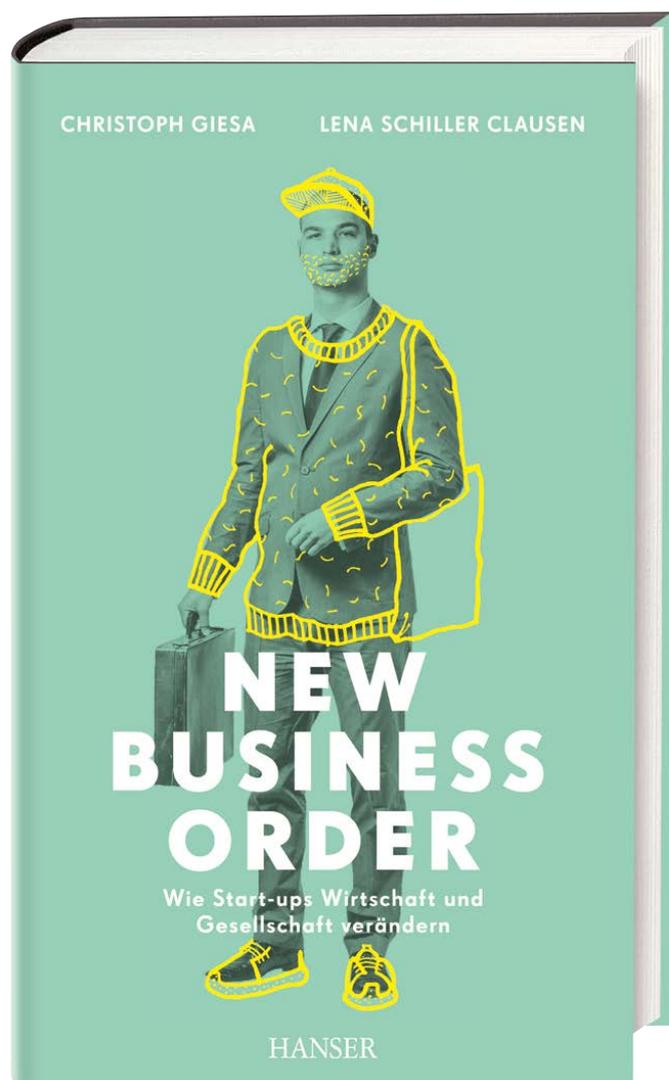


Leseprobe aus:

Christoph Giesa Lena Schiller-Clausen  
New Business Order Wie Start-ups Wirtschaft und Gesellschaft verändern



Mehr Informationen zum Buch finden Sie auf  
[www.hanser-literaturverlage.de](http://www.hanser-literaturverlage.de)

© Carl Hanser Verlag München 2014

HANSER

Christoph Giesa

Lena Schiller Clausen

**New Business Order**



Christoph Giesa  
Lena Schiller Clausen

# **New Business Order**

Wie Start-ups Wirtschaft und Gesellschaft verändern

HANSER



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten  
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.  
Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches oder von Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 URG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

1 2 3 4 5            18 17 16 15 14

© 2014 Carl Hanser Verlag München  
Internet: <http://www.hanser-literaturverlage.de>  
Lektorat: Martin Janik  
Herstellung: Andrea Reffke  
Umschlaggestaltung und Illustrationen: Bureau Hardy Seiler  
Satz: Kösel, Krugzell  
Druck und Bindung: Friedrich Pustet, Regensburg  
Printed in Germany  
ISBN 978-3-446-43874-3  
E-Book-ISBN 978-3-446-43890-3

# INHALT

<b>Vorwort</b> .....	7
<b>Prolog</b> .....	11
<b>Teil 1</b> .....	17
Die Realität als kontinuierliche Störung .....	18
Gestörte Beziehungen .....	37
Sind wir jetzt alle Kreativwirtschaft? .....	49
Innovation als Kampfbegriff .....	59
Standardisierung aus Angst vor dem Tod .....	68
Einsamkeit an der Spitze .....	77
Verschwendete Potenziale .....	88
<b>Teil 2</b> .....	99
Einfach anders sein .....	100
Vorsichtig schnuppern .....	116
Ein bisschen anfassen .....	126
Das neue Zuhause .....	135
Sich einlassen .....	144
Loslassen lernen .....	154
Verantwortung für alle .....	164
Sich auf den Weg machen .....	176
Der eigenen Überzeugung trauen .....	193

