



Physisches Gold ist solide
Gold ist und bleibt eine gute Absicherung im Depot. Was Anleger wissen müssen. Seite 22

Blick nach vorn
Welche Berufe im neuen Jahr wichtiger werden könnten. Seite 28

Märkte & Meinungen



Der Stanford-Prof

Name: William P. Barnett
Funktion: Professor für Unternehmensführung, Strategie und Organisationslehre an der US-Universität Stanford
Alter: 60
Familie: verheiratet, acht Kinder
Ausbildung: Ph.D., Business Administration, 1988, University of California, Berkeley
BA in Economics and Political Science, 1982, University of California, Berkeley
Karriere:
1991-heute: Tätigkeit als Assistenz-, ausserordentlicher und ordentlicher Professor, Stanford University
1988-1991: Assistenzprofessor, University of Wisconsin-Madison

DAS GESPRÄCH **WILLIAM BARNETT**

«Mark hat die Kontrolle»

Der Stanford-Professor über den Führungsstil von Facebook-Chef Mark Zuckerberg, die Standortvorteile der Schweiz und darüber, was innovative Firmen auszeichnet.

INTERVIEW: TIM HÖFINGHOFF

Facebook-Chef Mark Zuckerberg steht vielfach in der Kritik. Hat er die Kontrolle über sein Unternehmen verloren?

William Barnett: Wichtig ist, sich in Erinnerung zu rufen: Würde es Facebook nicht geben, gäbe es einen anderen Social-Media-Anbieter, der die freie Kommunikation von unten nach oben ermöglicht – ohne von Regierungen oder Redaktionen kontrolliert zu werden. Dieser Wandel wäre mit oder ohne Facebook gekommen. Das heisst nicht, dass Führung keine Rolle spielt oder dass man Facebook nicht kritisieren sollte.

Zuckerberg gilt als Vorzeige-Gründer, Facebook ist sein Baby. Ist er noch der Richtige, den Konzern zu leiten?

Oft gibt es Fälle, wo der Gründer eines Unternehmens gezeigt hat, was es braucht, um die Firma zu starten. Aber er hat nicht die Fähigkeiten, die Firma weiter zu leiten.

Das trifft aber nicht auf Mark Zuckerberg zu. Er hat die Fähigkeiten, Facebook weiterhin zu führen, er hat die Kontrolle, er stösst Entscheidungen an, alles Wichtige wird von ihm mitentschieden. In anderen Firmen ist vieles dezentraler. Bei Facebook gibt es ein sehr zentralisiertes Autoritätsmodell mit Mark im Zentrum. Er ist seiner Aufgabe gewachsen. Das heisst nicht, dass er alles richtig macht.

Sie sind in Stanford nah an Facebook und beobachten den Aufstieg schon lange. Was gefällt Ihnen, was nicht?

Marks Philosophie und Management-Style hat sich im Laufe der Zeit verändert. Am Anfang war Facebook sehr tolerant, was das Experimentieren angeht. Als das Newsfeed-Feature neu war, war das kontrovers. Manche Nutzer sahen das als Eingriff in ihre Privatsphäre. Doch schnell wurde das Feature sehr beliebt. Erst das Experimentieren, dann der Widerspruch sowie später der Zuspruch der Nutzer –

dieser Prozess ist ein Kernbestandteil des Wachstums in den frühen Facebook-Jahren. In jüngerer Zeit, in der Facebook weltweit so gross und etabliert ist, muss es mit dem Experimentieren vorsichtiger sein. Das Erlebnis so vieler Nutzer steht auf dem Spiel. Dieser Wandel geschah unter demselben Facebook-Chef.

Ist das ein Vorteil?

Ja, am Anfang muss man mehr experimentieren. Denn in vielen Firmen zeigt sich: Wir sind nicht gut darin, etwas vorherzusehen. Wir sind eher sehr gut darin, im Nachhinein zu rationalisieren. Es gibt zwar einige wenige gute Gründer auf der Welt, die Firmen wie Facebook starten, aber sie sind in der Minderheit. Sie sind mutig genug, etwas zu tun, für das es keinen Konsens gibt. Doch wenn die Idee funktioniert, sagen hinterher alle: Es war ja klar, dass es klappen würde.

