

Don Tapscott, Anthony D. Williams

# Wikinomics

Die Revolution im Netz

ISBN-10: 3-446-41219-0

ISBN-13: 978-3-446-41219-4

Leseprobe

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser.de/978-3-446-41219-4>

sowie im Buchhandel

# Untertitel

Bücher haben eine Titelseite. Das ist unsere Untertitelseite. Als Erste, wie wir glauben, listen wir einige Vorschläge für Untertitel auf, die aus einer öffentlichen Online-Diskussion in der Woche nach dem 2. Juni 2006 stammen. Bereits in den ersten 48 Stunden bekamen wir über 100 großartige Vorschläge. Unseren Mitarbeitern – Sie wissen, wer gemeint ist – sagen wir ein herzliches Dankeschön.

Editiert dieses Buch!

Die Dividenden des kollektiven Genius

Wir sind das Volk

Unternehmen (der Remix)

Die neue Welt der kooperativen Produktion

Peer-Innovation im Zeitalter von MySpace, Linux und Wikipedia

Von kooperativer Anarchie profitieren

Bitte registrieren und partizipieren

Die Macht des Wir

Eine neue Seite in der Geschichte von Unternehmen schreiben

Die Entfesselung des kollektiven Genies

Dieses Buch ist ein Torso

Die Macht der Peers nutzen

(Hier ist Ihr Beitrag gefragt)\*

Gewinn durch Peer-Kooperation im Leben, in der Wirtschaft und bei persönlichen Entscheidungen

Vorteile durch Peer-Kooperation: Mythos oder Magie?

Die Zukunft gestalten durch Peer Production



---

# Wikinomics

## Kunst und Wissenschaft der Peer Production

---

Spät am Nachmittag an einem typisch eisigen kanadischen Wintertag stand Rob McEwen, der CEO der Goldcorp Inc., im Besprechungsraum vor den leitenden Geologen. Er hatte keine guten Neuigkeiten. Genau genommen hatte er katastrophale Neuigkeiten, und McEwen konnte nur schwer seine Deprimiertheit verbergen.

Die kleine Goldmine mit Hauptsitz in Toronto hatte zu kämpfen. Streiks machten ihr zu schaffen, ausstehende Forderungen und explodierende Kosten hatten sie so unter Druck gebracht, dass sie die Goldförderung einstellen musste. Die Bedingungen auf dem Goldmarkt waren sehr ungünstig: Der Markt schrumpfte, und die meisten Analysten rechneten damit, dass die 50 Jahre alte Mine des Unternehmens in Red Lake in der Provinz Ontario sich bald erschöpfen würde. Ohne Anhaltspunkte, wo sich weitere substantielle Goldvorkommen befinden konnten, sah es so aus, als müsste die Mine geschlossen werden, und das würde auch das Ende für Goldcorp bedeuten.

Die Atmosphäre war zum Zerreißen gespannt. McEwen hatte nicht viel Erfahrung in der Rohstoffindustrie und schon gar nicht mit Goldminen. Er war als wagemutiger Fondsmanager in eine Übernahmeschlacht verwickelt worden und besaß am Schluss die Mehrheit der Anteile an Goldcorp Inc. Nur wenige Personen in dem Besprechungsraum glaubten, dass ausgerechnet McEwen das Unternehmen retten konnte. Aber McEwen ignorierte seine Kritiker einfach.

Er wandte sich an seine Geologen: »Wir werden weitere Goldvorkommen auf diesem Land finden, und wir werden heute nicht aus diesem Raum gehen, bis wir eine Strategie entwickelt haben, wie wir die Vorkommen finden.« Die Geologen verließen die Sitzung mit zehn Millionen Dollar für weitere Explorationen und der Aufforderung, für eine Reise ins nördliche Ontario zu packen.

Die meisten hielten McEwen für verrückt, aber sie folgten seinen Anweisungen und ließen Bohrungen in den tiefsten und entlegensten Teilen der

Mine vornehmen. Erstaunlicherweise kehrten sie ein paar Wochen später strahlend vor Stolz und mit einer bemerkenswerten Entdeckung im Gepäck ins Hauptquartier von Goldcorp zurück: Probebohrungen ließen reichhaltige neue Goldvorkommen vermuten, alles in allem 30-mal so viel, wie Goldcorp gegenwärtig förderte!

Die Entdeckung kam überraschend, und der Zeitpunkt hätte nicht günstiger sein können. Aber zu McEwens größter Frustration konnten die Geologen des Unternehmens nach Jahren weiterer Explorationen immer noch nicht richtig abschätzen, wie viel Gold wo genau lagerte. Er musste einer Branche mit den langsamen Wegen der Old Economy unbedingt klarmachen, dass die Marktkräfte mittlerweile ein anderes Tempo verlangten.

Im Jahr 1999, die Zukunft war immer noch ungewiss, nahm sich McEwen eine Auszeit. Er fuhr zu einer Konferenz am MIT für junge Unternehmenschefs, und dort wurde zufällig das Thema Linux erörtert. Gebannt hörte McEwen die verblüffende Geschichte, wie Linus Torvalds und eine bunte Schar freier Softwareentwickler über das Internet das Weltklasse-Betriebssystem zusammengebastelt hatten. Der Vortragende erklärte, wie Torvalds seinen Code allgemein freigegeben hatte, sodass Tausende anonymer Programmierer ihn überprüfen und eigene Beiträge machen konnten.

Und da hatte McEwen eine Eingebung. Er lehnte sich in seinem Sessel zurück und dachte nach. Wenn die Geologen von Goldcorp das Gold in Red Lake nicht finden konnten, konnte es vielleicht jemand anderer. Und vielleicht lag die Lösung darin, dass er den Explorationsprozess genau so »öffnete«, wie Torvalds Linux geöffnet hatte.

