrack dazu kommt von Neil Young: „It’s better to burn out than to fade away.“

In diesem Sinne denken wir bereits darüber nach, der „Rule of 150“ von Dunbar folgend, unser Unternehmen in kleine schlagkräftige Einheiten aufzuteilen – und die Geschichte wird weiter- und weitergehen. Mehr dazu im kommenden Jahr. Seien Sie gespannt ...

DIE FAMILIE.

Es gibt diesen rosa schimmernden Glanz um die Familie, eine geradezu mystische Aura, die sie umgibt. Die Familie ist der Busen der Mutter. Die überzuckerte Sentimentalität der Waltons. Vater und Mutter, die stolz sind auf ihre Kinder. Gut ausbalanciert und gediegen, warm und unkompliziert, unbefleckt von jeglicher Realität.

Natürlich unterscheidet sich die häusliche Realität oft von den süßlichen Gefühlen, die uns Werbung und Medien auftischen. Egal, wie fröhlich und glücklich ihre Mitglieder sind – Familien sind grundsätzlich dysfunktional. Es fragt sich nur, wie sehr.

Es besteht wenig Zweifel, dass die traditionellen Auffassungen dessen, was eine Familie ausmacht, zerbröckeln. Scheidungsraten schnellen in die Höhe, und viele junge Menschen werden, wenn überhaupt, erst sehr spät heiraten. Oder sie bleiben Singles oder leben einfach nur zusammen. Dinks (double income, no kids), soweit das Auge reicht. Und wie es aussieht, könnte die Familie bald zum Luxusartikel werden. Glücklich verheiratete Paare mit 2,4 Kindern, einem Hund und einem Eigenheim mit weißem Gartenzaun herum werden die Ausnahme bilden, ungewöhnliche Archetypen eines verblässenden Ideals. Obwohl die Gesetze und Bestimmungen es noch nicht widerspiegeln, ist der De-facto-Standard für viele Menschen bereits serielle Monogamie, eine Dreierbeziehung etc.

Viele Kinder wachsen auf, ohne langfristige Beziehungen kennengelernt zu haben. Sie haben dann im Lauf ihres Lebens zwei Väter und drei Mütter. Zwei ihrer Brüder haben einen anderen Vater, und ihre Schwestern haben überhaupt andere Eltern.

Und das sind die Menschen, von denen wir erwarten, dass sie ihr ganzes Leben unter einem Chef für ein Unternehmen arbeiten.

Selbst wo Menschen tatsächlich noch Familien formen, verbringen sie immer weniger Zeit miteinander. In den 60er-Jahren sprachen Väter im Schnitt noch 46 Minuten am Tag mit ihren Kindern. Heute sind es noch etwa 6 Minuten.

Wir werden mit bestimmten Vorstellungen aufgezogen. Frühere Generationen nannten sie Werte und erzählen gern vom Verfall dieser Werte. Tatsächlich haben sich die Werte einfach nur gewandelt. Trotzdem werden wir, wenn es um die Familie geht, immer noch mit denen von vor mehreren Generationen verglichen.

Und wir glauben, versagt zu haben. Und der Verdacht nagt an uns, dass wir uns zu viel vornehmen. Vielleicht stimmt aber auch alles und wir sind nur anders.

DIE WERTEDISKUSSION: VOM TELESKOP ZUM KALEIDOSKOP.

Womit wir beim letzten Teil der Trias wären – den Wertesystemen. Mit allen Vor- und Nachteilen, die das haben mag, beeinflussen unsere Werte unsere Gedanken und Taten. Wie wir zu unserer Arbeit stehen, zu Technologie und zu Menschen. Werte beeinflussen Produkte und Dienstleistungen. Werte sind omnipräsent, mächtig und variieren ungeheuer je nach Ort oder Person. Werte schaffen Einheit und Konflikte. Aber Werte verändern sich auch. Ganz, ganz langsam zwar, aber sie verändern sich.

ARBEITSETHIK.

