

# **Christoph Keese's Buch "Silicon Valley: Was aus dem mächtigsten Tal der Welt auf uns zukommt"**

## **(Zusammenfassung)**

### **Rezension**

Wie unbehaglich es wird, wenn ein Datenmonopolist die Welt beherrscht, kann man als Fiktion in Zukunftsromanen lesen – oder im Erfahrungsbericht *Silicon Valley* von Christoph Keese. Seine Beschreibung des ebenso hektischen wie innovativen Treibens im digitalen Bienenstock bleibt nicht an der Oberfläche: Für ein halbes Jahr lebte er als Teil einer lernbegierigen Delegation des Springer-Verlags in Palo Alto. Von dort zurückgekehrt, schwankt der Autor zwischen Angst und Bewunderung. Er beschreibt anschaulich, wie das riesengroße Rad, an dem im Silicon Valley gedreht wird, sowohl positive als auch negative, in jedem Fall gewaltige Spuren hinterlässt. Seiner Analyse kommt zugute, dass er die Theorien von Klassikern der Netzökonomik kennt und anwenden kann. Sein häufiger Vergleich von Techies und Hippies mag der Absicht geschuldet sein, Lokalkolorit zu transportieren, doch trotz aller Parallelen verliert er den großen Unterschied zwischen diesen Generationen nicht aus dem Blick: die heute sehr ausgeprägte Marktorientierung samt Kommerzdenken. Weil der von Keese beobachtete Umbruch niemanden nicht betreffen wird, empfiehlt *getAbstract* dieses Buch allen Managern und Mitarbeitern, egal in welcher Branche.

### **Take-aways**

- Firmen im Silicon Valley arbeiten mit großem Vorsprung an der wichtigsten Technologie unserer Zeit, der Digitalisierung.
- Die Digitalbranche rund um die Universität Stanford zieht Hochbegabte an. Verlangt wird die persönliche, nicht die virtuelle Präsenz.
- Der revolutionäre Geist der Ingenieure ähnelt dem der Hippiebewegung.
- Ziel der Firmengründer sind disruptive Innovationen, die bestehende Geschäftsmodelle zerstören.
- Geld wird mit digitalen Plattformen verdient – zulasten der Produzenten.
- Plattformbetreiber stellen sich zwischen Anbieter und Nachfrager und verfügen exklusiv über deren Daten.
- In vielen Branchen werden durch die Digitalisierung Arbeitsplätze verschwinden.
- An deutschen Schulen sollte Programmieren als normales Fach unterrichtet werden.
- Ein größerer Teil unserer Ersparnisse als bisher muss in Firmengründungen fließen.

- Monopole im Internet müssen wie alle anderen Marktmächtigen staatlich reguliert werden.

## **Zusammenfassung**

### **Die digitale Hauptstadt der Welt**

Im kalifornischen Silicon Valley arbeiten Firmen wie Facebook, Google, YouTube, Yahoo und Wikipedia an der Digitalisierung. Dies ist die wichtigste Technologie unserer Zeit. Fünf der sechs Websites mit den weltweit höchsten Besucherzahlen stammen von dort. Hinzu kommen Konzerne wie Oracle, Apple, Hewlett-Packard. Deren Neuerungen werden in Europa zwar angewendet, sie hätten aber in Europa nicht entstehen können, da hier das dafür nötige Umfeld fehlt. Dieses Umfeld zeichnet sich nicht durch seine Architektur aus: Die Bebauung im Silicon Valley, das früher voller Obstplantagen war, ist unspektakulär, vorwiegend flach gebaute Büroparks. Den Gemeinden, etwa Palo Alto, Cupertino, Menlo Park oder Mountain View, geht es dank des hohen Steueraufkommens finanziell äußerst gut, im Gegensatz zu Kalifornien insgesamt. Das nahe San Francisco gehört nicht dazu. Es ist zwar eine Weltstadt, klimatisch aber kühl, während im Silicon Valley das ganze Jahr die Sonne scheint. Die Frage des Wohnsitzes ist unter den Beschäftigten der Digitalbranche ein beliebtes Gesprächsthema.

### **Techies sind wie Hippies mit Marktorientierung**

Im Kalten Krieg siedelten sich im Silicon Valley Rüstungsbetriebe wie Lockheed an. Die Universität Stanford in Palo Alto forschte mit am militärischen Internet. Der anschließende Aufstieg der Stadt zum Zentrum der zivilen Digitalwirtschaft ist verbunden mit dem Niedergang New Yorks. In den 1980er-Jahren studierten viele Begabte Betriebswirtschaft und strebten in New Yorks Finanzbranche. Mit den Börsencrashes 1987, 2000 und 2008 verlor diese immer mehr an Reiz. Stattdessen wurden junge Leute lieber Computerexperten und Ingenieure und zogen ins Silicon Valley. Inzwischen ist Palo Alto eine hippe Hochburg von Intellektuellen in Kapuzenpullis mit Straßencafés, Biosupermarkt und Programmkinos. Sie sehen sich in der geistigen Tradition der Hippies als Aufständische gegen das Establishment. Auch sie wollen Großbanken und Konzerne beseitigen – allerdings auf legalem Weg und mit den Mitteln der Technik. Mit den Altrevolutionären kann diese Generation nichts anfangen, gegenüber Andersdenkenden fühlen sie sich überlegen. Althippies werden durch die zahlungskräftigen Jungingenieure, die täglich im Konzernbus von San Francisco ins Silicon Valley pendeln, aus ihren Wohnquartieren verdrängt. Die Hälfte der Talbewohner verdient über 100 000 Dollar im Jahr – in den USA insgesamt sind nur 20 Prozent der Bevölkerung so wohlhabend. Die Mietpreise explodieren. Normalverdiener können kaum noch mithalten. Viele verarmen.