McEwen fuhr eiligst nach Toronto zurück und setzte seinem Chefgeologen folgende Idee auseinander: »Ich möchte unsere ganzen geologischen Erkenntnisse, sämtliche Daten seit 1948, zu einer Datei zusammenstellen und weltweit zugänglich machen. Dann bitten wir die Welt, uns zu sagen, wo wir die nächsten sechs Millionen Unzen Gold finden können.« McEwen sah dies als Chance, einige der klügsten Köpfe der Branche einzuspannen. Verständlicherweise waren die hauseigenen Geologen ein wenig skeptisch.

Bergbau ist eine sehr verschwiegene Branche, und von den Mineralien selbst abgesehen, sind die geologischen Daten die wertvollste und am sorgfältigsten gehütete Ressource. Es ist wie mit dem Rezept von Cadbury-Schokolade: So etwas gibt eine Firma einfach nicht heraus. Die Angestellten von Goldcorp fragten sich, ob die Weltgemeinschaft der Geologen auf den Aufruf von Goldcorp genauso reagieren würde wie die Softwareentwickler auf Linus Torvalds' Aufruf. Darüber hinaus machten sie sich Sorgen, welches Licht das allgemeine Wetteifern auf sie werfen würde und ihr Versagen, die verheißenen Goldvorkommen aufzuspüren.

Rückblickend räumt McEwen ein, dass seine Strategie umstritten und riskant war. »Wir haben ein Grundprinzip infrage gestellt. Firmendaten gibt man

einfach nicht preis. Das steht so felsenfest, dass es noch nie jemand hinterfragt hat.« Auch diesmal war McEwen entschlossen, seine Linie durchzuziehen.

Im März 2000 fiel der Startschuss für den »Goldcorp Challenge« mit einem Preisgeld von insgesamt 575 000 Dollar für die Teilnehmer mit den besten Vorschlägen und Vermutungen. Jede noch so kleine Information (insgesamt 400 Megabyte) über die 22 000 Hektar Land von Goldcorp war auf der Website zu finden. Die Nachricht, dass es den Wettbewerb gab, verbreitete sich rasch im Netz, und mehr als 1 000 virtuelle Prospektoren aus 50 Ländern durchforsteten die Daten.

Innerhalb von Wochen trafen Rückmeldungen aus der ganzen Welt im Goldcorp-Hauptquartier ein. Erwartungsgemäß hatten sich Geologen mit dem Problem befasst, aber es kamen auch Informationen aus ganz überraschenden Quellen, darunter Studenten höherer Semester, Unternehmensberater, Mathematiker, Militäroffiziere, die alle ein Puzzleteil beitragen wollten. »Wir hatten angewandte Mathematik, fortgeschrittene Physik, intelligente Systeme, Computergrafik und organische Lösungen für anorganische Probleme, kurz gesagt Qualifikationen, die mir in der Branche noch nie begegnet waren«, erzählt McEwen. »Als ich die Computergrafiken sah, bin ich fast vom Stuhl gefallen.« Die Beiträger hatten 110 Punkte auf dem Land bei Red Lake identifiziert, die Hälfte davon war den hauseigenen Geologen noch nicht aufgefallen. Über 80 Prozent der neuen Ziele versprachen Gold in substanziellen Mengen. Tatsächlich wurden seit Beginn der Ausschreibung über acht Millionen Unzen Gold gefunden. McEwen schätzt, dass der gemeinsame Einsatz die Explorationszeit um zwei bis drei Jahre verkürzt hat.

Heute erntet Goldcorp die Früchte seines Open-Source-Ansatzes bei der Exploration von Lagerstätten. Der Wettbewerb hat nicht nur reichlich Gold eingebracht, er hat das eher leistungsschwache 100-Millionen-Unternehmen zudem in ein 9-Milliarden-Schwergewicht verwandelt und ein rückständiges Bergwerk in Nordontario zu einer der innovativsten und profitabelsten Einrichtungen der Branche gemacht. Unnötig zu sagen, dass Rob McEwen glücklich und zufrieden ist. Seine Anteilseigner sind es auch. Wer 1993 100 Dollar in die Firma investiert hat, kann sich heute über 3 000 Dollar freuen.

Das vielleicht beständigste Vermächtnis des Goldcorp Challenge ist, dass ein einfallsreicher Ansatz bei der Exploration funktioniert hat in einer nach wie vor konservativen und höchst verschwiegenen Branche. Rob McEwen hat gegen den Trend gehandelt, hat firmeneigene Daten veröffentlicht und zugleich den schwerfälligen Explorationsprozess in ein modernes diversifiziertes Verfahren überführt, zu dem die klügsten Köpfe auf dem Gebiet Erkenntnisse beigetragen haben.

McEwen sah die Dinge anders. Er begriff, dass die hervorragend qualifizierten Köpfe, die neue Entdeckungen beisteuern konnten, wahrscheinlich außerhalb der Grenzen seiner Organisation zu finden waren und dass er,

wenn er eigenes geistiges Eigentum teilte, die Macht des kollektiven Geistes und kollektiver Fähigkeiten ernten konnte. Und dabei stolperte er erfolgreich in die Zukunft von Innovation, Geschäftstätigkeit und wie Wohlstand und einfach alles künftig geschaffen werden. Willkommen in der neuen Welt von Wikinomics, wo Zusammenarbeit im großen Stil alle Institutionen der Gesellschaft verändern wird.

## Die neue Welt von Wikinomics

Dank tief greifender Veränderungen bei Technologie, Demografie, in Unternehmen, in der Wirtschaft und in der Welt insgesamt treten wir in ein neues Zeitalter ein, wo die Menschen in einer Weise am Wirtschaftsgeschehen teilhaben wie nie zuvor. Diese Entwicklung hat einen Umschlagspunkt erreicht, an dem neue Formen der massenweisen Zusammenarbeit die Art verändern, wie Waren und Dienstleistungen im weltweiten Rahmen erfunden, hergestellt, beworben und vertrieben werden. Dieser Wandel bietet ein breites Spektrum an Chancen für alle beteiligten Unternehmen und Personen.