## Inhalt

<b>Teil 3</b> .....	205
Das Gerüst stabilisieren .....	206
Weg mit den Scheuklappen .....	217
Genies im Wahnsinn .....	227
Projektnetzwerke und Netzwerkprojekte .....	240
Richtig statt riesig .....	252
Nähe durch Distanz .....	264
Die Spirale des Überlebens .....	275
Auch du, mein Sohn ... ..	286
Raus aus der Komfortzone .....	299
<b>Dank</b> .....	303
<b>Literatur</b> .....	305
<b>Register</b> .....	311

# VORWORT

## **Mehr Selbstorganisation wagen**

Lesen macht klug. Zumindest in diesem Fall. Sie halten ein kluges Buch in der Hand. Lesen Sie es. Sie werden nach der Lektüre ein deutlich tiefenschärferes Bild davon haben, wie Unternehmen in Zukunft Werte schöpfen. Dieses Zukunftsbild leitet sich aus der Gegenwart ab.

Lena Schiller Clausen und Christoph Giesa sind verdammt gute Beobachter. Ihre Objekte der Betrachtung sind Vorreiter. Gedankliche Pioniere, Einzelunternehmer und Unternehmen, die verstanden haben, dass es dem klassischen Management heute geht wie dem Verbrennungsmotor: Sie stoßen an die Grenzen der systemimmanenten Optimierungsmöglichkeiten. Ökonomisch gesprochen steigen auf beiden Feldern die Grenzkosten.

Motorentwickler müssen immer mehr Aufwand betreiben, um immer geringere Effizienzgewinne zu erzielen. Manager in großen Organisationen handeln, allen Innovationslippenbekenntnissen zum Trotz, weiterhin als Prozessoptimierer. In einer durch und durch vernetzten Welt lassen sich Prozesse aber bekanntlich leicht kopieren. Dafür sorgt unter anderem die Unternehmens-IT. Wenn alle die gleiche Software nutzen, kann sich keiner wirklich absetzen. Die Halbwertszeit der Wettbewerbsvor-

teile durch verbesserte Prozesse befindet sich entsprechend im Sinkflug. Prozessinnovation reicht mit etwas Glück noch bis zum nächsten Quartalsende. Der nächste technologische Paradigmenwechsel lugt derweil schon um die Ecke.

Dieses Buch zieht aus dieser Analyse die richtigen Schlüsse. Wir müssen Wertschöpfung und Arbeit neu organisieren. Wenn wir es nicht tun, tun es andere. Und wir verschwinden vom Markt. So einfach geht Kapitalismus. Immerhin daran wird sich nichts ändern.

*New Business Order* ist ein wunderbar ambivalenter Titel. In der Weltordnung der Unternehmen, wie wir sie als Kinder kennenlernten, werden in den kommenden beiden Jahrzehnten viele alte Supermächte untergehen und neue entstehen. Die Welt braucht Energie und Finanzdienstleistungen, aber keine Energiekonzerne oder Banken. Kleine Spieler erkennen Glaubenssätze in Märkten, kehren diese um und rollen mit disruptiven Produkten oder Geschäftsmodellen ganze Branchen auf. Erfolg und wachsende Anzahl mittelgroßer Unternehmen, die flexibel auf sich rasch ändernde Kundenbedürfnisse reagieren, werden die neue Weltwirtschaftsordnung ebenfalls kennzeichnen.

Gleichzeitig, und hier versteckt sich die höhere Bedeutung des Buchtitels, geben sich Unternehmen mit Zukunft gerade eine neue Geschäftsordnung – neue Verfahrensregeln, wie wir gemeinsam ökonomische Werte schaffen.

*New Business Order* erzählt von vielen kleinen und wenigen großen Organisationen, deren Werte Neugier, Offenheit und Teilhabe sind. Die Gier nach dem Neuen treibt sie an. Sie suchen sich Inspiration und Reibung bei Menschen und Unternehmen, die Dinge ganz ähnlich oder gerade ganz anders sehen. Sie haben verstanden, dass Innovation ein Mannschaftssport ist. Also das Neue immer seltener durch einsame Genies vom Schläge Edison in die Welt kommt, sondern Kreativität in interdisziplinären Teams ihre schöpferische Wirkungskräfte entfaltet. Und diese Teams im Übrigen auch gemeinsam nach der Antwort auf die Frage suchen: Warum machen wir das hier eigentlich?