Kapitalismus und Christentum sind nahe Verwandte. Wir hätten den Kapitalismus, wie wir ihn kennen, niemals erlebt ohne die protestantische Revolution und ihre neue Arbeitsethik. Martin Luther postulierte, dass wir arbeiten und beten sollten – ‘ora et labora’ sagte er damals dazu. Arbeit an sich war gut, ein Akt der Huldigung, der die Vergeistigung förderte und für die nötige Demut sorgte.

Die logische Konsequenz daraus: Woran wir arbeiten ist egal. Denn Arbeit an sich ist gut. Selbst wenn man zwölf Stunden an einer Maschine steht und die immer gleichen Bewegungen vollführt, ist die Arbeit immer noch gut. Denn der Akt an sich ist gut, deshalb wollen und müssen wir arbeiten. Luthers Edikt produzierte Generationen und Generationen von selbstmotivierenden Arbeitern.

Sie wollten arbeiten, weil es für sie der einzige Weg zur Erlösung war.

Anderswo stehen Wertesysteme in Konflikt mit den grundlegenden westlichen Vorstellungen. Während Arbeit der Dreh- und Angelpunkt der westlichen Welt war – und die Basis für unsere ursprüngliche industrielle Vormachtstellung – hatte der Osten mit Konfuzius längst seinen eigenen Luther.

LUTHER VEREHRTE DIE ARBEIT. KONFUZIUS DIE WEISHEIT.

Im fernen Osten beginnen Menschen für die Ausbildung ihrer Kinder zu sparen, bevor sie überhaupt einen Partner gefunden haben. Im Osten geht Weisheit über alles.

In fernöstlichen Wirtschaften glauben Menschen an Buddha und Konfuzius. Buddhismus steht für horizontale Solidarität und Konfuzius für vertikale Unterordnung. Was für Menschen im Westen einen Widerspruch in sich und ein Paradox gleichermaßen darstellt – sich zugleich vertikal und horizontal auszurichten –, ist für diese Menschen die natürlichste Sache der Welt. Fügt man eine Portion Kapitalismus hinzu, um die Richtung vorzugeben, entsteht eine Dampfwalze mit Lichtgeschwindigkeit. Kombiniert man es hingegen mit Kommunismus, entsteht eine Dampfwalze der anderen Art – und es gibt zu viele Menschen, die das am eigenen Leib erfahren mussten.

WERT IST NICHT GLEICH WERT. Die chinesische Wirtschaft ist auf dem Konzept des Vertrauens – Guanxi – aufgebaut. Nebenbei bemerkt auch ein günstiger, aber mächtiger Ersatz für Anwälte und Verträge. Das Konzept erstreckt sich auch auf Chinesen in Übersee, die sich für gewöhnlich daran halten, egal wo sie leben. Sie haben damit ein globales Netz geschaffen, in dem sich Wissen und Kapital, Güter und Dienstleistungen frei bewegen. Wie viele Geschäfte würden Sie ohne Vertrag abschließen? Wenn es nur um Vertrauen ginge: Mit wie vielen Kollegen, Lieferanten und Kunden würden Sie zu tun haben wollen?

WERT IST NICHT GLEICH WERT. In Japan werden Roboter oft nach berühmten Sängern benannt. Wie viele von Ihnen haben einen ABB Madonna im Unternehmen stehen? Die japanische Vorstellung eines Streiks beschränkt sich auf eine Arbeitsunterbrechung von einer Stunde – vorzugsweise in der Mittagspause. Wo das Unternehmen gleichzeitig die Familie ist, überschneiden sich die Ziele von Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Ein Streik während der Arbeitszeit wäre daher kontraproduktiv – man würde sich selbst bestreiken.

Muhammad Yunus weist in „Banker of the Poor“ darauf hin, dass im Bankenjargon „Kredit“ in Wahrheit „Vertrauen“ bedeutet. Trotzdem scheinen Banken Ihnen nicht besonders zu vertrauen, wenn Sie alles verpfänden müssen, um einen Kredit zu bekommen. WERT IST NICHT GLEICH WERT.