In der Vergangenheit fand Zusammenarbeit meist in kleinem Umfang statt: zwischen Verwandten, Freunden und Mitarbeitern in Haushalten, in Gemeinden und Betrieben. Eher selten kooperierte man in größerem Umfang, in der Regel bei kürzeren Ausbrüchen politischer Aktivität. Als Beispiele zu nennen wären die Proteste gegen den Vietnamkrieg oder in jüngerer Vergangenheit die gewalttätigen Demonstrationen von Globalisierungsgegnern in Seattle, Genua und Washington. Doch nie zuvor hatten Einzelne die Macht und die Gelegenheit, in losen Netzwerken Gleichgestellter und Gleichgesinnter (»Peers«) zu kooperieren und Waren und Dienstleistungen kontinuierlich und in konkret fassbarer Form herzustellen.

Die meisten Menschen waren auf relativ eingeschränkte wirtschaftliche Rollen festgelegt, entweder passiv als Konsumenten von Gütern aus Massenproduktion oder als Angestellte, fest eingebunden in bürokratische Organisationen, wo der Chef sagt, was zu tun ist. Selbst ihre gewählten Vertreter verhehlten nur schlecht, dass sie von Beteiligung von unten an Entscheidungsprozessen nichts hielten. Alles in allem waren zu viele Menschen von dem Kreislauf aus Wissen, Macht und Kapital ausgeschlossen und konnten deshalb nur am Rande der Volkswirtschaft partizipieren.

Heute ändert sich das Bild. Immer mehr Menschen haben Zugang zu Informationstechnologien, und damit liegen die Instrumente, die erforderlich sind, um zu kooperieren, Werte zu schaffen und zu konkurrieren, direkt vor ihnen. Das gibt ihnen die Möglichkeit, an Innovation und Wertschöpfung in allen Bereichen der Wirtschaft mitzuwirken. Millionen Menschen bringen

bereits ihre Kraft in selbst organisierten Kooperationsformen ein und produzieren dynamische neue Waren und Dienstleistungen, die mit den Produkten der größten und finanziell am besten ausgestatteten Unternehmen der Welt konkurrieren. Diese neue Form von Innovation und Wertschöpfung heißt *Peer Production*: Produktion unter Gleichgestellten. Der Begriff beschreibt, was passiert, wenn Individuen und Firmen in großer Zahl offen kooperieren, um Innovation und Wachstum in ihren Branchen voranzutreiben.<sup>1</sup>

Ein paar Beispiele von Peer Production sind uns seit einiger Zeit vertraut. Im August 2006 hatte das gigantische Online-Netzwerk MySpace 100 Millionen User, und jede Woche kommen eine halbe Million dazu. Ihre Gedanken, Verbindungen und Profile sind die wichtigsten Instrumente der Wertschöpfung auf der Site. MySpace, YouTube, Linux und Wikipedia, die modernen Beispiele für Massenkooperation, sind erst der Anfang: einige vertraute Charaktere auf den ersten Seiten im ersten Kapitel der vierteiligen Serie, die etliche Aspekte der Wirtschaft verändern wird. Auf den weiteren Seiten dieses Buches beschreiben wir sieben einzigartige Formen von Peer Production, die Dynamik und Produktivität der Wirtschaft steigern. Im selben Atemzug erzählen wir spannende Geschichten für allgemein interessierte Leser und vermitteln Leuten aus der Wirtschaft wichtige Erkenntnisse, wie sie diese neue Kraft in ihrem Unternehmen nutzbar machen können.

## Das Zeitalter der Partizipation

Nennen wir sie »Massenkooperationswaffen«. Neue, kostengünstige Infrastrukturmöglichkeiten für Kooperation – von kostenloser Internet-Telefonie über Open-Source-Software bis zu globalen Outsourcing-Plattformen – erlauben es Abertausenden von Einzelpersonen und Kleinunternehmern, gemeinsam zu produzieren, Märkte zu erschließen und die Konsumenten in einer Weise zu erfreuen, wie es in der Vergangenheit nur große Konzerne konnten. Dadurch entstehen neue Kooperationsfähigkeiten und Geschäftsmodelle. Für Firmen, die darauf vorbereitet sind, eröffnen sich neue Chancen, die anderen werden untergehen.

Die aktuellen Turbulenzen in der Medien- und Unterhaltungsindustrie vermitteln einen ersten Eindruck, wie die Massenkooperation in der Wirtschaft alles auf den Kopf stellt. In dieser einstigen Bastion der »Professionalität« teilen sich heute diplomierte Wissensproduzenten die Bühne mit »Amateurschöpfern«, die alles komplett umgestalten, was sie anfassen. Zig Millionen Menschen lassen andere an ihren Nachrichten, Informationen und Ansichten teilhaben in der Blogosphäre, einem selbst organisierten Netzwerk von mehr als 50 Millionen Websites mit persönlichen Mitteilungen, die jeden Tag im Sekundenrhythmus aktualisiert werden.<sup>2</sup> Einige große Weblogs (oder kurz Blogs) werden täglich von einer halben Million Nutzer besucht<sup>3</sup> und können

so mit manchen Tageszeitungen mithalten. Inzwischen sind zu dem laufend aktualisierten, von einer Person an die andere gerichteten Strom von Nachrichten und Informationen, die frei über das Web vertrieben werden, noch Audioblogs, Podcasts und Handy-Fotoblogs hinzugekommen.

