

the
f o u r



Die geheime DNA
von Amazon, Apple,
Facebook und Google

Scott Galloway

the
f o u r



Die geheime DNA von
Amazon, Apple,
Facebook und Google

Scott Galloway

Die Originalausgabe erschien unter dem Titel
The Four: The Hidden DNA of Amazon, Apple, Facebook, and Google
ISBN 978-0-73521-365-4

Copyright der Originalausgabe 2017:
Copyright © 2017 by Scott Galloway. All rights reserved.
Published in the United States by Portfolio/Penguin, an imprint of Penguin Random
House LLC, New York.

Copyright der deutschen Ausgabe 2018:
© Börsenmedien AG, Kulmbach

Übersetzung: Egbert Neumüller
Covergestaltung: Liudmila Morozova
Illustrationen: Kyle Scallon
Satz und Herstellung: Johanna Wack, Daniela Freitag, Martina Köhler, Sarah Slimani
Lektorat: Karla Seedorf, Philipp Seedorf
Druck: GGP Media GmbH, Pößneck

ISBN 978-3-86470-487-1

Alle Rechte der Verbreitung, auch die des auszugsweisen Nachdrucks,
der fotomechanischen Wiedergabe und der Verwertung durch Datenbanken
oder ähnliche Einrichtungen vorbehalten.

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.

BÖRSEN  MEDIEN
AKTIENGESELLSCHAFT

Postfach 1449 • 95305 Kulmbach
Tel: +49 9221 9051-0 • Fax: +49 9221 9051-4444
E-Mail: buecher@boersenmedien.de
www.plassen.de
www.facebook.com/plassenverlag

Für Nolan und Alec

Ich blicke nach oben, sehe die Sterne und habe Fragen.

*Ich blicke nach unten, sehe meine Jungs
und habe Antworten.*

the four

Inhalt

- Kapitel 1 **Die Vier** 7
Wer sind diese Unternehmen und wozu über sie schreiben?
- Kapitel 2 **Amazon** 21
Wie Amazon zum disruptivsten Unternehmen in der größten Volkswirtschaft wurde
- Kapitel 3 **Apple** 73
Technologie wird Luxus
- Kapitel 4 **Facebook** 107
Liebe ist der Schlüssel zu einem langen Leben – und toller Werbung
- Kapitel 5 **Google** 139
Der moderne Gott
- Kapitel 6 **Lie to Me** 171
Die Vier und ihre komischen Geschäftsgebaren

Kapitel 7 Geschäft und Körper	185
<i>Jedes Business zielt auf eines dieser drei Organe</i>	
Kapitel 8 Der T-Algorithmus	201
<i>Was man braucht, um eine Billion zu bekommen</i>	
Kapitel 9 Der fünfte Reiter?	223
<i>Wer ist der Nächste?</i>	
Kapitel 10 Die Vier und du	251
<i>Folge deinem Talent, nicht deiner Leidenschaft</i>	
Kapitel 11 Nach den Reitern	289
<i>Wo bringen uns die Vier hin?</i>	
Dank	295
Bildnachweise	297
Quellen	301

1. Kapitel

Die Vier

IN DEN LETZTEN 20 JAHREN haben uns vier Technologie-Giganten mehr Freude, Connections, Wohlstand und Entdeckungen beschert als jedes andere Unternehmen der Geschichte. Im Zuge dessen haben Apple, Amazon, Facebook und Google Hunderttausende gut bezahlte Stellen geschaffen. Diese vier sind für eine Palette von Produkten und Dienstleistungen verantwortlich, die mit dem Alltagsleben von Milliarden Menschen verwoben sind. Sie haben einen Supercomputer in Ihre Tasche gesteckt, bringen das Internet in Entwicklungsländer und kartieren die Landmassen und Ozeane der Erde. Die Vier haben ein beispielloses Vermögen (2,3 Billionen US-Dollar) generiert, das per Aktienbesitz Millionen Familien auf dem ganzen Planeten hilft, sich wirtschaftliche Sicherheit aufzubauen. Insgesamt betrachtet machen sie die Welt zu einem besseren Ort.