Große Organisationen können in diesem Kontext viel von Start-ups lernen, die beide Autoren als Gründerszenekenner beschreiben. Sinn und Bedeutung eines Unternehmens, die Frage nach dem Warum, stehen bei Start-ups oft am Anfang und im Zentrum aller unternehmerischen Überlegungen. Wer Sinn und Bedeutung seines Unternehmens gefunden hat und immer wieder schärft, ist als Organisation nicht kopierbar. Intrinsisch motivierte Mitarbeiter mit gemeinsam entwickeltem Ziel werden stetig neue Wettbewerbsvorteile erzielen, während sich hierarchisch geprägte Organisationen weiter in ihren Ränkespielen verstricken.

Aus all dem leitet sich ein radikal neues Führungsverständnis ab. Die Zeiten, in denen der Chef es immer besser wusste, sind endgültig vorbei. Teilhabe in der Praxis heißt: Mehr Selbstorganisation wagen. Führen heißt moderieren. Ergebnisse sichern. Unterstützen, wo Erfahrung hilft. Sich raushalten, wenn sich Innovationen dank der Kreativität der vielen ihren Weg aus dem Unternehmen in den Markt bahnen. Das sind die neuen Verfahrensregeln für Führungskräfte.

Ich freue mich sehr, dass mein Unternehmen, die partake AG, als Beispiel in diesem Buch vorkommen darf. Am liebsten würde ich *New Business Order* im Unternehmen zur Pflichtlektüre machen. Das kann ich leider nicht. Wir haben in der Partake hierarchische Weisungsbefugnisse abgeschafft. Ich kann nur dafür werben. Und versichern: Dieses Buch macht nicht nur klug, weil es eine kompilierende Meisterleistung der aktuellen Diskussion und Literatur zum Thema Neue Arbeit und Neue Führung ist. Weil es so gut geschrieben ist, macht es auch noch Spaß.

*Dr. Juergen Erbedinger, CEO partake AG*



## PROLOG

Es ist wahrlich nicht einfach, in der heutigen Zeit Manager zu sein. Alles ist in Bewegung, vermeintlich ewige Wahrheiten bekommen Risse. Das, was man gelernt hat, trägt nicht mehr als Basis, aber die Rente ist noch weit. Gleichzeitig wird der Druck immer größer, und er kommt von allen Seiten gleichzeitig. Die Chefs verstehen auch nicht mehr, was dort draußen los ist. Sie ziehen sich in ihr Schneckenhaus zurück, anstatt mutig zu entscheiden. Aber natürlich erwarten sie weiterhin Performance, die Zahlen müssen stimmen. Umsatz und Marge geraten trotzdem weiter unter Druck, daran ändert auch nichts, dass in den Forecasts jedes Jahr die Trendumkehr geplant wird. Papier ist geduldig, aber der Kunde, wie man ihn kannte, existiert einfach nicht mehr. Er fordert jetzt schnellere und bessere Problemlösungen zu günstigeren Preisen. Masse ist ihm nicht mehr gut genug, er möchte maßgefertigte Lösungen, die am besten auch noch ökologisch und sozial korrekt sind. Und wenn er die nicht bekommt, dann baut er sie sich eben selbst.

Der Markt ist zunehmend transparent – und auf ihm tummeln sich immer mehr Unternehmen, die es vor fünf Jahren noch nicht einmal gab. Nicht nur die Kunden spielen verrückt, auch die Arbeitnehmer – und vor allem die, die man gerne für sich gewinnen würde. Je besser sie ausgebildet sind, desto genauer wissen sie, was sie wollen. Aber das ist meistens nicht das,

## Prolog

was man anzubieten hat. Egal welche Programme man auflegt, egal wie viele Ideen man antestet, egal wie viele Studien man liest: So richtig kommt man nicht voran bei dem Versuch, Antworten auf Fragen dieser neuen Zeiten zu finden, in denen alles aus den Fugen geraten scheint. Es ist zum Haareräumen.