Einzelne Menschen besitzen heute das Wissen, die Rechnerkapazität, die Bandbreite und andere Ressourcen, die nötig sind, um ein breites Spektrum freier Open-Source-Güter und -Dienstleistungen herzustellen, die jeder nach Belieben nutzen und modifizieren kann. Darüber hinaus können die Menschen zu geringen Kosten ihren Beitrag zur »digitalen Allmende« leisten, was das kollektive Handeln noch sehr viel attraktiver macht. Peer Production ist in der Tat eine sehr soziale Betätigung. Man braucht nur einen Computer, eine Netzwerkverbindung und einen ordentlichen Schuss Initiative und Kreativität, und schon kann man sich einklinken.

Die neuen Formen der Zusammenarbeit werden nicht nur kommerziellen Interessen dienen, sondern sie werden altruistischen Anliegen zugutekommen, etwa helfen, genetisch bedingte Krankheiten zu heilen, Voraussagen über den weltweiten Klimawandel abzugeben, neue Planeten und Sterne zu finden. Forscher am Olson Laboratory beispielsweise nutzen einen riesigen Supercomputer, um Wirkstoffe zu testen, mit denen man vielleicht eines Tages Aids heilen könnte. Aber das ist kein gewöhnlicher Supercomputer. Ihre Initiative mit dem Namen FightAIDS@home ist Teil des World Community Grid, eines globalen Netzwerks, in dessen Rahmen Millionen Computernutzer via Internet brachliegende Rechnerkapazität zur Verfügung stellen und so eine der mächtigsten Computerplattformen weltweit bilden.

Diese und andere Veränderungen schieben uns in eine neue Welt, in der Wissen, Macht und Produktionsfähigkeit stärker verteilt sein werden als jemals zuvor in unserer Geschichte, und in der die Wertschöpfung schnell, flexibel und disruptiv wird – eine Welt, in der nur überlebt, wer online ist. Eine Machtverschiebung ist im Gange, und eine harte neue Geschäftsregel zeichnet sich ab: Nutze die neue Zusammenarbeit aus, oder du wirst untergehen. Wer das nicht begreift, wird noch isolierter dastehen, abgeschnitten von den Netzwerken, die Wissen zusammenbringen, anpassen und aktualisieren und so Werte schaffen.

Das mag übertrieben klingen, ist es aber nicht. Schauen wir uns noch ein paar weitere Beispiele an, wie ganz normale Bürger an dem globalen Wirtschaftskörper teilhaben können.

Statt einfach nur ein Buch zu lesen, können Sie eines schreiben. Loggen Sie sich bei Wikipedia ein, einer gemeinschaftlich erschaffenen Enzyklopädie, die niemandem gehört und an der Zehntausende Enthusiasten mitschreiben. Das Projekt Wikipedia hat fünf Vollzeitstellen und ist zehnmal so groß wie die *Encyclopædia Britannica*, in der Zuverlässigkeit liegen beide ungefähr gleich.<sup>4</sup> Sie läuft auf Wiki, einer Software, die es Nutzern ermöglicht, Web-

seiten zu editieren. Trotz der Risiken einer offenen Enzyklopädie, bei der jeder seine Ansichten hinzufügen kann, und beständigen Auseinandersetzungen mit Verleumdern und Saboteuren wächst Wikipedia beharrlich bei Themen, Qualität und Benutzung. Die englischsprachige Version hat mittlerweile über eine Million Einträge, und es gibt 92 Schwesterversionen in beinahe allen Sprachen, von Polnisch bis Japanisch und von Hebräisch bis Katalanisch.

Oder vielleicht liegt Ihnen Chemie mehr. Falls Sie Chemiker im Ruhestand, arbeitsloser oder angehender Chemiker sind, kann Procter & Gamble Ihre Hilfe gebrauchen. Das Innovationstempo in der Branche hat sich allein in den letzten fünf Jahren verdoppelt, und eine Armee von 7 500 Forschern reicht dem Unternehmen nicht mehr, um sich an der Spitze zu behaupten. Statt mehr Forscher einzustellen, hat der CEO von Procter & Gamble, A. G. Lafley, die Leiter der Geschäftsbereiche angewiesen, 50 Prozent ihrer neuen Produkt- und Serviceideen von außerhalb des Unternehmens zu holen. Sie können heute für P&G arbeiten, ohne bei P&G angestellt zu sein. Lassen Sie sich einfach im InnoCentive-Netzwerk registrieren, wo Sie und 90 000 andere Wissenschaftler auf der ganzen Welt gegen Geldprämien an der Lösung schwieriger Probleme aus Forschung und Entwicklung (F&E) tüfteln. InnoCentive ist nur einer von vielen revolutionären Marktplätzen, die Wissenschaftler und F&E-Probleme von Firmen, die auf der Suche nach Innovationen sind, zusammenbringen. Procter & Gamble und Tausende andere Firmen durchforsten solche Marktplätze nach Ideen, Erfindungen und besonders qualifizierten Köpfen, die neue Quellen für Wertschöpfung in ihren Märkten erschließen können.

Ähnliche Chancen gibt es für Leute, die sich in den Medien auskennen. Statt Nachrichten zu konsumieren, können Sie Nachrichten produzieren, wie es bereits Tausende unabhängiger Laien-Journalisten tun, die den Berufsstand auf den Kopf stellen. Haben Sie genug von den immer gleichen Gesichtern und dem immer gleichen Geschwafel in den Nachrichten der üblichen Sender? Dann schalten Sie Ihren Fernseher aus, nehmen Sie eine Videokamera und eine beliebige billige Editiersoftware und stellen Sie ein Nachrichten-Feature für Current TV zusammen, ein neues landesweites Kabel- und Satellitennetzwerk, das fast ausschließlich von Amateurmitarbeitern geschaffen wurde. Obwohl alle unbezahlte Freiwillige sind, sind die Beiträge überraschend gut. Current TV bietet Online-Einführungen für den Umgang mit der Kamera und in Techniken, wie Geschichten erzählt werden, ihre Richtlinien für die Gestaltung von Beiträgen helfen bei den ersten Schritten. Die Zuschauer stimmen ab, welche Geschichten gesendet werden, und so schafft es nur das interessanteste Material in die Hauptsendezeit.