### **Stanford als Brutstätte für Unternehmen**

Studenten werden angelockt von der Universität Stanford, die einen exzellenten Ruf genießt. Sie hat ein zehnmal größeres Budget als Deutschlands größte Uni in Köln, aber dreimal weniger Studenten. Gepflegt werden Interdisziplinarität, Kreativität, Flexibilität, originelle Ansätze und die Suche nach Marktchancen. Statt eine App-Idee auf Powerpoint-Folien vorzutragen, wird von Studenten erwartet, dass sie die App gleich programmieren und dann erst vorstellen. Ein Drittel der Uni-Absolventen gründet Firmen, ein weiteres Drittel betreibt Start-up-Finanzierung. Gründungen finanzieren sich von Runde zu Runde über Wagniskapitalgeber. Das erhöht den zeitlichen Druck, brauchbare Zwischenergebnisse abzuliefern und rasch auf den Markt zu gehen. Ein Aufschub würde bedeuten, mehr Finanzierungsrunden einzulegen und mehr eigene Anteile abzutreten. Fast alle Start-ups benutzen bei der Produktentwicklung die Methode des „Minimal Viable Product“ von Eric Ries, dem Autor des Buches *Lean Startup*. Ausgegangen wird von einer auf die Kernidee abgespeckten, aber früh getesteten Version, und das Feedback der Kunden hilft bei der Weiterentwicklung. Allerdings steht die kommerzielle und personelle Verquickung der Uni Stanford mit Finanzbranche und Gründerszene auch in der Kritik, unter anderem weil manche Professoren ihre Studenten zum Studienabbruch ermutigen, um sich an deren Firmengründungen zu beteiligen.

### Die virtuelle Branche besteht auf persönlichem Kontakt

Wer Geschäftsideen verwirklichen will, kann schon als Stanford-Student damit anfangen. Vor Ort findet er Gleichgesinnte, Geldgeber und Räume. Diese Nähe und der lockere Umgangston sind sehr wichtig; kreative Ideen fallen auf fruchtbaren Boden. Virtuelle Kommunikation ist interessanterweise keineswegs angesagt – über diese Kanäle kommunizieren im Silicon Valley nur die wenigsten. Die Leute wollen sich nicht ablenken lassen. Wer niemanden kennt, kommt nicht an die Start-ups ran. Viele Firmen wünschen eine Kontakthanbahnung nur über ihr Netzwerk und ihre Mitarbeiter; auf ihren Websites fehlt darum eine Firmenadresse. Bedingung für den beruflichen Anschluss sind nicht Herkunft, Religion, Alter oder Geschlecht, sondern persönliche Anwesenheit. Außenstehende werden erst ernst genommen, wenn sie herziehen. Gelingt der Einstieg, werden talentierte Neulinge unter den bereits Etablierten gern herumgereicht. Fragen, die hierzulande als heikel gelten, etwa nach Geld und Geschäftsgeheimnissen, werden schnell gestellt und offen beantwortet.

### Leben auf Arbeit

Die Firmen im Silicon Valley lassen ihre Mitarbeiter räumlich möglichst eng und ohne strenge Regeln zusammenarbeiten. So sitzen beispielsweise sechs Beschäftigte eines Start-ups an einem einzigen Tisch, permanent miteinander kommunizierend. Ist Konzentration nötig, setzen sie Kopfhörer auf. Neuigkeiten werden mit allen geteilt. Hierarchische Strukturen sind nicht erkennbar. Das Mittagessen ist meist kostenlos, wird vor Ort von Köchen zubereitet und gemeinsam in der Firma

eingenommen. Somit unterhält man sich unterbrechungsfrei über die Arbeit. Selbstausbeutung ist üblich. In Büros gibt es Schlafplätze. Projekte werden in „Sprints“ abgeschlossen: mehreren Tagen und Nächten, die im Büro verbracht werden, bis das Projekt fertig ist. Anschließend folgt zur Erholung ein Betriebsausflug samt Familien. Die Digitalarbeiter bleiben unter sich und erwärmen sich an der Idee, einem großen, gemeinsamen Ziel zu dienen – obwohl von ihrem Engagement am meisten die Großaktionäre profitieren.

## Risikokapital im Überfluss

Im Silicon Valley gibt es viele ausgewanderte deutsche Studenten und Gründer. Hierzulande enden Finanzierungsrunden meistens, wenn ein Start-up die Größe eines Mittelständlers erreicht hat. Das Hamburger Unternehmen MyTaxi war früher am Markt als der US-Konkurrent Uber, konnte jedoch nur einen Bruchteil an Geld einsammeln. Statt einen Rahmen für einen funktionierenden Wagniskapitalmarkt zu schaffen, hantiert der deutsche Staat lieber mit unzureichenden Förderprogrammen.