DAS GLOBAL VILLAGE WÄCHST ZUSAMMEN..

Werte haben sich geografisch emanzipiert. Wo früher lokale Wertvorstellungen vorherrschten und die Kirche mitten im Dorf das Monopol für Werte innehatte, steht heute neben der Kirche eine Moschee. Lebten 1970 ein paar Zehntausend Muslime in unserem Land, sind es heute Hunderttausende. Wir sind ständig mit fremden Wertvorstellungen konfrontiert. Annahmen wurden abgelöst von konkretem Entscheidungsdruck. Besuchen wir eine Kirche oder eine Moschee? Und worin besteht dann der Unterschied zwischen den beiden? Willkommen in der Ich-Wir-Generation. Wo selbst das Ergebnis unserer Überlegungen nicht mehr so klar ist. Wo wir an Gott glauben, uns aber gleichzeitig anderen Kulturen zuwenden.

Der Schauspieler Richard Gere tut seinen buddhistischen Glauben kund und verfolgt gleichzeitig eine erfolgreiche Filmkarriere im definitiv unbuddhistischen Umfeld von Los Angeles. Innerlich widerspruchsfrei, ist es im Sinn der klassischen Wertvorstellungen eine verwirrende Kombination.

Die neue Wirklichkeit spiegelt sich in der Zusammensetzung von Fußballmannschaften wider, in Management-Teams und auf unseren Speisekarten – Thai Chicken Wings (Buffalo Style) mit Pasta. Sie zeigt sich in der Art, wir leben und wer wir sind. Kulturen, Geschmäcker, Erfahrungen prallen aufeinander und ergeben ein Füllhorn von Werten. Bollywood trifft Hip-Hop, mit einem Schuss Sinatra. Ein totales Durcheinander.

Was sich sogar in der Hundezucht zeigt, wo völlig neue Kombinationen als Rasse amtlich zugelassen sind. Der Labradoodle beispielsweise, eine froh kläffende Kombination aus Labrador und Königspudel.

Wir müssen die Trennlinie beachten, die Fusion und Konfusion trennt. Die beiden klingen nur ähnlich. Japanische und westliche Philosophien können einander ergänzen. Amerikanische Unternehmen können in Japan erfolgreich sein. Aber der Erfolg wird nur jenen zuteil, die ausreichend sensibel sind für unterschiedliche Wertvorstellungen.

In dem Ausmaß, in dem Werte zu neuen Bündeln zusammengefasst werden und die Grenzen des Nationalen transzendieren, mussten alte Annahmen beiseitegewischt werden. Denn auf die Frage nach der Bedeutung von materiellem Besitz vs. Wissen gibt es keine allgemein gültige Antwort. Ebenso wenig wie auf die Frage nach gut und böse. Diese Fragen bleiben, nur die Antworten darauf werden unscharf. Zum ersten Mal in der Geschichte werden Menschen, die völlig unterschiedliche Vorstellungen davon haben, was nach Sokrates „ein gutes Leben“ ist, miteinander im Wettbewerb stehen. Individualisten gegen ein Kollektiv. Unsicherheitsreduzierer gegen Unsicherheitsmacher. Jeder gegen jeden.

DIE LEERE INNEN DRINNEN.

Hinter allen diesen Effekten sehen wir ein gigantisches spirituelles Vakuum. Willkommen im Zeitalter der äußeren Erscheinung. Wo der gesamte Planet Paris-Hiltonifiziert wird. „The meaning of life“ wird zum „Meaning of lite“. Ein feiner Nebel legt sich über die Welt und bringt Zweifel und Zaudern über uns. Längst sind wir keine Pilger mehr, auf einer klaren Mission in einem gut strukturierten Umfeld. Statt dessen sind wir Vagabunden auf Wanderschaft, die weiß Gott was suchen.