Schließlich kann ein junger Mensch in Indien, China, Brasilien oder einem der zahlreichen aufstrebenden Länder in Osteuropa heute das tun, wovon seine Eltern nur träumten, und ein gleichrangiger Beteiligter in der globalen Wirtschaft sein. Vielleicht sitzen Sie in einem Callcenter in Bangalore und

nehmen Essensbestellungen für ein Restaurant mit Autoschalter in Los Angeles an. Oder Sie arbeiten in Foxconns neuer Firmenstadt in der chinesischen Provinz Shenzhen, wo noch vor zehn Jahren Bauern das Land mit Ochsen gepflügt haben. Heute arbeiten, leben, lernen und spielen 180 000 Menschen auf Foxconns gewaltigem Hightech-Campus, entwerfen und produzieren Unterhaltungselektronik für junge Leute weltweit.

Für die Etablierten in jeder Branche ist die neue Fülle von Partizipations- und Kooperationsmöglichkeiten faszinierend und beängstigend zugleich. Wie David Ticoll von New Paradigm sagt: »Nicht alle Beispiele für Selbstorganisation sind gutartig und nützlich. In ein und derselben Branche kann die Entwicklung von Gelegenheiten für selbst organisierte Kooperation hilfreich, neutral oder eine starke Konkurrenz für einzelne Firmen sein oder eine Kombination von mindestens zwei dieser Merkmale aufweisen.« Verlage haben das auf die harte Tour erfahren. Blogs, Wikis, Chatrooms, Suchmaschinen, Werbeauktionen, Tauschbörsen und Personal Broadcasting sind völlig neue Wege in Unterhaltung, Kommunikation und Geschäftsverkehr. In jedem Fall nehmen die traditionell passiven Käufer von Publikationen und Werbung aktive, partizipatorische Rollen in der Wertschöpfung ein. Manche Innovationen an der Basis stellen für bestehende Geschäftsmodelle ernsthafte Bedrohungen dar.

Produzenten von Musik, Literatur, Filmen, Software und Fernsehsendungen sind wie die sprichwörtlichen Kanarienvögel im Kohlebergwerk: Sie sterben als Erste, wenn eine Revolution durch alle Branchen fegt. Viele geschwächte Titanen des Industriezeitalters fühlen sich bedroht. Trotz heroischer Bemühungen, sich zu verändern, sind sie gefesselt durch Vermächtnisse aus der Zeit von Kommando und Kontrolle. Manche Unternehmen haben die letzten 30 Jahre versucht, ihre Geschäftstätigkeit so zu verändern, dass sie in einer hyperkompetitiven Wirtschaft mithalten können: Sie haben, wo immer möglich, Kosten gesenkt, auf noch mehr »Kundenfreundlichkeit« gesetzt, Produktionsnetzwerke rund um den Globus geknüpft und ihre alten F&E-Strukturen weltweit zerschlagen.

Und nun müssen die Titanen des Industriezeitalters feststellen, dass die wahre Revolution gerade erst begonnen hat. Nur dass diesmal ihre Konkurrenz nicht von ihren Erzrivalen in der Branche kommt, sondern von der restlos verflochtenen, amorphen Masse der selbst organisierten Individuen, die ihre ökonomischen Bedürfnisse fest in die eine Hand nehmen und ihr ökonomisches Schicksal in die andere. »Wir sind das Volk« ist nicht länger nur ein politisches Statement, eine hoffnungsvolle Hymne an die Macht »der Massen«. Es ist auch eine zutreffende Beschreibung, dass gewöhnliche Menschen – Angestellte, Konsumenten, Einwohner einer Kommune und Steuerzahler – nun die Macht haben, neue Dinge auf den Weg zu bringen und auf der globalen Bühne Werte zu schaffen.

Cleveren Unternehmen bietet die zunehmende Massenkooperation große Chancen. Wie die Geschichte von Goldcorp zeigt, können selbst ganz traditionelle Branchen diese Revolution nutzen und auf unkonventionelle Weise davon profitieren. Firmen können weit außerhalb ihrer Mauern die Saat der Innovation pflanzen und reiche Ernte einfahren. Tatsächlich sind Firmen, die flexible, auf Vertrauen basierende Beziehungen mit externen Kooperationspartnern kultivieren, bestens aufgestellt, um lebendige Geschäftsumfelder zu schaffen, die effizienter Wert erzeugen als hierarchische Strukturen.

Für Einzelne und Kleinproduzenten kann das der Beginn einer neuen Ära sein, vielleicht sogar eines Goldenen Zeitalters, genauso bedeutend wie die italienische Renaissance und der Aufstieg der athenischen Demokratie. Massenkooperation über Landesgrenzen, Fachgebiete und Kulturen hinweg ist gleichzeitig erfreulich und wirtschaftlich sinnvoll. Wir können unter Gleichen ein Betriebssystem herstellen, eine Enzyklopädie, Medien, einen Investmentfonds und sogar physische Dinge wie ein Motorrad. Wir werden unsere eigene Volkswirtschaft: ein großes globales Netzwerk spezialisierter Produzenten, die Dienstleistungen in den Bereichen Unterhaltung, Versorgung und Lernen hin und her schieben und untereinander austauschen. Eine neue ökonomische Demokratie entsteht, in der wir alle eine Führungsrolle einnehmen.