Und was ist negativ an Zuckerberg?

Sein Wille zu experimentieren hat zur Folge, dass er, wenn negative Konsequenzen für Facebook-Nutzer entstehen, im Nachhinein Schadensbegrenzung betreiben muss. Aber das sind eben die Schattenseiten des Ausprobierens.

Ein anderer, sehr umtriebiger Chef ist Elon Musk von Tesla. Ist er ein Visionär oder ein Angeber?

Elon Musk ist ein Visionär, daran gibt es keinen Zweifel. Im Jahr 2003, als Tesla gegründet wurde, haben Autokonzerne ihre Lobbyisten in die kalifornische Hauptstadt Sacramento geschickt und sich wegen Umweltrichtlinien beschwert. Die Regeln seien nicht einzuhalten. Derweil startete Musk Tesla. Mittlerweile sind die Folgen des Klimawandels sehr real. Musk begrenzt sich auch nicht nur auf die Automobilindustrie. Allerdings machen Visionäre auch ziemlich wilde Sachen – ins All fliegen beispielsweise. Manches davon ist Show, aber wenn es dazu gehört, Leute für

eine mögliche Zukunft zu begeistern, dann bitte mehr davon.

Sie analysieren seit dreissig Jahren erfolgreiche Silicon-Valley-Unternehmer. Was braucht es, um so erfolgreich zu sein? Gibt es ein Rezept?

Es gibt ein Rezept, aber es ist kontraintuitiv. Die meisten von uns wollen dorthin, wo die Action ist. Wir tendieren dazu, uns in eine neue Richtung zu bewegen, über die es einen Konsens gibt, was die Zukunft angeht. Die Ironie ist, dass der Konsens nicht der Rahmen ist, in dem erfolgreiche Unternehmen entstehen. Erfolgreiche Gründer haben nicht den Konsens gewählt. Die haben Sachen gemacht, die ausserhalb dessen sind, was der Grossteil der Menschen für vernünftig hält. Die meisten Ideen scheitern, aber eine Handvoll von denen, die gut werden, sind sehr erfolgreich. Stellt sich der Erfolg ein, wird die Idee zum

Fortsetzung auf Seite 19

Fortsetzung von Seite 17

«Mark hat die ...»

Konsens. So wollte niemand zu Beginn Google finanziell unterstützen. Ebenso dachte niemand, dass die ersten Investitionen in Facebook Sinn ergäben. Als ich das erste Mal ein Lehrbeispiel über Facebook bei mir im Hörsaal brachte und Mark Zuckerberg zu uns kam, hat das den meisten meiner Studierenden nicht gefallen.

Warum nicht?

Sie dachten, es gehe nicht um ein Geschäftsmodell, schliesslich verdiente Facebook ja kein Geld. Das war alles, was meine Studierenden interessierte. Heute fragen wir uns natürlich, wie man damals überhaupt so denken konnte. Als Google anfing, wollte ihnen niemand Geld geben. Zu dem Zeitpunkt waren einige Suchmaschinen-Anbieter gescheitert, es gab also die vorherrschende Meinung, dass Internetsuche kein Geschäftsmodell sei. Mittlerweile wissen wir, dass Internetsuche eines der grössten Geschäfte ist. Denn Nutzer legen ihre Präferenzen offen und man kann ihnen Werbung zeigen. Auch die Leute bei Google wussten damals noch nicht, wie man Google monetarisieren kann. Aber sie wollten in eine Richtung gehen, über die kein Konsens besteht. So gesehen ist Dummheit der Preis für Genialität. Man produziert kein neues Google oder Apple, ohne Risiken einzugehen.

Um Erfolg zu haben, geht es also nicht nur darum, Regeln zu brechen?

Man sollte Regeln nicht per se brechen, sonst müssen wir uns um die Rechtmässigkeit sorgen. Vielmehr zählt, welchen Blick man aufs Geschäft hat. Schon zehn Jahre bevor Spotify gegründet wurde, gab es Experimente mit Musik-Download-Abos. Die Meinung war aber: Das funktioniert nicht. Und dann kam Spotify und jetzt hält es für selbstverständlich. Das ist ein typisches Muster.