Ist das das Ende der Religion? Gehören die Zehn Gebote, Sharia oder Bahai zu den bedrohten Arten? Wie viele Ihrer Freunde gehen regelmäßig in die Kirche und glauben an irgendetwas anderes als sich selbst? Der französische Romancier Émile Zola hatte völlig Recht: „Wir haben aufgehört, an Gott zu glauben, aber nicht an unsere Unsterblichkeit.“ Originalton von 1886. Und ist es das Ende der Ideologien? Kein Wunder, dass 1996 weniger als die Hälfte der Wählerinnen und Wähler der „Greatest Democracy on Earth“ von ihrem Recht Gebrauch machten, ihren Präsidenten zu wählen. Die Zahlen von 2004 waren auch nicht viel besser: 60,3 % mit einem Krieg im Rücken. Bei den Wahlen zum Europäischen Parlament gingen überhaupt nur 40 % der Bürger zu den Urnen. Wenn Menschen nur mehr sich selbst gegenüber loyal sind oder dem aktuellen Thema des Monats – können wir dann schon vom Ende der Solidarität sprechen? Wir leben in einer Welt, in der wir unseren Ablass sichern, wenn wir LIVE 8 im Fernsehen anschauen, ein paar Euro an Greenpeace schicken und am Red Nose Day ein Clownsnase tragen.

Ist das Projekt der Moderne damit am Ende? Haben wir den Gedanken aufgegeben, eine Gesellschaft zu bauen, in der alle Menschen in Wohlstand leben können? Hat sich die Bereitschaft, die paar verlorenen Seelen einfach in der Gosse liegen zu lassen, in den letzten Jahren erhöht? Ohne Seele, Ziele und Sinn – ist das nicht das Ende des Fortschritts? Wenn wir nicht wissen, wo wir hinwollen, ist es dann nicht egal, welchen Weg wir gehen?

Papst Paul VI. sah diese Entwicklung vor 35 Jahren voraus: „Unsere technologische Gesellschaft hat die Wege zum Genuss vervielfacht. Aber sie hat große Schwierigkeiten, Menschen glücklich zu machen.“ Willkommen in einer Welt von Sex, Drugs & Rock'n'Roll, gemischt mit etwas Gewalt. Die globale Freak-Show. Jerry Springer-Ville für alle.

DAS DEREGULIERTE LEBEN – ZUR FREIHEIT VERDAMMT.

Die drei Treiber – Technologie, Institutionen und Werte – haben eine internationale, auf Wissen basierende Welt geschaffen. In dieser Welt ist der Wettbewerb umfassend, persönlich und allgemein. Wenn Wissen der Schlüssel zum Erfolg ist, tritt jeder gegen jeden an. Die Zahnpasta ist aus der Tube und nichts wird sie wieder hineinbekommen. Menschen, die es versuchen, sollte man fernhalten und unter keinen Umständen anstellen. Denn es gibt keinen Weg zurück. Während das viele Menschen erkannt haben, verfügen nur wenige über die Fähigkeit, dieser Erkenntnis auch Taten folgen zu lassen.

Die Freiheit wurde uns zurückgegeben. Früher haben Organisationen für klare Verhältnisse gesorgt. Jetzt verschwinden diese klaren Verhältnisse langsam. Blinde Loyalität hat endgültig ausgedient.

Wir dienen Institutionen nicht mehr ein Leben lang treu, egal, wer sie sind oder was sie tun. Wir sehen uns anderswo um. Die lebenslange Mitgliedschaft ist erloschen. Bei politischen Parteien, bei Beziehungen, Fanklubs, Unternehmen oder Staaten. Promiskuität auch bei Institutionen. Früher diente Technologie der Mechanisierung von Abläufen, heute schafft sie komplexe Systeme. Werte waren Einschränkungen, verbunden mit klaren Vorstellungen. Jetzt, mit der Liberalisierung der Wertesysteme, sind es bewegliche Festgelage.