Das stimmt zwar alles und dieses Narrativ wird von Tausenden Medienkanälen sowie von diversen innovativen Kreisen (Univer-

sitäten, Konferenzen, Kongressanhörungen, Vorstandssitzungen) immer wieder übernommen – aber ziehen Sie auch einmal eine andere Sichtweise in Betracht.

Die vier Reiter

Stellen Sie sich einmal Folgendes vor: einen Einzelhändler, der sich weigert, Mehrwertsteuer zu bezahlen, seine Angestellten schlecht behandelt, Hunderttausende von Arbeitsplätzen vernichtet und trotzdem als Ausbund der unternehmerischen Innovation gefeiert wird.

Eine Computerfirma, die Bundesermittlern Informationen über einen Terrorakt im Inland vorenthält und dabei von einer Fangemeinde unterstützt wird, die dem Unternehmen fast religiöse Verehrung entgegenbringt.

Ein Social-Media-Unternehmen, das Tausende Fotos Ihrer Kinder analysiert, Ihr Telefon als Abhörgerät aktiviert und diese Informationen an Fortune-500-Unternehmen verkauft.

Eine Werbeplattform, die an manchen Märkten 90 Prozent des lukrativsten Mediensektors beherrscht, jedoch durch aggressive Gerichtsprozesse und Lobbyisten jegliche wettbewerbsrechtliche Regulierung vermeidet.

Auch dieses Narrativ ist rund um die Welt zu hören, allerdings im Flüsterton. Wir wissen, dass diese Unternehmen keine mildtätigen Wesen sind, und doch laden wir sie in die intimsten Bereiche unseres Lebens ein. Wir aktualisieren bereitwillig unsere Online-Profile in dem Wissen, dass sie in Gewinnabsicht verwendet werden. Unsere Medien erheben die leitenden Manager dieser Unternehmen in den Status von Helden – Genies, denen man vertraut und denen man nacheifert. Unsere Regierungen lassen ihnen Sonderbehandlungen bezüglich der kartellrechtlichen Regulierung, der Steuern und sogar des Arbeitsrechts angedeihen. Und die Anleger treiben ihre Aktien in die Höhe, liefern ihnen fast unendlich viel Kapital und Feuerkraft, damit sie die talentiertesten Menschen des Planeten anlocken oder Gegner zermalmen können.

Sind diese vier Konzerne also die vier Reiter namens Gott, Liebe, Sex und Konsum? Oder sind sie die vier apokalyptischen Reiter? Die Antwort auf beide Fragen lautet Ja. Ich nenne sie einfach die vier Reiter.

Wie konnten diese Unternehmen derart viel Macht anhäufen? Wie kann sich ein unbelebtes, gewinnorientiertes Unternehmen derart in unserer Psyche verwurzeln, dass es die Regeln dafür umschreibt, was ein Unternehmen tun und sein kann? Was bedeuten diese einmalige Größe und dieser einmalige Einfluss für die Zukunft der Unternehmen und der Weltwirtschaft? Sind sie wie andere Unternehmenstitanen vor ihnen dazu verdammt, von jüngeren, aufregenderen Rivalen überschattet zu werden? Oder sind sie dermaßen etabliert inzwischen, dass niemand – keine Person, kein Unternehmen, kein Staat und auch sonst niemand – gegen sie ankommt?

Der Stand der Dinge

Während ich dies schreibe, stehen die Dinge bei den Vieren so:

Amazon: Einen Porsche Panamera Turbo S oder Pumps von Louboutin zu kaufen macht Spaß. Zahnpasta und umweltfreundliche Windeln zu kaufen macht keinen Spaß. Als Lieblings-Online-Kaufhaus der meisten Amerikaner und zunehmend auch der ganzen Welt

MARKTKAPITALISIERUNG

in Mrd. US-Dollar

Stand: 25. April 2017



Yahoo Finance. <https://finance.yahoo.com/>

lindert Amazon das Leid dieser Strapazen – die Dinge zu beschaffen, die man zum Leben braucht.^{1,2} Kein großer Aufwand: keine Jagd, wenig Sammeln, einfach nur (einmal) klicken. Die Erfolgsformel: beispiellose Investitionen in die Infrastruktur der „last Mile“, die ein irrational großzügiger Kreditgeber ermöglicht – Einzelhandelsinvestoren, die darin die verlockendste – verblüffend simple – Story sehen, die in der Geschäftswelt jemals erzählt wurde: der größte Kaufladen der Welt. Gepaart ist diese Story mit einer Umsetzung, die sich mit der Landung der Alliierten in der Normandie messen kann (abzüglich des großen Mutes und der enormen Opfer, um die Welt zu retten). Das Ergebnis ist ein Einzelhändler, der mehr wert ist als Walmart, Target, Macy's, Kroger, Nordstrom, Tiffany & Co, Coach, Williams-Sonoma, Tesco, Ikea, Carrefour und The Gap zusammengenommen.³