All denjenigen, die sich der Problematik schon bewusst sind, wollen wir mit diesem Buch Handwerkszeug in die Hand geben, wie sie damit umgehen können. Allen anderen, die derzeit noch glauben, dass die Entwicklung vielleicht an ihnen vorbeiziehen wird, wollen wir diesen Zahn ziehen. Wer als Manager nicht in den nächsten fünf Jahren gut abgesichert in Rente gehen kann, der wird nicht umhinkommen, sich mit den Zeichen der Zeit zu beschäftigen und sich zu überlegen, wie er sein Unternehmen aufs richtige Gleis setzen kann. Denn – und das werden wir auf den nächsten Seiten zeigen – es gibt eigentlich niemanden, der sich sicher sein kann, dass nicht auch seine Branche Gegenstand von Verwerfungen wird, wie sie Mitteleuropa nach dem Zweiten Weltkrieg noch nicht erlebt hat. Ölpreisschock, Mauerfall oder die frühen Auswirkungen des Internets erscheinen wie ein Kindergeburtstag gegenüber dem, was in den nächsten Jahren passieren wird. Das werden vor allem die großen Strukturen, die Konzerne zu spüren bekommen – weil sie einerseits am meisten zu verlieren haben, andererseits auch unbeweglicher und dadurch im Schnitt am schlechtesten vorbereitet sind. Ihre beste Antwort auf die Situation wäre, die eigene Branche selbst auf den Kopf zu stellen, bevor es jemand anderes tut. Denn keine Frage: Die Sektoren, Branchen und Unternehmen, die reif für eine solche disruptive, also zerstörende Entwicklung sind, werden immer zahlreicher. Wo immer die Digitalisierung, der Wertewandel, die breite Verfügbarkeit von Produktionsmitteln an Boden gewinnen, ist der Umbruch nicht mehr weit. Schumpeter hätte sicher seine wahre Freude an dieser Reinform schöpferischer Zerstörung gehabt, wie er sie schon vor über 70 Jahren beschrieben hat.

Die Musikindustrie ist das inzwischen wohl meistzitierte warnende Beispiel dafür, was insbesondere die Digitalisierung mit einer Branche machen kann. Gleichzeitig ist es natürlich auch ein Lehrstück dafür, wie die Verweigerung etablierter Unternehmen, in diesem Fall der Plattenmultis, die Entwicklungen als Chance zu begreifen, dazu führte, dass die Veränderung über sie hinwegrollte. Leistungsfähige Technologien setzen sich immer durch. Wer glaubt, sie erfolgreich bekämpfen zu können, steht nicht nur auf der Seite von Schreibmaschinenherstellern und Musikkonzernen, sondern auch von mittelalterlichen Kirchenfürsten, die versuchten, den Buchdruck einzudämmen, oder den Maschinenstürmern des 18. und 19. Jahrhunderts, die versuchten, die Industrialisierung zu stoppen. Treiber der Veränderung sind inzwischen kaum noch die altbekannten Konkurrenten, sondern Start-ups oder ganze Netzwerke aus neuen oder vormals branchenfremden Unternehmen und aktiven Konsumenten.

Die Wirtschaft steckt, wie die Gesellschaft als Ganzes, in einem Wandel, der allen Etablierten enorme Anpassungsfähigkeit abfordert. Nun setzt sich mehr und mehr die Erkenntnis durch, dass es nicht so weitergehen wird, wie es doch immer seit dem Wirtschaftswunder mit den grundsätzlich gleichbleibenden Regeln irgendwie weiterging. Wir wollen versuchen, die unterschiedlichen Perspektiven zusammenzubringen – die der großen Strukturen, der Konzerne, der Hierarchien, der Geschichte und des langjährigen Erfolges und die der kleinen Strukturen, der Start-ups, der Kreativen, der Flexiblen und Vernetzten. Wir wollen Prinzipien erklären, Anwendungsmöglichkeiten eruieren und mögliche Schnittstellen definieren. Und wir wollen Anregungen geben, wie man diese Schnittstellen optimal gestalten und managen kann. Damit wenden wir uns vor allem an die, die in Unternehmen Verantwortung tragen – oder in Zukunft tragen wollen. Aber auch für alle anderen, die sich in der einen oder anderen Form mit der Frage beschäftigen, wie die Wirtschaftsordnung von morgen – die New Business

## Prolog

Order – aussehen wird, sollte dieses Buch Inspiration und Einsichten bringen. Das hoffen wir zumindest. Natürlich haben auch wir keine Glaskugel zu Hause stehen, die uns die Zukunft vorhersagt. Aber die braucht es auch gar nicht. Das, was wir in diesem Buch beschreiben, existiert und passiert schon. Nur die Auswirkungen sind bisher noch für jeden unterschiedlich.