«Die grossen Firmen sind oft nicht der Ort, wo eine neue Logik entsteht.»

Sind nur Startups in der Lage, innovativ zu sein, oder gelingt das auch grossen Firmen?

Innovation und Disruption komme stets nur von kleinen Firmen, heisst es oft. Das stimmt aber nicht. Technologische Innovationen stammen auch von grossen Firmen, nehmen wir nur schon Pharmaunternehmen oder was Firmen wie Fujitsu und Siemens leisten.

Aber?

Die grossen Firmen sind oft nicht der Ort, wo eine neue Logik entsteht. Was disruptiv ist, ist eben oft nicht die Technologie, sondern die Logik. Nehmen wir Kodak als Beispiel. Die haben die erste Digitalkamera entwickelt, waren sehr aggressiv darin, die digitale Technik zu pushen. Aber sie haben es mit einer Herangehensweise gemacht, die konsistent war mit dem alten Verständnis, dass Fotos auf Papier abgebildet sein müssen. Wenn man im Jahr 1990 gesagt hätte, dass die disruptive Kraft, die das Foto-Business für immer verändern wird, ein soziales Netzwerk wie Facebook ist oder ein Telefon, hergestellt von Apple Computer, dann hätte das niemand geglaubt. Allerdings gab es auch schon früh Mitarbeitende bei Kodak, die an einem Angebot wie Instagram experimentierten – noch bevor es Smartphones und WLAN gab. Doch bei Kodak hiess es: Wo sind die Bilder auf Papier? Es gilt für viele Branchen: Die Technologie ist in den grossen Firmen vorhanden, aber ein Geschäftsmodell durch die Linse einer neuen Logik zu sehen, das fehlt.

Warum schaffen es viele Firmen nicht, eine Atmosphäre zu schaffen, die erfolgreiche Innovationen entstehen lässt?

Drei Dinge müssen passieren, bevor eine neue Logik entsteht. Erstens braucht man ein verrücktes, nicht am Konsens orientiertes Denken. Das klappt bei Grossfirmen ganz gut etwa im Bereich Research. Aber auf der Vermarktungsseite ist es sehr schwierig. Da müssen sich Firmen ent-



William Barnett im Büro an der Standord-Universität: «Jack Ma schuf Alibaba und löste ein Problem, das Firmen an Orten wie Paris oder London gar nicht sahen.»

scheiden zwischen existierenden Produkten, die Geld bringen, und dem Willen, Leute zu bezahlen, die mit neuen Ideen experimentieren, die noch unsicher sind. Diese beiden Dinge muss man in einem Unternehmen voneinander trennen.

Und zweitens?

Das ist die Möglichkeit, Fehler zu erlauben. Der Markt soll entscheiden, was klappt und was nicht. In freien Wirtschaftssystemen funktioniert dieser Prozess ganz gut von alleine. Es gibt Startups, die neue Dinge ausprobieren und dann scheitern. Andere Startups, das sind ein paar wenige, haben eine neue Business-Logik und gehen auf die dritte Stufe: sie wachsen. Bereits existierende Firmen sind gut darin, zu wachsen, aber nicht darin, zu experimentieren.

Was sagen Sie Menschen, die Veränderungen in ihrem Unternehmen vorantreiben wollen, aber auf taube Ohren stossen?

Wenn Sie ein gut laufendes Business haben, konzentrieren Sie sich aufs Business. Wenn Menschen zu uns an die Universität Stanford kommen, um zu studieren oder sich weiterzubilden, und dann wieder in ihren alten Job zurückkehren, haben sie oft das Gefühl, nicht gehört zu werden. Es klingt ja auch verrückt, etwas ändern zu wollen, wenn das existierende Geschäft Geld bringt. Die neuen Ideen sind hingegen unbestätigt. Es hört sich irrational an, aufzuhören mit dem, was Geld bringt.

Und warum sollte man dann den Kurs ändern? Nur weil alle von der Digitalisierung reden?

Man muss den Kurs nicht ändern, aber innerhalb der Organisation muss man es möglich machen, sich in eine neue Richtung zu bewegen. Das heisst ja nicht, das Flugzeug, das gut fliegt, vom Fliegen abzuhalten.