Während ich dies schreibe, ist Jeff Bezos der drittreichste Mensch der Welt. Bald wird er die Nummer 1 sein. Die derzeitigen Träger der Gold- und der Silbermedaille, Bill Gates und Warren Buffett, sind zwar in großartigen Branchen tätig (Software und Versicherungen), aber keiner von beiden steht an der Spitze eines Unternehmens, das um mehr als 20 Prozent im Jahr wächst und das milliarden-schwere Sektoren attackiert, als wären es kleine Fische.^{4,5}

Apple: Das Apfellogo, das die begehrtesten Laptops und mobilen Geräte ziert, ist das globale Abzeichen von Wohlstand, Bildung und westlichen Werten. Im Kern erfüllt Apple zwei instinktive Bedürfnisse: sich Gott näher zu fühlen und für das andere Geschlecht attraktiver zu sein. Durch ein eigenes Glaubenssystem, Gegenstände der Anbetung, eine Anhängerschaft und eine Christusfigur hat es quasireligiösen Charakter. Zudem zählt es die wichtigsten Menschen der Welt zu seiner Glaubensgemeinde: die „Innovationsklasse“. Indem Apple als Unternehmen ein paradoxes Ziel erreicht hat – ein preisgünstiges Produkt, das zu einem hohen Preis verkauft wird –, ist es zum profitabelsten Unternehmen der Geschichte geworden. Das Pendant dazu wäre ein Automobilhersteller mit den Gewinn-

margen von Ferrari und den Produktionszahlen von Toyota. Im vierten Quartal 2016 erzielte Apple einen doppelt so hohen Reingewinn, wie Amazon ihn insgesamt seit seiner Gründung vor 23 Jahren erwirtschaftet hat.^{7,8,9} Der Cashbestand von Apple ist fast so groß wie das Bruttoinlandsprodukt von Dänemark.^{10,11}

Facebook: Gemessen an der Anzahl der Nutzer und an der Nutzung durch den Einzelnen ist Facebook der größte Erfolg in der Geschichte der Menschheit. Auf der Welt gibt es 7,5 Milliarden Menschen und 1,2 Milliarden von ihnen treten täglich mit Facebook in Beziehung.^{12,13} Facebook (Platz 1), Facebook Messenger (Platz 2) und Instagram (Platz 8) sind die populärsten mobilen Apps der Vereinigten Staaten.¹⁴ Das soziale Netzwerk und seine Teile erhalten täglich 50 Minuten der Zeit eines typischen Nutzers.¹⁵ Jede sechste Online-Minute wird auf Facebook verbracht und jede fünfte Minute mit mobilen Geräten wird auf Facebook verbracht.¹⁶

Google: Google ist der Gott des modernen Menschen. Es ist die omnipräsente Quelle unseres Wissens – Google kennt unsere dunkelsten Geheimnisse, kann uns sagen, wo wir uns gerade befinden und wo wir hinmüssen, und beantwortet sämtliche Fragen – banale wie tiefgründige. Kein Unternehmen besitzt so viel Vertrauen und Glaubwürdigkeit wie Google: Etwa jede sechste Anfrage, die an die Suchmaschine gestellt wird, wurde noch nie zuvor gestellt.¹⁷ Welcher Rabbiner, Priester, Gelehrte oder Lehrer könnte sich damit brüsten, dass ihm so viele Fragen vorgelegt werden, die nie zuvor von jemandem gestellt wurden? Wer sonst regt weltweit zu derart vielen Fragen über das Unbekannte an?