Wer sagt, was er will, muss auch immer dazusagen, was er nicht will. Und was wir ganz sicher nicht wollen, ist, den größten Teil dieses Buches mit Dingen zu füllen, die an anderer Stelle schon von klugen Menschen umfassend dargelegt wurden. Wir werden hier keine Generationenstudien auswälzen und ganze Kohorten von Individualisten versuchen, über einen Kamm zu scheren. Und wir werden auch ganz sicher nicht die Geschichten rund um Apple, Google und Co. ein weiteres Mal aufwärmen und ausrollen. Aus unserer Sicht macht es viel mehr Sinn, die Unternehmen genauer zu betrachten, die keine abgehobenen Raumschiffe mit einer Gelddruckmaschine im Keller sind. Deswegen haben wir versucht, Beispiele zu finden, die für »Otto Normalunternehmer« vergleichbar und erreichbar erscheinen.

Wir wollen in diesem Buch keine Blaupause entwickeln, die für alle gleichermaßen kopierbar ist. Vielmehr wollen wir den Blick auf die Entwicklungen lenken, die wir für relevant halten, und einige Prinzipien aufzeigen, von denen wir glauben, dass sie taugen, um mit dem Wandel umzugehen. Allerdings wird jeder, der sich davon angesprochen fühlt, für sich, für seine Position und für sein Unternehmen eigene Ableitungen treffen müssen, wie genau er mit den neu gewonnenen Erkenntnissen umgehen möchte. Wir werden kein Fertighaus aufstellen, das am Ende für alle ein bisschen und für niemanden so richtig passt. Wir bieten stattdessen einen Werkzeugkasten an, aus dem sich jeder bedienen kann.

Dieses Buch ist mit einer gehörigen Portion Optimismus geschrieben, aus einem positiven Welt- und Menschenbild heraus. Wir glauben, dass wir uns trotzdem am Machbaren orientiert haben. Sollte jemand an der einen oder anderen Stelle das

Gefühl haben, dass das nicht ganz zutrifft und wir vielleicht zu idealistisch auf die Dinge blicken, dann werden wir das akzeptieren. Gleichzeitig rufen wir aber auch denjenigen dazu auf, zu prüfen, ob er vielleicht schlicht die Augen vor dem verschließt, was nicht sein kann, weil es nicht sein darf. Wer in diesem Buch nur die Bestätigung dafür sucht, dass am Ende doch alles so bleiben kann, wie es ist und immer war, der sollte hier aufhören, zu lesen.

Wir versuchen, uns den Dingen differenziert zu nähern. Aber in dieser Differenziertheit werden wir auch die Probleme, die Fehler, die eingefahrenen Prozesse, die Pseudoinnovationen, die in vielen Firmen Einzug gehalten haben, beschreiben und als das benennen, was sie oftmals sind: eine Gefahr für den Fortbestand vieler Unternehmen.

*Hamburg, im September 2013*





# TEIL 1

Um sich den Herausforderungen stellen zu können, muss man sie verstanden haben. In Teil 1 versuchen wir, ein wenig Licht ins Dunkel zu bringen. Welche Entwicklungen entfalten gerade ihre ganze Kraft? Welche Auswirkungen werden sie mit sich bringen? Und vor allem: Was sind die Gründe, die es so vielen Unternehmen so schwerfallen lassen, auf die neuen Herausforderungen adäquat zu reagieren? Wir werden zeigen: Die meisten Probleme sind hausgemacht. Das ist eine gute Nachricht, denn es heißt auch, dass Veränderungen möglich sind.

## Die Realität als kontinuierliche Störung

Wir gehen auf eine Reise durch Geschichte, Gegenwart und Zukunft der Wirtschaft. Dabei werden wir die Ruinen mancher großer Marken besuchen, die vergessen in den Wüsten ausgestorbener Branchen stehen. Danach geht es vorbei an aufblühenden Jungunternehmen in schillernd-bunten Start-up-Biotopen und an zugemauerten Festungen von Großorganisationen, umgeben von den Irrgärten des Internets. Reisen bildet, heißt es – und wir sind überzeugt, dass das für diesen gemeinsamen Trip ganz besonders gilt.