*„Während der Internet-Revolution in Deutschland zu leben, ist ein bisschen so, wie das 19. Jahrhundert in Lissabon zu verbringen.“*

In der Sand Hill Road von Menlo Park wartet bei Investoren 20-mal mehr Geld auf Gründer als in Deutschland. Das Geld der Wagniskapitalfonds, die sich früh an Start-ups beteiligen, ermöglicht diesen den Aufstieg zum Weltmarktführer. Selbst die Fremdfinanzierung von Start-ups funktioniert im Silicon Valley: Banken gewähren Kredite gegen verpfändete Aktienpakete.

## Das Geld wird mit Plattformen verdient

Die Digitalwirtschaft glaubt an die Überlegenheit der Aggregation. Statt wie in einem Verlag Artikel von Autoren verfassen zu lassen, verlassen sich Programmierer auf ihren Algorithmus, der automatisch Texte zusammenstellt. Anbieter von Arbeit (etwa Fahrer oder Designer) und Hersteller realer Güter (etwa Autos oder Stromnetz) sind, wenn sie online gehen, darauf angewiesen, Kunden über Plattformen zu finden. Die digitalen Vermittler stellen sich zwischen Anbieter und Nachfrager. Sie nutzen die Daten beider Marktseiten, während diese nicht mehr viel voneinander wissen. Diese exklusiven Daten ermöglichen eine hohe Wertschöpfung. Digitalunternehmen zielen auf die „Disruption“, das heißt die Zerstörung bisheriger Geschäftsmodelle.

*„Silicon-Valley-Konzerne sind veritable Mächte mit Herrschaftsanspruch und politischem Gestaltungswillen geworden.“*

Von bestehenden Firmen verlangt die Digitalisierung, den eigenen Erfahrungsschatz durch radikale Neulösungen infrage zu stellen. Die dadurch entstehende Verlustangst erklärt die zögerliche Haltung deutscher Unternehmer. Sie erliegen dem „Innovator's Dilemma“, das Clayton Christensen beschrieb: Etablierte schaffen es

nicht, sich gegen Emporkömmlinge zu wehren, weil sie ihr Geld in das investieren, was sie groß gemacht hat – statt in etwas gänzlich Neues. Bei einem Strategiewechsel können etablierte Firmen jedoch durchaus von ihrer Branchenkenntnis profitieren. Inspiriert vom Silicon Valley, startete der Stahlhändler Klöckner & Co einen Onlineshop. Ein Lager wurde überflüssig, da die Ware nun vom Stahlwerk direkt zum Kunden gebracht wird.

The winner is: das Vermittlermonopol

Die Netzkonglomerate erzielen ihre Umsätze in den wenigen Regionen auf der Welt, die über hohe Internet-Bandbreiten verfügen. Die Gewinne bleiben nicht vor Ort, sondern fließen ab. Google erwirtschaftet Milliardenumsätze in Deutschland, hat hier aber nur wenige Angestellte und zahlt auch kaum Steuern. Traditionelle Anbieter wie Ladengeschäfte und auch die meisten Onlineshops werden durch die Internetmonopolisten verdrängt werden. Das Internet sorgt nicht für Gleichverteilung, sondern für Konzentration.

*„Innovation entsteht durch den freien, ungehemmten Austausch von Menschen auf kleinstem Raum.“*

Ein Grund dafür ist der Netzwerkeffekt: Kunden nehmen am liebsten am jeweils größten Netzwerk teil, das dadurch wiederum exponentiell wächst. Monopolartige Plattformen sind nur durch disruptive Innovatoren angreifbar, die aber selbst wiederum zum Monopol neigen. Wer seine Produkte auf bestimmten Plattformen verkaufen will, wird von deren Betreiber abhängig: So entscheidet allein Apple, welche Apps es in seinem App-Store zulässt und promotet. Das Diktat reicht bis zur Vorgabe von Standards und Preisen. Googles Suche zeigt bevorzugt konzerneigene Produkte, etwa YouTube-Videos, erst weiter unten folgen die übrigen Suchergebnisse.

*„Eine Karriere ohne Grundverständnis von C++ wird es 2030 ebenso wenig geben wie heute eine Karriere ohne Englisch.“*

Um Konsumenten anzulocken, verbilligen Plattformen Produkte bis hin zum kostenlosen Angebot – zulasten der Produzenten. Der Fortschrittsglaube mancher Macher im Silicon Valley trägt pseudoreligiöse, totalitäre Züge: Die Google-Gründer etwa fördern ein Projekt, das zum Ziel hat, das menschliche Hirn in Datenspeicher zu übertragen.

Warum Deutschland weit zurückliegt

In Deutschland fehlen bis heute Firmen, die den digitalen US-Platzhirschen Konkurrenz machen könnten. Deutsche Zeitungen sind zwar schon früh ins Netz gegangen, haben dabei aber eher weitergemacht wie zuvor. Die innovationsträchtigen Fragen rund um den Wert von Daten haben sie sich nicht

gestellt – anders als die Kalifornier. Die deutsche Mentalität steht dem offenen Klima, das im Silicon Valley gepflegt wird, im Weg. Hierzulande streben Entwickler nach Perfektion und schotten sich aus Angst vor Geheimnisverlust ab. Im Silicon Valley hingegen gilt es als selbstverständlich, dass jeder Gedanke besser wird, wenn er mit anderen geteilt wird. Durch frühe Rückmeldung und Kritik hat Software schon mehrere Entwicklungsschritte oder gar einen Neuanfang („pivoting“) hinter sich, wenn sie auf den Markt kommt. Das reduziert die Gefahr, zu lange an etwas zu arbeiten, das durch die Arbeit anderer bereits veraltet ist.