## Versprechen und Gefahr

Die Erfahrung zeigt, dass die erste Welle des vom Internet ermöglichten Wandels von irrationalen Überschwang begleitet war. Eine nüchterne Analyse der Trends von heute lässt erkennen, dass die neue Partizipation Segen und Fluch zugleich ist. Massenweise Kooperation kann eine wachsende Zahl vernetzter Individuen und Organisationen in die Lage versetzen, dass sie außerordentlichen Reichtum erzeugen und bisher unerreichte Höhen in Bildung und bei wissenschaftlichen Entdeckungen erklimmen. Wenn wir klug sind, werden wir diese Möglichkeit nützen, um Chancen für alle zu eröffnen und sorgfältig mit den Ressourcen unseres Planeten umzugehen. Aber die neue Partizipation wird auch viel Unruhe, Umbrüche und große Gefahren für Gesellschaften, Unternehmen und Einzelne zur Folge haben, denen es nicht gelingt, mit dem permanenten Wandel Schritt zu halten.

Wie bei allen früheren wirtschaftlichen Revolutionen werden die Anforderungen an Einzelne, Organisationen und Nationen hart und manchmal traumatisch sein, wenn alte Branchen und Lebensstile neuen Prozessen, Technologien und Geschäftsmodellen weichen. Das Spielfeld ist weit offen, und die immer wiederkehrende Notwendigkeit, Menschen und Fähigkeiten in einer Weise neu zusammenzufügen, dass es einem in dauerndem Wandel begriffenen Markt nützt, wird von den Menschen verlangen, sich in ihrem Berufsleben immer wieder auf Veränderung und Erneuerung einzustellen.

Wie wir aus Ereignissen in jüngster Zeit schließen können, hat eine kleinere, offenere und stärker interdependente Welt das Potenzial, lebendig und dynamisch zu sein, aber auch stärker verwundbar durch Terrorismus und kriminelle Netzwerke. Genau wie Scharen von Wissenschaftlern und Softwareprogrammierern an Projekten arbeiten können, die der Gesellschaft zugutekommen, können Kriminelle und Terroristen sich über das Internet verabreden und Chaos über unser Alltagsleben bringen.

Selbst mit guten Absichten ist die Massenkooperation ganz sicher kein Allheilmittel. Wenn Menschen sich massenhaft organisieren, um Waren, Dienstleistungen und Unterhaltungsangebote herzustellen, schaffen sie neue Chancen und neue Probleme. Der renommierte Computerwissenschaftler, Musiker und Autor Jaron Lanier ist besorgt, Communitys wie Flickr, MySpace und Wikipedia könnten eine neue Form von »Online-Kollektivismus« darstellen, der authentische Stimmen in einem anonymen Durcheinander massenhafter Mittelmäßigkeit erstickt. Lanier kritisiert die Vorstellung »das Kollektiv ist allwissend«, oder wie er es formuliert: »Es ist wünschenswert, dass Einfluss in einem Flaschenhals konzentriert wird, der das Kollektiv mit Wahrhaftigkeit und Zwang kanalisieren kann.« Zu Recht weist er darauf hin, dass solche Vorstellungen schreckliche Folgen hatten, wenn sie von skrupellosen Diktatoren wie Stalin und Pol Pot praktiziert wurden. Aber sein Argument funktioniert nicht mehr, wenn er allen neuen Formen der Massenkooperation im Web die gleiche Art von »kollektiver Dummheit« zuschreibt.

Andere kluge und nachdenkliche Köpfe wie Bill Gates von Microsoft beklagen unterdessen, dass in einer Welt, wo Einzelne ihre jeweiligen Begabungen gemeinsam nutzen können, um freie Güter zu erzeugen, die mit kommerziellen Angeboten konkurrieren, die Anreize für Wissensproduzenten verloren gehen. Gates zitiert die Bewegung für eine »kreative Allmende« mit enormem wissenschaftlichem und kulturellem Inhalt als eine potenzielle Gefahr, in wissensbasierten Branchen wie Software weiterhin Gewinne auf Märkten zu erzielen. Viele Führungskräfte springen Gates zur Seite und geißeln die »Kommunisten« im neuen Gewand, wie sie sie nennen.

In Anbetracht der Umstände sind reaktionäre Anwandlungen nicht überraschend. Die Produktion von Wissen, Waren und Dienstleistungen wird zunehmend zu einer gemeinschaftlichen Tätigkeit, an der sich immer mehr Menschen beteiligen können. Das bedroht die etablierten Interessengruppen, die unter dem Schutz unterschiedlichster Marktzutrittsschranken aufgeblüht sind. Zu den Schranken zählen die hohen Kosten, die für die finanzielle, die materielle und die Ausstattung mit Humankapital aufzuwenden sind, damit man überhaupt in den Wettbewerb einsteigen kann. Firmen, die daran gewöhnt sind, gemütlich ihre Aktivitäten auf dem Markt abzuwickeln, müssen mit neuen, ungewohnten Wettbewerbsquellen mithalten, darunter die selbst organisierten Massen, und Menschen in Toppositionen (ob Journalisten,

Professoren, Experten oder Politiker) müssen noch härter arbeiten, um ihren exklusiven Status zu rechtfertigen. Je komplexer, vielgestaltiger und dynamischer die weltweite Arbeitsteilung wird, desto mehr entzieht sich die Wirtschaft der Kontrolle der üblichen Verdächtigen. Es wird Opfer geben, aber insgesamt wird die Zahl der Gewinner größer sein als die der Opfer. Wir glauben, dass die neue Ära mehr ökonomische Chancen für Individuen und Unternehmen verspricht und mehr Effizienz, Kreativität und Innovation durch die Wirtschaft insgesamt.