Wir haben den Bankensektor dereguliert und die Telcos, die Fluglinien und die Energiekonzerne. Wir deregulieren uns auch selbst. Moralisch und technologisch. Als Individuen können wir alle Grenzen überschreiten – die unseres Geschlechts inklusive. Tatsächlich deregulieren wir unser Leben für uns und unsere Kinder. Sie können frei entscheiden, wo sie leben und was sie tun wollen. Wo sie arbeiten und was sie studieren möchten. Und vor allem – wer sie sein wollen. Sie können heterosexuell oder homosexuell, Sadomasochisten oder Transvestiten werden. Sie können sich aussuchen, wann sie arbeiten und wann sie Kinder bekommen wollen. Das ist die Macht der Wahl. Der amerikanische Traum, auf die Spitze getrieben – totale Freiheit.

Das Zeitalter
des Chaos ist
wieder da.

Die Wohlfahrtsge-
sellschaft
erinnert ein
wenig an
ein Design
von IKEA
– geliefert
in flachen
Paketen zum
Selber-Zusam-
menbauen.
Ein Bausatz,
bloß ohne
Bauanleitung.

GENIESSEN WIR ES.

Morgen werden wir nämlich aufwachen und erkennen, dass wir zur Freiheit verdammt sind – zur Qual der Wahl. Und es gibt keinen Ausweg. Die Institutionen, auf die wir uns immer verlassen haben werden die Last der Entscheidung nicht auf sich nehmen, weil sie sich selbst in einem Fluss von Konfusion befinden. Es gibt keine Kirche, kein Dorf, keinen Nationalstaat, keinen Markt, auf den wir uns verlassen könnten. Es gibt keine vorgefertigten Werte als Exit-Strategie. Denn Technologie existiert, um Möglichkeiten zu schaffen, Effizienz zu generieren, und nicht, um uns Verantwortung abzunehmen. Also sehen wir uns der Aufgabe gegenüber, unsere Freiheit in die Hand zu nehmen.

Mit der Wahlfreiheit kommt auch Verantwortung. Für unsere eigene Gesundheit, unsere Ausbildung, unsere Karriere – unser Leben. Je mehr Wahlmöglichkeiten es gibt, desto mehr Verantwortung bringt das für uns als Individuen mit sich. Diese Verantwortung bekommen wir ausgerechnet in einer Zeit, in der sich die Gewissheiten in Luft auflösen. Wenn Organisationen, Werte und Technologien, auf die wir uns verlassen haben, plötzlich verschwinden. Und wenn die Entscheidungen heute und morgen in einem Klima umfassender Unsicherheit getroffen werden müssen.

DAS CHAOS MEISTERN.

Ein Problem haben wir als menschliche Rasse. Wir werden schwer fertig mit Unsicherheit. Veränderung führt unweigerlich zu Unruhe. Eine klassische Reaktion besteht darin, Freiheiten dramatisch zu beschneiden. Auch die faschistischen Bewegungen des 20. Jahrhunderts entstanden in Zeiten ökonomischen Aufbruchs und ökonomischer Unsicherheit. Die Menschen riefen nach starken Führern – Führern, die Unsicherheiten beseitigen würden. Heute können die Verunsicherten genauso gut einer religiösen Sekte beitreten wie einer politischen Partei. Sie treten bei, um die Komplexität und Unsicherheit aus ihrem täglichen Leben zu verbannen. Sie müssen sich nicht mehr um Einkommenssteuern, Bürointrigen oder ihre Kreditkarten kümmern. Sie tauschen Zweifel gegen Sicherheit. Wahre Gläubige machen, so sagt man wenigstens, immer einen geistesabwesenden Eindruck. Und für wahre Gläubige stimmt das wohl auch. Sie sind tatsächlich ausgestiegen. Der Nachteil ist: Wer aussteigt, muss dafür woanders einsteigen –

wenn es etwas ist, das jeglichen Zweifel ausräumt, tut es langfristig der geistigen Gesundheit nicht gut. Während eine verschwindende Minderheit mit der Unsicherheit fertig wird, indem sie Mantren murmelnd hinter ihrem Guru in der Ferne entschwindet, dreht der Rest seinen Fernsehapparat auf. Um sich davon zu überzeugen, dass es noch schlimmer kommen könnte.