Wir könnten, wenn wir nur wollten

Deutschland sollte für seine Unis und Schulen die Erfolgsrezepte aus Amerika übernehmen und in Forschungszentren investieren. Technik muss gelernt werden: Der Wechsel von der Konsumenten- auf die Produzentenseite fällt umso schwerer, je leichter künftige Geräte bedient werden können.

*„Unsere Gesellschaft verdient Schutz vor den kalifornischen Cyber-Theoretikern.“*

An deutschen Schulen sollten darum nicht nur Fremdsprachen, sondern auch Programmiersprachen als Fach angeboten werden. Sie sind die Universalsprache des 21. Jahrhunderts. In Debattierklubs sollten Schüler ihren Widerspruchsgeist trainieren. Das bereitet sie darauf vor, nicht nur Anwender neuer Technologien zu werden, sondern selbst Entwickler disruptiver Innovationen. Gelingt unserem Bildungssystem kein rascher Wandel, ist es ratsam, die eigenen Kinder im Ausland einzuschulen.

*„Deutschland hat alle Voraussetzungen, um als starker Spieler aus der Digitalisierung hervorzugehen.“*

Beim Springer-Konzern gibt es nun einen internen Inkubator als Anlaufstelle für radikale Ideen. Wir brauchen einen größeren Wagniskapitalmarkt und einen neuen Neuen Markt. Ein Teil der Beiträge zur gesetzlichen Renten- und privaten Lebensversicherung könnte in Start-ups fließen. Gleichzeitig sollte Europa auch im Internet Monopolstrukturen regulieren und den Wettbewerb sichern. Zurzeit orientieren sich die Internetkonzerne an ihrer eigennützigen Rechtsauffassung statt an nationalen Gesetzen. Leider kümmert sich die Politik viel zu wenig um die Regulierung der Digitalwirtschaft. Das ist fatal, denn ebenso wie das Geschäft der Netzgiganten wachsen die von ihnen verursachten Probleme exponentiell.

## US-Gründer als Weltverbesserer: Christoph Keese über das Silicon Valley

Christoph Keese verbrachte mit seiner Familie ein halbes Jahr in Kalifornien, um den Geheimnissen der Innovationskraft im Silicon Valley auf die Spur zu kommen. Seine Erkenntnis: Wenn Deutschland konkurrenzfähig bleiben will, bedarf es eines umfassenden Strukturwandels vor allem in der Ausbildung und im Kapitalmarkt.

**FRANK PUSCHER** 20.01.2015



In seinem Buch beschreibt Christoph Keese die Innovationsmechanik im Silicon Valley  
ANZEIGE

**Was haben Sie im Silicon Valley gesehen, was wir hier dringend brauchen?**

**Christoph Keese, Vizepräsident Axel Springer:** Eine einzigartige Kombination aus Leidenschaft, technischer Kompetenz, Visionskraft, Wagemut, Schnelligkeit, Begeisterungsfähigkeit und Durchhaltevermögen – bei Gründern, Universitäten und Investoren. In der Summe ergibt das ein weltweit einmaliges Ökosystem. Wir in Europa sollten es nicht kopieren wollen, aber wir können uns von ihm inspirieren lassen.

**Was haben Sie gesehen, was wir auf keinen Fall wollen?**

**Keese:** Hüten sollten wir uns vor kritikloser Übernahme dieses extrem ausgeprägten Glaubens an technische Machbarkeit. Es gibt nichts, glaubt das Silicon Valley, was sich nicht in Algorithmen fassen lässt. Dieser Aberglaube verleiht manchen Firmen und Unternehmen dort einen Hang ins Totalitäre. Ich glaube aber nicht, dass wir Europäer in der Gefahr schweben, diese Geisteshaltung zu übernehmen. Wir pflegen ja eher einen gesunden Skeptizismus. Das gibt uns die nötige Kraft, uns auf das Lernen von den Vorteilen des Silicon Valley zu konzentrieren.

**Sie sprechen in Ihrem Buch ‚Silicon Valley‘ besonders von der gelebten Offenheit und Transparenz auch zwischen Konkurrenten. Warum halten Sie das für wichtig?**

**Keese:** Weil offener Diskurs bessere Produkte hervorbringt, die auf den Märkten mehr Erfolg haben. Europa hat sich bei der [Digitalisierung](#) abhängen lassen. Das liegt vor allem daran, dass unsere Produkte längst nicht so gut sind. Wenn wir diese Schwäche nicht beseitigen, werden wir über kurz oder lang zur schlecht bezahlten, verlängerten Werkbank Kaliforniens.

**Die hohe Entwicklungsgeschwindigkeit im Valley verlangt, dass die Gründer extrem fokussiert sind und zum Beispiel wenig auf Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Effekte achten. Kann es ein langsames europäisches Gegenmodell geben?**

**Keese:** Die These halte ich für falsch. Nach meiner Beobachtung achten die kalifornischen Gründer sogar sehr auf Nachhaltigkeit, viel mehr als wir Europäer. Sie übertreiben es zuweilen mit ihrem Machbarkeitsglauben, aber nachhaltig denken sie schon. Die meisten haben einen ausgesprochen leidenschaftlichen Hang zum Weltverbessern, und vielen gelingt das auch.