Unsere kleine Reise beginnt in der Vergangenheit. Wenn es in Deutschland seit der Wirtschaftswunderzeit zwei unverrückbare Wahrheiten gab, dann die, dass jeder, der nach Wohlstand strebte, sich auf dem Weg dorthin zunächst ein Auto und später ein Eigenheim zulegte. Letzteres mag vielleicht heute auch noch gelten, aber das Auto als Statussymbol hat seinen Zenit überschritten. Das heißt nicht, dass es in Zukunft keine Autos mehr auf Deutschlands Straßen geben wird. Aber immer mehr deutsche Haushalte werden kein eigenes mehr besitzen und stattdessen die vorhandenen Autos mit anderen Menschen zusammen nutzen. Die Idee dahinter heißt Carsharing.

Ende 2011, als dieses Buchprojekt erste Konturen annahm, war die These, dass Carsharing den Automobilmarkt von Grund auf verändern würde, noch relativ gewagt. Nur zwei Jahre später hat sich der Trend bestätigt. So schnell kann es gehen. Neben den schon vorher etablierten, zumeist regionalen Anbietern mischen nun vor allem große Namen fleißig mit. In vielen Großstädten sind Hunderte oder Tausende Smarts von car2go unterwegs, einer gemeinsamen Tochter der Daimler AG und des Autovermieters Europcar. BMW versucht, zusammen mit Sixt, mit DriveNow und einer breiter differenzierten Fahrzeugflotte nachzuziehen. Und auch Volkswagen versucht sich inzwischen zaghaft auf diesem Gebiet.

In Deutschland waren 2012 fast eine halbe Million Men-

schen als Carsharing-Nutzer angemeldet. Die Tendenz ist steigend. Schon in den Jahren zuvor lag die Wachstumsrate im deutlich zweistelligen Bereich, wie der Bundesverband Carsharing in seinem Jahresgutachten feststellt. Während es in Deutschland bisher noch ein Miteinander der Automobilfirmen und der Autoverleiher gibt, sieht das in den USA schon anders aus. Dort übernahm 2012 der Autoverleiher Avis Budget den nach eigenen Angaben weltweit führenden Carsharing-Anbieter Zipcar – für eine halbe Milliarde Dollar. Das lässt erahnen, dass nicht nur die Autobauer, sondern auch klassischen Autovermieter die Bedrohung ihres klassischen Geschäftsmodells durch Carsharing erkannt haben. 500 Millionen Dollar scheinen für die späte Erkenntnis aber eine hohe Strafe.

Das Wettbewerbsumfeld hat sich verschoben. Früher trugen die Wettbewerber von Daimler, BMW und Volkswagen alleine die Namen anderer Automobilproduzenten. Mit dem Carsharing kommen nun aber neue Anbieter auf den Markt rund um die Mobilität, die zumindest von den Herstellern lange nicht als direkte Konkurrenz wahrgenommen wurden. Vielleicht auch, weil man sie eher als Kunden kannte. Mit der Veränderung der Bedürfnisse der Menschen verändert sich auch der Gesamtmarkt. Inzwischen kann sich jeder Konsument seinen ganz eigenen Mobilitätsmix gestalten. Für die Hersteller erweitert sich so zwangsläufig ihr Wettbewerbsumfeld.

Wenn Avis Budget sich einen Carsharing-Anbieter einverleiht und Daimler mit car2go einen gründet, spielen beide in Zukunft auf dem gleichen Feld. Während das Stammgeschäft beider Branchen unter Druck gerät, machen sich die Unternehmen damit zusätzlich in einem neuen Wachstumsfeld Konkurrenz. Doch darauf beschränken sich die neuen Herausforderungen lange nicht mehr. Im Wettbewerb um den Stadtverkehr gesellen sich inzwischen auch noch die Bikesharing-Anbieter dazu. In Deutschland wurde das Monopol der Bahn auf Langstrecken gekippt, sodass auch hier mit Fernbussen dem Konsumenten eine weitere kostengünstige Option zur Fortbewegung

## Teil 1

zur Verfügung steht. Dazu kommen noch die schon seit Jahren erfolgreichen Mitfahrzentralen – ebenfalls eine Form des Carsharing. Die Abgrenzung zwischen einst unterschiedlichen Branchen verwischt zunehmend. Doch wie weit kann das gehen?