Der Wandel in Unternehmen braucht oft neue Management-Skills. Alle reden dabei von Empathie, die nötig sei. Kann man Empathie an der Uni lernen?

Möglichkeiten, neue Management-Fähigkeiten zu lernen, gibt es leider nicht in allen Firmen. Oft ist es doch so: Viele Leute haben sich nicht wirklich qualifiziert für eine Management-Position. Zu Beginn jedes Jobs geht es primär um die Fähigkeit, eine bestimmte Tätigkeit auszuüben. Wenn man später darin erfolgreich ist, wird man komischerweise befördert. Also betreibt ein Wissenschaftler, wenn es gut für ihn oder sie läuft, nach ein paar Jahren gar keine Wissenschaft mehr, sondern erfüllt nur noch Management-Aufgaben. Man kann Management-Fähigkeiten lernen, aber man kann nicht Mitgefühl und Empathie lernen. Es gibt allerdings Methoden, die uns helfen, Empathie zu entwickeln.

Management-Theorien, die digitale Revolution, das alles stammt vielfach aus den USA. Kein Wunder, dass so viele Manager ins Silicon Valley pilgern, um sich weiterzubilden. Doch Jack Ma und der Erfolg von Alibaba belegen, dass es auch sehr erfolgreiche Gründer und Firmen an anderen Orten wie etwa in China gibt.

Das ist richtig. Die Globalisierung zeigt, dass man viel lernen kann, überall auf der

Der Valley-Kenner

Silicon Valley William Barnett zählt zu den führenden Professoren an der US-Universität Stanford in Kalifornien. Seit dreissig Jahren analysiert er den Aufstieg und Fall von Unternehmen aus dem Silicon Valley. Ausserdem geht er der Frage nach, warum manche Firmen global so erfolgreich sind und andere nicht.

Zürich Am Worldwebforum in Zürich, das am 17. und 18. Januar 2019 stattfindet, wird Barnett als Redner auftreten.



Das kommende Worldwebforum steht unter dem Titel «Master or Servant?». Unter den Rednern sind unter anderem auch Bundesrat Ueli Maurer (Bild oben) sowie Bill Wyman (Bild unten), Co-Gründer und ehemaliger Bassist der Rolling Stones.



«Auch Menschen im Silicon Valley mögen Scheitern nicht. Es macht keinen Spass.»

Welt, nicht nur im Silicon Valley. Jack Ma schuf Alibaba und löste ein Problem, das Firmen an Orten wie Düsseldorf, Paris oder London gar nicht sahen. Es ging nämlich darum, Millionen von Menschen, die keine Kreditkarte haben, den E-Commerce zu ermöglichen. In Westeuropa und in den USA hat man die Wünsche dieser Menschen ignoriert.

Ist es einfacher, in Nicht-Demokratien wie China erfolgreich ein Business aufzubauen?

Die Weltbank hat untersucht, dass es für Wirtschaftswachstum viele Faktoren braucht wie etwa den freien Informationsfluss, Bildung, den grenzüberschreitenden Verkehr von Gütern und Menschen. Dies erleben wir allerdings auch in nicht-demokratischen Ländern. Allerdings sollten wir Demokratie wertschätzen, weil sonst Instabilitäten drohen, die den Wohlstand gefährden.

Die USA waren stets stolz auf ihre internationale Strahlkraft und in der Lage, die besten Talente anzuziehen. US-Präsident Donald Trump scheint allerdings die Globalisierung bremsen zu wollen. Es gibt verstärkt einen Blick nach innen. Was sind die Folgen für das Silicon Valley und das Unternehmertum in den USA?

Wir erleben viel Ignoranz, Angst und Fremdenfeindlichkeit. Es ist eine Schande, dass die politische Führung der USA es erlaubt, dass solche Themen so prominent in unseren politischen Diskussionen vorkommen. Die USA basieren auf der Inklusion von sehr verschiedenen Menschen. Diversität lebt in den USA, trotz den Stimmen, die es bevorzugen, Angst und Fremdenfeindlichkeit zu unterstützen. Das gilt natürlich auch für andere Länder, in denen der Nationalismus auf dem Vormarsch ist und die Intoleranz wächst. Die Geschichte lehrt uns, dass dies stets negative Folgen für die Menschheit und damit auch für das Geschäft hat. Angst tut uns nicht gut.