**Wir versuchen mit Hilfe der Rechtsprechung Entwicklungen zu verlangsamen, wie etwa bei Uber. Sind solche juristischen Scharmützel nicht einfach nur Scheingefechte, die vor der Macht des Faktischen kapitulieren?**



**Keese:** Nein, ganz im Gegenteil. Auch die USA sind stark reguliert. In diesem Regelrahmen bewegen sich alle Startups dort. Aber es sind halt die amerikanischen Regeln. Auf dem Weg über die Produkte werden diese Regeln nach Europa exportiert. Wenn wir Europäer eigene Regeln setzen wollen, müssen wir das selbstbewusst tun. Mit Maschinenstürmerei hat das nichts zu tun, eher mit staatlicher Souveränität.

**Auch Springer hat sich beim LSR der faktischen Marktmacht von Google gebeugt.**

**Keese:** Nein, das ist so nicht richtig. Im Gegenteil: Wir haben Google über die VG Media verklagt und führen mit aller Kraft einen wichtigen Prozess um das Leistungsschutzrecht. Dass wir vorübergehende Gratislizenzen eingeräumt haben, um dem Prozess Raum und Ruhe zu geben, ist nur logisch und keine Kapitulation.

**Plattformen sind die Goldesel der Zukunft, selbst das Navi im Auto wird demnächst die Handelslandschaft beeinflussen. Wie das?**

**Keese:** Wichtigster Wertschöpfungsteil des Autos der Zukunft ist der Bildschirm in der Mitte. Dort werden wichtige Kaufentscheidungen gefällt. In Zukunft sind Autos die Vehikel, die uns zum Einkaufen bringen, und unsere Fahrt zum nächsten Händler wird genauso im Hintergrund bei Nanosekundenauktionen versteigert werden wie heute schon unser Klick auf Werbung im Netz.

**Wir haben im Onlinehandel eine recht rege Gründerszene in Deutschland, aber das reicht Ihnen noch nicht. Was müssen wir tun?**

**Keese:** Das reicht nicht nur mir nicht, sondern das darf Deutschland nicht reichen. Im Silicon Valley werden 15 Milliarden Dollar Venture Capital pro Jahr investiert, in den USA insgesamt 30 Milliarden. In Deutschland ist es weniger als eine Milliarde. Im Ergebnis stranden selbst die besten deutschen Startups im regionalen und nationalen Mittelstand. Weltchampions können so nicht entstehen. Wenn wir dieses Problem nicht beheben, sieht es düster aus für Deutschlands Zukunft.

**Sie wünschen sich, dass in Schulen eher C++ als Altgriechisch gelehrt wird. Geht es wirklich um Programmiersprachen und nicht eher um Denken in vernetzten Strukturen, Problemlösungskompetenz und Kreativität?**

**Keese:** Gerne beides. Das ist ja kein Widerspruch. Vernetztes Denken, Problemlösung und Kreativität entstehen ja fast automatisch beim Programmieren.

INTERVIEW

## Keese: "Ohne jede Frage: Google missbraucht sein Monopol"



Christoph Keese, Executive Vice President der Axel Springer SE, der führende digitale Verlag in Europa, über seine Vergangenheit im Silicon Valley, warum Whatsapp und Facebook jetzt noch kostenlos und gedruckte Zeitungen in Zukunft in Nischen sind.

Von [Johanna Hager](#)

25.05.15, 08:00

[Kommentare](#)

**KURIER: 2013 waren Sie mit Bild-Chefredakteur Kai Diekmann und anderen ein halbes Jahr im [Silicon Valley](#), um das Tal, die Technologie zu verstehen. Disruption – das ist die Methode, das Mantra des Valley. Was versteht man darunter?**

**Christoph Keese:** Disruption heißt Unterbrechung. Es ist ein Schlagwort für die in Kalifornien praktizierte Methode, Märkte zu attackieren und Marktführer zu verdrängen. Beispiel Bankenwesen: Wer die besten, praktischsten Zahlfunktionen auf Mobilgeräten anbietet, wird in Windeseile ein Millionen-Publikum aufbauen. Diejenigen, die mobil so zahlen, hinterlassen Datenspuren, die es der Bezahl-Plattform ermöglichen, andere Dienstleistungen anzubieten; Konsumkredite oder Baufinanzierungen beispielsweise. Der disruptive Einbruch in die Bankbranche erfolgt vor allem im Zahlungsverkehr.

**Denkt jeder zwischen San Francisco und Palo Alto disruptiv?**

Ich habe niemanden getroffen, der nicht disruptiv denkt. Das ergibt sich aus der Natur der Sache. Es handelt sich um Start-ups. Sie müssen mit relativ begrenzten Mitteln den größtmöglichen Erfolg erreichen. Das gelingt besonders dann gut, wenn man real bestehende Ineffizienzen abschafft. Technisch ist das oft schwer, aber das Silicon Valley ist gut im Lösen komplexer Aufgaben. Das sind Experten für das Bohren extrem dicker Bretter.