Zwar stimmen wir Lanier und Gates nicht zu, doch sie werfen wichtige Fragen auf, die wir im Laufe dieses Buches erörtern werden. Zunächst muss festgestellt werden, dass Massenkooperation und Peer Production in Wahrheit das Gegenteil des Kommunismus sind, den Gates und Lanier so verabscheuen. Der Digital-Pionier Howard Rheingold schreibt: »Zu Kollektivismus gehören Zwang und zentralisierte Kontrolle, kollektives Handeln verlangt freie eigene Auswahl und dezentralisierte Koordination.« Während der Kommunismus dem Individualismus Fesseln angelegt hat, setzt die Massenkooperation auf Einzelne und Firmen, die breit verteilte Computer- und Kommunikationstechnologien nutzen, um durch lose freiwillige Zusammenschlüsse zu gemeinsamen Ergebnissen zu kommen.

Außerdem eröffnet die im Gange befindliche Partizipationsrevolution Milliarden von Menschen neue Möglichkeiten, am Arbeitsplatz, in der Gemeinde, in der nationalen Demokratie und in der globalen Wirtschaft aktive Rollen zu spielen. Das hat große gesellschaftliche Vorteile, unter anderem können Regierungen besser in die Verantwortung genommen und Millionen Menschen aus der Armut herausgeholt werden.

Es stimmt auch nicht, dass das neue kollektive Handeln nur eine Bedrohung für herkömmliche Geschäftsmodelle ist. Manche fürchten, die Massenkooperation könnte den Anteil unserer Wirtschaft, der für gewinnbringende Aktivitäten zur Verfügung steht, kleiner machen, aber wir werden zeigen, dass das Gegenteil der Fall ist. Neue Modelle der Peer Production können dem Manager, der vorbereitet ist, reiche neue Möglichkeiten beschern, Innovationspotenziale bei einem großen Spektrum von Ressourcen innerhalb und außerhalb der Firma freizusetzen. Mit dem richtigen Ansatz können Unternehmen höhere Wachstums- und Innovationsraten erreichen, wenn sie lernen, wie man mit einem dynamischen und zunehmend globalen Netzwerk von Gleichrangigen kooperiert und produziert. Statt der mächtigsten wirtschaftlichen Kraft unserer Zeit den Untergang zu prophezeien, können eingeführte Unternehmen die neue Kooperation nutzen, um einmalige Erfolgsgeschichten zu schreiben.

Eine neue Kunst und Wissenschaft der Kooperation entwickelt sich, wir nennen sie *Wikinomics*. Wir sprechen nicht nur von Online-Enzyklopädien und anderen Dokumenten. Ein Wiki ist mehr als eine Software, die es vielen Leuten ermöglicht, Websites zu editieren. Es ist eine Metapher für ein neues

Zeitalter von Kooperation und Partizipation, das, wie Bob Dylan singt, »bald eure Fenster schütteln und an euren Wänden rütteln wird«. In der Tat, die Zeiten ändern sich.

## Das neue Versprechen der Kooperation

Wortassoziationstest: Was fällt Ihnen ein, wenn Sie das Wort »Kooperation« hören? Wenn Sie so sind wie die meisten, haben Sie Bilder von Menschen vor Augen, die glücklich und erfolgreich zusammen tätig sind. Im Alltagsleben kooperieren wir mit anderen Eltern in der Elternvertretung oder mit anderen Schülern bei einem Projekt oder mit Nachbarn zum Schutz und für Verbesserungen in unserem Stadtteil. In einem Unternehmen kooperieren wir mit Arbeitskollegen im Büro, mit Partnern in der Lieferkette und in Abteilungs- und Organisationsgrenzen übergreifenden Teams. Wir kooperieren bei Forschungsprojekten, arbeiten zusammen, weil wir ein großes Geschäft abschließen wollen, oder planen gemeinsam eine neue Marketingkampagne.

Eric Schmidt, CEO von Google, meint dazu: »Wenn jemand ›Kooperation‹ sagt, denkt der durchschnittliche Mensch von 45 Jahren, er wisse, wovon die Rede ist: Teams, die zusammensitzen und in netter Form über nette Themen ein nettes Gespräch führen. Das verstehen die meisten Menschen unter Kooperation.«

Wir haben etwas komplett anderes im Sinn. Das neue Versprechen der Kooperation lautet, dass wir mit Peer Production menschliche Fähigkeiten, menschlichen Erfindungsgeist und die menschliche Intelligenz besser und effektiver nutzen, als es das jemals zuvor gegeben hat. Klingt ziemlich großspurig. Aber das kollektive Wissen, die kollektiven Fähigkeiten und Ressourcen, die in einem breiten horizontalen Netzwerk schlummern, können aktiviert werden, und auf diese Weise wird mehr erreicht, als eine Firma allein schaffen kann. Ob es um die Konstruktion eines Flugzeugs, die Produktion eines Motorrads oder um die Entschlüsselung des menschlichen Genoms geht: Zunehmend wird die Fähigkeit, die Talente unterschiedlicher Individuen und Organisationen einzubinden, zu *der* Schlüsselkompetenz von Managern und Firmen. Und in den vor uns liegenden Jahren wird diese neue Form der Peer Production die traditionellen Hierarchien in Unternehmen als Hauptmotor der Wertschöpfung in der Volkswirtschaft ersetzen.

In Kapitel 2 diskutieren wir eine Fülle gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und demografischer Faktoren, die die Flut der Massenkooperation noch weiter anschwellen lassen. Doch mehr als jeder andere Faktor treibt die Entwicklung des Internets die neue Ära voran. Von verblüffenden Zuwächsen bei Rechnerleistung, Netzwerkfähigkeiten, Reichweite bis zum erleichterten Zugang zu

den Werkzeugen, die man braucht, um sich zu organisieren, Wert zu erzeugen und zu konkurrieren, hat das neue Web die Schleusentore geöffnet, sodass die Partizipationsformen weltweit regelrecht explodieren konnten.