Was sind die Folgen für das Silicon Valley? Ist Schaden angerichtet?

Ich bin seit dem Jahr 1991 im Silicon Valley, um den Aufstieg und Fall von Firmen zu analysieren. Alle paar Jahre fragen mich Journalisten, ob es mit der besten Zeit im Silicon Valley vorbei sei. Früher, zu den Anfängen des Internets, ging es oft um Microsoft und die Zukunft des Unternehmens. Ich habe immer gesagt: Keine Ahnung, welche Firmen es schaffen werden. Aber sie werden grossartig sein. Solche Antworten sind natürlich etwas unbefriedigend, aber korrekt. Mittlerweile redet man kaum noch über Microsoft, auch nicht so viel über Apple, aber eben über Facebook und Tesla. Wenn es im Silicon Valley auch noch im Jahr 2025 gut laufen sollte, dann wegen der Firmen, die es heute noch gar nicht gibt. Die Fähigkeit, das Scheitern zu erlauben, ist wichtig. Scheidet eine Firma aus, gibt es stets etwas Neues, denn die Ressourcen, das Geld und die Leute schaffen etwas Neues. Das ist das Lebenselixier des Silicon Valley. Daher brauchen wir viele gescheiterte Firmen im Silicon Valley, damit es seine Wettbewerbsposition halten kann. Und wenn andere Regionen

«Ich bin besorgt wegen Zöllen und Nationalismus. Das ist schädlich fürs Geschäft.»

dieser Welt dies auch erlauben, sodass sich etwas Neues bilden kann, dann kann das nur gut für beide sein.

Was ist mit der Schweiz? Das Land hat die Vorliebe zum Scheitern nicht in seiner DNS, gefragt ist Konsensfindung.

Auch Menschen im Silicon Valley mögen Scheitern nicht. Das macht keinen Spass. Die Schweiz hat aber viele Vorteile. Ein Beispiel: In Ländern, in denen die Korruption sehr ausgeprägt ist, führt das Scheitern von Firmen nicht zu Neugründungen. Die Schweiz hat nicht nur eine tiefe Korruption, sondern auch einen hohen Bildungsstand, das ist sehr wichtig für Innovationen. Ein angemessenes soziales Netz, das greift, wenn Menschen ihren Job verlieren, ist ebenso ein Vorteil. Hinzu kommt die Lage als multilinguales Land mitten in Europa. Es ist offen für den freien Fluss von Ideen und Technologie. Das ist zentral für Innovation.

Manche kritisieren hierzulande die zunehmende Regulierung, die das Wachstum bremst.

Man braucht Regulierung. Sie soll Unternehmen herausfordern. Hätten wir stets auf etablierte Industrien wie den Auto-sektor gehört, hätte es kaum Innovationen gegeben. Wir brauchen Regulierung, die unerwünschte Dinge wie etwa Kinderarbeit und Umweltverschmutzung verhindert. Ich bin viel mehr besorgt wegen Zöllen und Nationalismus. Das ist schädlich fürs Geschäft.

ANZEIGE

CLASSIC CAR AUCTION
Samstag 29. Dezember 2018
 45 ausgesuchte Liebhaberfahrzeuge
 im Festivalzelt | CH-3780 Gstaad
 Vorbesichtigung: 28. & 29. Dezember in Gstaad

Einige von rund 40 Gelegenheiten...

Porsche 356 A GS Carrera GT • Aston Martin Vantage GT8
 Bugatti Type 35B Pur Sang • Alfa Romeo 6C 2500 SS PF
 und AH 3000 ex. John Lennon • AM V8 Volante • AR 1900 C
 SS • BMW 503 Coupé • Cadillac S62 Cabrio '59 • Ferrari 365
 GTC/4 • Jaguar E V12 Roadster • Lamborghini Espada • MB 190
 SL • Porsche 911 GT3 RS 4.0 • RR SC II Convertible • u.A.M

Katalog inkl. Eintritt zu CHF 40.00 bei:
 Oldtimer Galerie, Auktion, 3125 Toffen
 Tel. *031 8196161 | Fax *031 8193747
 www.TheSwissAuctioneers.swiss