**Was zeichnet Start-ups, Gründerzentren, die in den USA Inkubatoren genannt werden, aus?**

Die Start-ups setzen ihren ganzen Stolz daran, schwierigste Probleme in einer bisher völlig undenkbaren Art und Weise zu lösen. Damit schaffen sie einen enormen Vorteil für die Nutzer, deren Herzen ihnen dann zufliegen. Viele Produkte sind so praktisch, dass sie ganz neue Benutzerschichten erschließen. Menschen, die vorher gar nicht gedacht hätten, dass sie ein solches Produkt jemals gebrauchen könnten.

**Das klingt nach [Steve Jobs](#), der mit iPod, iPhone und iPad solche Produkte geschaffen hat. Aber wie viele Jobs oder Zuckerbergs gibt es?**

Es gibt Abertausende, wahrscheinlich Zigtausende Unternehmen im Silicon Valley, die so vorgehen wie Steve Jobs oder Mark Zuckerberg: groß denken, komplexe Aufgaben lösen, intuitive Oberflächen erzeugen. Apple arbeitet beispielsweise gerade daran, das Portemonnaie abzuschaffen. Schon heute ermöglicht Apple Pay das Bezahlen per Fingerabdruck und greift Banken damit disruptiv an. Fotos, früher zerknittert im Portemonnaie, sind bereits am Handy. Nun setzt Apple alles daran, auch den Führerschein – den letzten physischen Bestandteil des Portemonnaies – zu digitalisieren, gemeinsam mit den Verkehrsbehörden.

**Wer profitiert von dieser Entwicklung?**

Der Smartphone-Führerschein würde den gesamten Markt der Autovermietung und des Carsharings revolutionieren. Sie müssten sich beim Autovermieter dann nicht mehr anmelden, sparen 20 Minuten Wartezeit am Schalter und gehen direkt

zum Auto. Sie spazieren einfach durch den Wagenpark und fahren mit dem Auto los, das Ihnen am besten gefällt. Führerscheinkontrolle, Bezahlen, Vertrag, Versicherung – das erledigt alles Ihr Handy für Sie im Hintergrund.

**Effizienz, die Arbeitsplätze abschafft. Kein Parkwächter, kein Schaltermitarbeiter.**



Ja, Sie haben recht, das klingt bedrohlich. Ich kann verstehen, wenn man sich davor fürchtet. Viele Menschen werden von diesen disruptiven Entwicklungen betroffen sein, und viele werden keinen neuen Job finden. Das ist nicht von der Hand zu weisen. Aus makroökonomischer Sicht besteht allerdings kein Anlass zum Pessimismus. In der Geschichte der Technik ist durch Innovationen die Summe der Arbeit nie zurückgegangen. Ganz im Gegenteil: Menschen haben sich Freiräume zu mehr Produktivität und Wohlstand erschlossen, indem sie ihre gewohnten Tätigkeiten effizienter organisiert haben. Denken Sie nur an die Landwirtschaft: Früher haben 96 Prozent der Menschen im Nährstand gearbeitet. Heute sind es in entwickelten Ländern vier Prozent. Sind die restlichen 92 Prozent alle arbeitslos? Nein, sie gehen anderen Aufgaben nach und erzeugen andere Güter. Das ist der Grund, warum technischer Fortschritt zu Wohlstand führt: Es kommen mehr Güter in den Verkehr. Wohlstand entsteht ja nicht durch Geld, sondern durch Güter.

**Das bedeutet: wenige Reiche und viele Arme.**

Ich bin nicht sicher, ob man das so schon sagen kann. Wir stehen ganz am Anfang der Digitalisierung. Sie ist erst wenige Jahrzehnte alt. Über die Bilanz müssen Wirtschaftshistoriker in 100 Jahren entscheiden. Aber ja, es gibt beunruhigende Indizien: Die Digitalisierung erzeugt derzeit einige hoch produktive, hoch bezahlte Jobs in einigen Teilen der Welt, und Europa gehört bedauerlicherweise nicht dazu. Wer nicht zur Gemeinde der Produzenten gehört, zählt zu den Konsumenten und wird abgeschnitten von der höchsten Wertschöpfung, die heutzutage möglich ist. Allerdings ist die Verteilung des digitalen Wohlstands nicht gottgegeben. Wir

Europäer können aufholen, doch bedarf es dazu einer ernsthaften Willensanstrengung, die auf breiter Front derzeit nicht zu erkennen ist.

### **Von welchem Zeithorizont sprechen wir?**

Wir sind mittendrin in dieser Entwicklung. Um exemplarisch beim Auto zu bleiben: Die meisten Autohersteller haben noch nicht begriffen, dass die zentrale Wertschöpfungskomponente des Autos nicht mehr der Motor oder die Bremsen sein werden, sondern der Bildschirm. Genauer gesagt: Die Plattform, die auf diesem Bildschirm läuft. Sie wird der wichtigste Platz für Konsum werden. Das Auto, besonders das selbstfahrende Auto, wird von der Digitalindustrie umgewertet werden zu einem Transportmobil, das uns zu den Stätten des Geldausgebens bringt. Nirgendwo sind wir besser mit Werbung zu beeinflussen als im Auto auf dem Weg zum Einkauf. Milliarden werden dafür ausgegeben werden, uns nach links statt nach rechts abbiegen zu lassen. Ja, das ist gespenstisch, aber noch gespenstischer ist, dass die Autoindustrie nicht erkennt, wie sie zu Blechhüllen-Herstellern reduziert werden, wenn sie nicht selbst die Plattformen auf ihren Bildschirmen beherrschen.