Hätte jemand vor fünf oder vor zehn Jahren dem Vorstand eines großen Automobilherstellers gesagt, dass er es innerhalb so kurzer Zeit mit einer so großen Zahl unterschiedlichster neuer Mitbewerber aus ursprünglich anderen Märkten zu tun bekommt, er wäre für verrückt erklärt worden. Inzwischen ist es unbestrittene Realität – und vermutlich nur der Anfang eines noch deutlich weiter gehenden Umbruchs. Aber warum ist Carsharing gerade jetzt plötzlich so erfolgreich? Platzmangel in den Städten, teure Parkplätze, hohe Beschaffungs- und Unterhaltskosten für Autos – all das gibt es schon länger, ohne dass frühere Carsharing-Angebote sich besonderer Beliebtheit erfreut hätten.

Klar, der Leidensdruck hat zugenommen. Kaum noch kostenlose Parkflächen in den Großstädten, Umweltzonen, teilweise sogar Verbote, mit Privatautos in die Innenstadt zu fahren – all das hat viele Menschen zum Nachdenken gebracht. Nun führt alleine Nachdenken aber selten zu einem radikalen Wandel im Konsumentenverhalten. Erst in der Kombination mit den neuen Technologien kam die Lawine ins Rollen – mit dem Sprung des Internets von den Desktop-Rechnern auf mobile Endgeräte, vor allem Smartphones. Diese erlauben es den Carsharing-Kunden, ohne vorherige Planung ein Auto in ihrem nächsten Umkreis zu finden und es dann auch – innerhalb definierter Nutzungsgebiete – dort abzustellen, wo es ihnen gerade passt. Früher musste man gemeinsam genutzte Autos reservieren und an derselben Stelle, an der man sie abgeholt hat, auch wieder abgeben. Bei Fahrtunterbrechungen lief die Uhr gnadenlos weiter, sodass der Vorteil gegenüber einem klassischen Mietwagen oder einem eigenen Auto relativ schnell dahin war. Smartphone-Apps sorgen mittlerweile für eine ganz neue Trans-

parenz und ein neues Komfortgefühl und machen Carsharing damit für viele Menschen endgültig zu einer echten Alternative.

Unsere Reise ist noch nicht zu Ende. Wir verlassen den Automobilmarkt und begeben uns auf die Suche nach den Spuren, die die Digitalisierung zuvor auch schon in anderen Industriezweigen hinterlassen hatte. Wenn Konsumenten neue Technologien in die Hände bekommen, geschehen regelmäßig Dinge, die einer Menge Manager Kopfzerbrechen bereiten. Der PC löste die Großrechner ab – und machte nicht nur deren Herstellern, sondern auch denen von Schreibmaschinen Probleme. Ganze Märkte verschwanden und mit ihnen große Namen wie Triumph-Adler, die vorher über Jahrzehnte unantastbar schienen.

Als die PCs sich dann auch noch über das Internet untereinander vernetzten und nach und nach die Bandbreiten stiegen, kam die nächste Branche ins Trudeln. Diesmal traf es die großen Musikkonzerne. Gerade noch hatte man gefeiert, dass die Menschen beim Umstieg von Vinyl auf CDs ihre Musik ein zweites Mal kaufen mussten, was ein veritables Zusatzgeschäft war. Aber nun waren die Unternehmen mit der Herausforderung konfrontiert, dass Menschen das Internet nutzten, um Musik zu tauschen, anstatt sich die CDs wie früher brav im Laden zu kaufen. Die Musikindustrie war hier auch deswegen (traurige) Avantgarde, weil selbst zu Zeiten schwacher Bandbreiten ein paar Megabyte für eine MP3-Datei schnell heruntergeladen waren. Und das war noch nicht alles.

Die Digitalisierung veränderte nicht nur die Möglichkeiten der Nachfrageseite, sondern sorgte darüber hinaus für eine radikale Demokratisierung der Produktionsmittel. Wer in der Vergangenheit über den Flaschenhals Plattenfirma versuchen musste, seine Musik zu produzieren und zu vertreiben, braucht plötzlich nicht einmal mehr ein professionelles Studio und einen Tontechniker, sondern kann am Heimcomputer eigene Songs zusammenmischen – ohne Qualitätsverlust. Und auch Vermarktung und Vertrieb lassen sich mittlerweile mit wenigen Klicks selbst gestalten – über das Internet.