Es gibt viele Namen für das neue Web: Web 2.0, das lebendige Web, das Hypernet, das Mitmach-Web, das Schreib-Lese-Web.<sup>5</sup> Nennen Sie es, wie Sie wollen – der Inhalt ist derselbe. Wir alle haben Teil an der Entstehung einer globalen, allgegenwärtigen Plattform für die Zusammenarbeit mit vernetzten Computern, die beinahe jeden Aspekt menschlichen Austausches revolutioniert. Im alten Web ging es um Websites, Mausclicks und »Zugriffe«, im neuen Web um Communitys, Partizipation, Gleichrangigkeit. Weil Userzahlen und Rechnerleistung sich vervielfachen und immer mehr einfach zu handhabende Werkzeuge zur Verfügung stehen, entwickelt sich das Internet zu einem einzigen globalen, vernetzten Computer, den jeder programmieren kann. Allein der einfache Akt, dass man sich einer Online-Community anschließt, ist ein Beitrag zur neuen digitalen Allmende – ob man ein Geschäft bei Amazon aufbaut oder einen Videoclip für YouTube produziert, eine Gemeinschaft um die eigene Fotosammlung auf Flickr scharf oder einen Beitrag über Astronomie bei Wikipedia unterbringt.

Das neue Web verlinkt heute bereits über eine Milliarde Menschen direkt und (anders als das Web 1.0) reicht in die physische Welt hinein, indem es zahllose unbelebte Objekte verbindet, von Hoteltüren bis zu Autos. Es beginnt dynamische neue Dienstleistungen zu verbreiten, von kostenloser Videotelefonie über große Entfernungen bis zu Tele-Gehirnchirurgie. Und es überzieht den Planeten wie eine Haut, verknüpft eine Maschine, die in Singapur Chips auf eine Leiterplatte lötet, mit einem Chip-Lager in Denver im Bundesstaat Colorado.

In 20 Jahren werden wir auf diese Zeit zu Beginn des 21. Jahrhunderts zurückblicken und einen entscheidenden Wendepunkt in der Geschichte unserer Wirtschaft und Gesellschaft darin erkennen. Wir werden verstehen, dass wir in ein neues Zeitalter eingetreten sind, das auf neuen Prinzipien, Ansichten und Geschäftsmodellen beruht, wo die Spielregeln sich grundlegend geändert haben.

Angesichts des Tempos der Veränderung und der neuen Forderungen von Kunden können Unternehmen nicht mehr allein auf interne Fähigkeiten setzen, um externe Bedürfnisse zu befriedigen. Sie können sich auch nicht auf fest verschweißte Beziehungen zu einer Handvoll Geschäftspartnern verlassen und erwarten, dass es ihnen so gelingen wird, den Konsumentenwünschen nach Tempo, Innovation und Kontrolle zu entsprechen. Stattdessen müssen die Firmen in dynamischer Form alle in den Herstellungsprozess mit einbeziehen: Partner, Wettbewerber, Erzieher, die Regierung und vor allem die Kunden.

Um innovativ zu sein und Erfolg zu haben, muss die neue Massenkooperation im Handbuch und Lexikon eines jeden Verantwortlichen vorkommen.

Zu lernen, wie man wechselnde, selbst organisierte Partner einbindet und mit ihnen zusammen etwas schafft, ist eine zentrale Geschäftsaufgabe, so wichtig wie Rechnungswesen, Forschung und Entwicklung und Planung.

## Die Prinzipien von Wikinomics

Die neue Massenkooperation verändert die Art, wie Unternehmen und Gesellschaften Wissen und Fähigkeiten für Innovationen und zur Wertschöpfung nutzen. Dies betrifft praktisch jeden Bereich der Gesellschaft und jeden Managementaspekt. Es entsteht eine neue Art, Geschäfte zu machen: eine, die ihre Türen zur Welt öffnet, mit anderen gemeinsam (insbesondere mit Kunden) Innovationen durchführt, Ressourcen teilt, die früher streng gehütet worden wären, die Macht der Massenkooperation ausnutzt und nicht wie ein multinationales Unternehmen funktioniert, sondern wie etwas grundsätzlich Neues, eine globale Firma. Solche Firmen treiben wichtige Veränderungen in ihren Branchen voran und schreiben viele Regeln des Wettbewerbs neu.

Nun vergleichen Sie dies mit traditionellem unternehmerischem Denken. Die übliche Überzeugung ist, dass Unternehmen innovativ sind und sich dadurch abgrenzen und damit konkurrieren, dass sie bestimmte Dinge richtig tun: durch das überlegene Humankapital, durch den eifersüchtigen Schutz ihres geistigen Eigentums, durch die Konzentration auf die Kunden, durch die Zielsetzung, global zu denken, aber lokal zu handeln, und durch gute Umsetzung (das heißt durch ein gutes Management und funktionierende Kontrolle). Aber in der neuen Unternehmenswelt reichen diese Prinzipien nicht aus, und in manchen Fällen sind sie sogar vollkommen ungeeignet.

Die neue Kunst und Wissenschaft von Wikinomics beruht auf vier mächtigen neuen Ideen: Offenheit, Gleichrangigkeit, Teilen und globales Handeln. Diese neuen Grundsätze ersetzen einige alte Lehrsätze des Geschäftslebens. Unser Ziel in diesem Buch ist es, anschauliche Beispiele auszubreiten, wie Menschen und Organisationen diese Prinzipien nutzen, um die Innovation am Arbeitsplatz, im Umfeld und in den Branchen voranzutreiben.

### Offen sein

Im allgemeinen Sprachgebrauch ist der Begriff »offen« mit vielen Bedeutungen und positiven Konnotationen besetzt. Offenheit wird unter anderem mit Aufrichtigkeit, Transparenz, Freiheit, Flexibilität, Aufgeschlossenheit, Engagement und Zugänglichkeit assoziiert. Das Adjektiv »offen« wird allerdings nicht oft zur Beschreibung eines traditionellen Unternehmens verwendet, und bis vor Kurzem wäre »offen« auch nicht die richtige Bezeichnung für