Das ist es, was den Erfolg von Talk-Shows vom Kaliber der Jerry Springer-Show ausmacht. Die Zuschauer fühlen sich wieder relativ normal. Wir sehen fern, um uns einzuordnen und zu versichern, dass es uns besser geht als den Irren im Fernsehen. Geistig, körperlich und finanziell.

Unsicherheit zu verhindern liegt in der Natur des Menschen. Unternehmen holen Consultants, um sich damit Unsicherheitsverringerung zu kaufen. Wir durchblicken nicht mehr, was gerade passiert, also holen wir wirklich schlaue Menschen, die uns sagen, wie wir damit umzugehen haben. Der Bericht des Beraters als Unternehmens-Schnuller. Wir kennen einen Berater, der seinen Kunden drei Alternativen anbietet: Ein Unternehmens-Valium, ein Vorstandsalibi oder echte Ergebnisse.

Modelle, Systeme und Annahmen gibt es in der Geschäftswelt im Überfluss. Und alle sind Managerversionen von Prozac: Garantierte Unsicherheitsreduktion. Manager – kaum die Sorte Mensch, die man mit Revolution assoziieren würde – haben mit Management-Gurus ihre eigenen Erlöser und Sektenführer geschaffen. Mit immer neuen Abkürzungen, die CEOs in der Nacht ruhig schlafen lassen und den Unternehmen Atempausen in Form monatelanger Restrukturierungsprozesse verschaffen.

ERST NEHMEN SIE EIN TQM, DANN BPR UND ETWAS JIT. UND SCHLAFEN SIE GUT.

Die Unsicherheitsreduktion ist ein ritueller Teil des Geschäftslebens. Wenn man einen neuen Job antritt, verbringt man zwei oder drei Tage mit einem Einführungsprogramm. Die Organisation sagt Ihnen, wie Sie sich zu benehmen haben. Die Anweisungen kommen adrett verpackt daher, in freundlich-geschäftigem Ton, aber das ändert nichts am Prinzip. Diese Selbstgefälligkeit wird einer neuen Unsicherheit Platz machen müssen. Wir glauben, die beste Reaktion auf Unsicherheit ist – die Unsicherheit zuzulassen und nicht zu versuchen, sie zu eliminieren.

Zugegeben: Komplexität ist erschreckend. Aber auch faszinierend. Deshalb müssen wir den Mut aufbringen, der Unsicherheit entgegenzutreten. Es könnte verhindern, dass uns die Unsicherheit in den Wahnsinn treibt. Wenn man sich rechtzeitig gegen Unsicherheiten wappnet, sieht das Leben insgesamt etwas besser aus.

Wo alles im Fluss ist, bleibt als einziger Fixpunkt nur das Individuum. Also Sie. Ein klares Bild von sich selbst ist das Einzige, worauf Sie noch hoffen können. In der Vergangenheit waren unsere Rollen bereits vorab definiert. Die Kirche, die Familie, das Unternehmen lieferten das Drehbuch dazu. Das ist vorbei. Um in der Welt des Improvisationstheaters erfolgreich zu sein, müssen Sie sich die richtigen Fragen stellen. Müssen Sie sich und Ihre Ziele kennen.

Das ist „management by objectives“ für Einzelpersonen. Sich selbst und seine Rolle zu definieren ist der einzige Weg zu einem „guten Leben“ nach Sokrates. Das gibt Menschen in Führungspositionen eine neue Aufgabe. Sie müssen Unsicherheit schaffen.

Denn echte Führungspersönlichkeiten kontrollieren nicht, sie fördern Menschen und fordern sie heraus.

Und wenn Sie jetzt nach einer Moral von der Geschichte suchen, müssen wir Sie enttäuschen. Denn die Geschichte ist noch lange nicht zu Ende. Eines können wir Ihnen trotzdem verraten:

ERFOLG IST FUNKY. GENIESSEN SIE IHN.