### **Wer denkt in Plattformen?**

[Google](#), Facebook, Amazon, Facebook, Uber, Whatsapp, Pinterest, Flipboard, um nur einige zu nennen. Eigentlich das ganze Silicon Valley. Bei europäischen Unternehmen fallen mir nur wenige ein. Ausnahmen gibt es natürlich. Unser Unternehmen zum Beispiel, also Axel Springer, hat früh in Rubriken-Plattformen investiert: Portale für Stellen, Immobilien, Autos... Wir haben uns, wie einige andere Verlage auch, in einem Teil unseres Geschäfts zu Plattform-Anbietern entwickelt. Stepstone gehört zum Beispiel zu uns, ebenso wie Se Loger, Frankreichs größtes Immobilien-Portal.

### **Ist die digitale Plattform einem Marktplatz gleichzusetzen?**

Nicht ganz. Auf einem Marktplatz herrscht Transparenz zwischen Anbietern und Nachfragern, auf einer Plattform nicht. Plattformen schotten Angebot und Nachfrage voneinander ab. Darin liegt ihre wirtschaftliche Stärke. Sie werden für beide Marktseiten unverzichtbar. Ohne sie besteht kein Zugang zur jeweils anderen Seite. Überdies konvergieren Plattformen oft zum Monopol. Das macht sie noch mächtiger. Viele erfolgreiche Plattformen diktieren Anbietern und Nachfragern ihre Konditionen. Das macht sie ungeheuer profitabel.

### **[Facebook](#) ist eine Plattform, die kein Geld verlangt. Ist es vorstellbar, dass es diese Plattform irgendwann nicht mehr gibt?**

Jede Plattform, auch Facebook, ist disruptiven Attacken ausgesetzt. Aber es gibt auch gute Verteidigungsstrategien. Zum Beispiel, indem man den Angreifer kauft. Facebook hat Instagram und Whatsapp für sehr viel Geld übernommen. So lenkt man die Disruption auf seine Mühlen. Wer die Milliarden-Preise für Instagram und Whatsapp übertrieben findet, unterschätzt die Gefahr, die von Disruptoren ausgeht.

## **Facebook, Whatsapp, Instagram, gleichsam koexistierende Monopole – sind für Millionen von Nutzern kostenlos. Wo ist der Haken?**

Durch die schiere Masse an Publikum wird das Geld verdient. Je mehr Benutzer eine Plattform hat, desto leichter kann sie Geld mit Werbung verdienen. Deswegen denken viele kalifornische Unternehmen in den ersten Jahren ausschließlich an Nutzer-Wachstum und nicht an Umsatz – das ist völlig rational.

### **Auf Whatsapp sehe ich keine Werbung.**

Weil es in der jetzigen Phase ausschließlich um Wachstum geht. Werbung könnte das Erlebnis des Nutzers beeinträchtigen, und das könnte die steile Wachstumskurve abflachen lassen.

### **Warum ist es dennoch noch immer gratis?**

Abwarten. Das wird schon noch kommen. Whatsapp hat bald eine Milliarde Nutzer. Würden Sie jedem dieser Nutzer 50 Cent pro Monat abverlangen, kämen Sie schon auf 6 Milliarden Dollar Jahresumsatz. Aber dieser Preis würde das Wachstum verlangsamen. Warum also bei einer Milliarde Nutzer monetarisieren, wenn man auch die zweite oder dritte Milliarde abwarten kann? In Aussicht stehen 12 oder 18 Milliarden Dollar Umsatz. Da kann es klug sein, mit dem Schalten von Werbung oder dem Einführen von Abo-Gebühren noch zu warten.

## **Stichwort Google. EU, Verlage, federführend der Springer-Verlag, machen sich für das Leistungsschutzrecht stark. Wo genau setzt Ihre Kritik an?**

Mehr als zwei Drittel der Menschen geben an, dass aktuelle Ereignisse einer der Hauptgründe ist, warum sie Suchmaschinen benutzen. Vielen Lesern reicht die bloße Übersicht, die sie bei Google finden. Das ist ein Teil des Markts – sozusagen der Markt für Kurzüberblicke. Ein anderer Teil des Markts sucht ausführliches Lesen. Wer die ganze Geschichte verschlingen möchte, klickt auf die Seite des Verlags durch. Das ist erfreulich. Aber wir dürfen nicht vergessen, dass viele Kurzüberblick-Leser bei Google bleiben und gar nicht erst klicken. Das ist nicht tolerierbar, solange Google Nullkommanull für die Zulieferung von Verlagen zu zahlen bereit ist.

### **Das heißt: Viele potenzielle Leser besuchen bild.de, welt.de oder kurier.at nicht mehr, weil es Google gibt?**

Für einen Teil der Nutzung stimmt das. Ja, wer sich an der Ampel, in der S-Bahn oder vor dem Mittagessen mal kurz auf den neuesten Stand bringen möchte, schaut bei Google vorbei und macht sich gar nicht mehr die Mühe, auf den Link zu klicken. Noch einmal: Das ist ein wichtiger Teil des Nachrichtenmarktes, aber freilich nicht der ganze. Über diesen Teil des Marktes führen wir die Auseinandersetzung mit Google. Wir finden, dass Verlage und Journalisten an den Werten beteiligt werden sollten, die sie bei Google erzeugen. Über die Höhe dieses Werts mag man diskutieren. Aber nicht akzeptabel ist der Wert, den Google für die Leistung ansetzt –

nämlich null. Hier diktiert eine marktbeherrschende Plattform den Verlagen ihre Konditionen. Das kann so nicht bleiben.

### **Sind Sie zuversichtlich, dass das Monopol von Google durch Gesetze zu kontrollieren ist?**

Natürlich. Alle großen, internationalen Konzerne halten sich getreulich an die nationalen und internationalen Gesetze. Sie können es sich nicht leisten, das nicht zu tun. Aber es muss eben auch Gesetze geben, die für fairen Interessenausgleich sorgen. Teils gibt es diese Gesetze noch nicht, dann müssen sie geschaffen werden – die Europäische Kommission hat unter dem Titel "Digitaler Binnenmarkt" eine solche Initiative gerade angekündigt. Teils gibt es heute schon Gesetze, dann müssen sie konsequent angewandt werden. Das geschieht manchmal schon, aber noch zu selten. Ein gutes Beispiel ist der Datenschutz. Die deutschen Verbraucherschützer haben Facebook gerade wegen der neuen Geschäftsbedingungen verklagt, weil sie mehrere Klauseln für gesetzes- und sittenwidrig halten. Jetzt kommt der Fall vor Gericht, wo er auch hingehört.

### **Moderne Reglementierung?**

Regeln sind nichts Schlechtes. Ohne Regeln keine Zivilisation. Ohne Ampel kommen Sie halt nicht über eine belebte Kreuzung. Es gilt, kluge Regeln zu finden, die Innovation nicht verhindern, Märkte nicht abschotten, aber trotzdem für Gerechtigkeit sorgen. Wettbewerb ist großartig. Die Innovationskraft der Unternehmen aus dem Silicon Valley ist großartig. Freihandel ist großartig. Und Monopole sind nicht verboten. Doch Missbrauch von Monopolen verstößt gegen Gesetze. Dieser Missbrauch muss unterbunden werden.

### **Missbraucht Google sein Monopol?**

Ja, ohne jede Frage. Gleich in vielerlei Hinsicht. Zum Beispiel durch die Verzerrung der Suchergebnisse, indem eigene Produkte immer ganz oben erscheinen. Deshalb gehört Axel Springer auch zu den Klageführern. "Google", sagt die EU-Kommission ganz deutlich, "missbraucht seine marktbeherrschende Stellung".

### **Werden wir uns in ein paar Jahren noch Bild-Zeitung und KURIER in die Hand drücken?**

Ja, mit Sicherheit. Es wird Zeitungen noch lange geben. Wahrscheinlich viel länger, als manche Pessimisten sagen. Aber es könnte sein, dass sich gedruckte Zeitungen zu Nischen entwickeln. Es wird auch immer einen Markt für bibliophile Bücher geben – als Nische. Ich zum Beispiel kaufe mir viele Bücher doppelt. Ein Exemplar als eBook für unterwegs, und eins für zu Hause und das Regal.

### **Sie lesen gerne auf Papier?!**

Wahnsinnig gerne. Ich lese meine Lieblings-Zeitungen und -Magazine viel lieber auf Papier. Aber dennoch: den größten Teil meines Lesepensum absolviere ich online. Wir als Verlage und Journalisten sollten die Idee der Zeitung vom Medium des Papiers emanzipieren. Zeitung hat eigentlich mit bedrucktem Papier nichts zu tun. Es ist eine viel größere Idee: verlässliche Information, mitreißende Inspiration, gute Unterhaltung, verantwortliche Absenderschaft. Wenn wir Zeitung so definieren, wie sie definiert werden muss, wird sie für immer bestehen. Uns muss gleichgültig werden, ob sie gedruckt oder im Netz gelesen wird.

*LEXIKON: Disruption (engl. zerreißen) Entwicklung, die bestehende Technologie verändern bzw. verdrängen kann.*

*Inkubator Gründerzentrum, das Infrastruktur für Startups bereitstellt.*

*Singularity Forschung, die sich mit künstlicher Intelligenz (KI) befasst, davon ausgeht, dass Maschinen sich ohne menschliches Zutun verbessern können. Ray Kurzweil u. Rob Nail von der Singularity University im Silicon Valley glauben, dass durch KI menschliche Unsterblichkeit möglich sein wird.*

**Christoph Keese: Geboren 1964 in Remscheid als Sohn einer Lehrerin und eines Managers lebte er ob der Profession seines Vaters in Dortmund, Paris, San Francisco und Essen. Keese absolvierte die Henri-Nannen-Journalistenschule und ein Wirtschaftsstudium. In den 1990ern war der Journalist u. a. Chefredakteur der „Financial Times Deutschland“. 2001 wechselte er zum Springer-Konzern, war Chefredakteur der „Welt am Sonntag“, „Welt Online“, Mitglied der Geschäftsführung. Seit 2014 ist er Executive Vice President der Axel Springer SE. Zum Verlag gehören Bild-Zeitung, Welt, Rolling Stone u. v. m.**

**Keese ist verheiratet und Vater von drei Kindern. Mit seiner Familie war er 2013 ein halbes Jahr in Palo Alto, um „dort Ideen für digitales Wachstum zu entwickeln.“ Sein Buch legt davon Zeugnis ab.**