Als Tochterunternehmen von Alphabet Inc. erzielte Google im Jahr 2016 einen Gewinn von 20 Milliarden Dollar, steigerte seinen Umsatz um 23 Prozent und senkte die Kosten für seine Werbekunden um elf Prozent – für die Konkurrenz ein harter Schlag. Im Gegensatz zu den meisten anderen Produkten altert Google umgekehrt – mit zunehmender Nutzung wird es wertvoller.¹⁸ Es macht sich rund um

die Uhr die Leistung von zwei Milliarden Menschen zunutze, die durch ihre Absichten (was sie wollen) und ihre Entscheidungen (was sie auswählen) miteinander verbunden sind, sodass sich ein Ganzes ergibt, das unendlich viel größer ist als die Summe seiner Teile.¹⁹ Die Einblicke in das Nutzerverhalten, die Google aus 3,5 Milliarden täglichen Suchanfragen bezieht, machen diesen Reiter zum Scharfrichter der traditionellen Marken und Medien. Die neue Lieblingsmarke ist das, was Google einem nach 0,0000005 Sekunden auswirft.

Zeig mir die Billionen

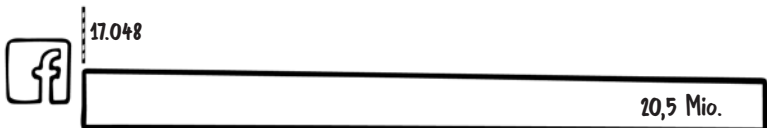
Zwar ziehen Milliarden Menschen erheblichen Nutzen aus diesen Firmen und ihren Produkten, doch nur verstörend wenige ernten den wirtschaftlichen Nutzen. General Motors hat einen wirtschaftlichen Wert von circa 231.000 Dollar pro Beschäftigtem geschaffen (Marktkapitalisierung durch Anzahl der Mitarbeiter).²⁰ Das klingt so lange beeindruckend, bis man sich klarmacht, dass Facebook ein

RENDITE DES HUMANKAPITALS

2016

Anzahl der Mitarbeiter

Marktkapitalisierung
je Mitarbeiter



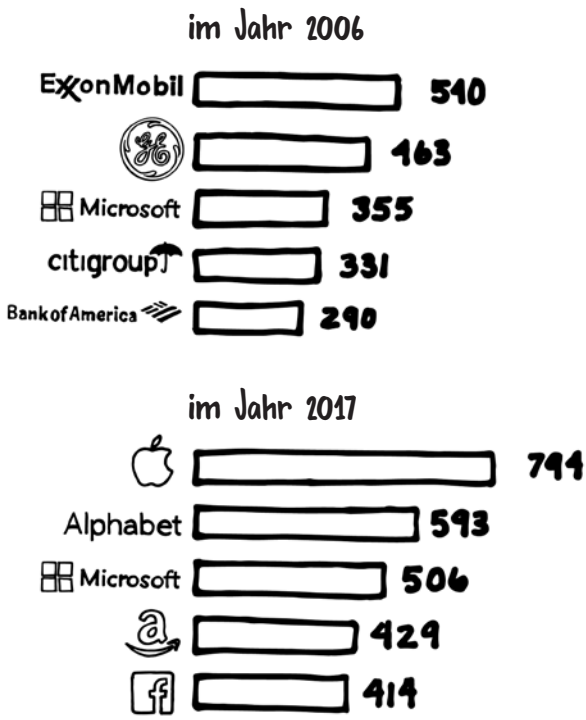
Forbes, May, 2016. <https://www.forbes.com/companies/general-motors/>.
Facebook, Inc. <https://newsroom.fb.com/company-info/>.
Yahoo Finance. <https://finance.yahoo.com/>.

Unternehmen aufgebaut hat, das 20,5 *Millionen* Dollar pro Beschäftigtem wert ist ... also etwa hundertmal so viel Wert wie die Unternehmensikone des vergangenen Jahrhunderts.^{21, 22} Das kann man sich so vorstellen, als würde die Bevölkerung der East Side von Manhattan so viel erwirtschaften wie ein G-10-Staat.

Dieser Wertzuwachs scheint des Gesetzes der großen Zahlen zu spotten und noch weiter anzuziehen. In den letzten vier Jahren, vom 1. April 2013 bis zum 1. April 2017, wuchs der Wert der Vier um circa 1,3 Billionen Dollar (das entspricht dem BIP Russlands).^{23, 24}

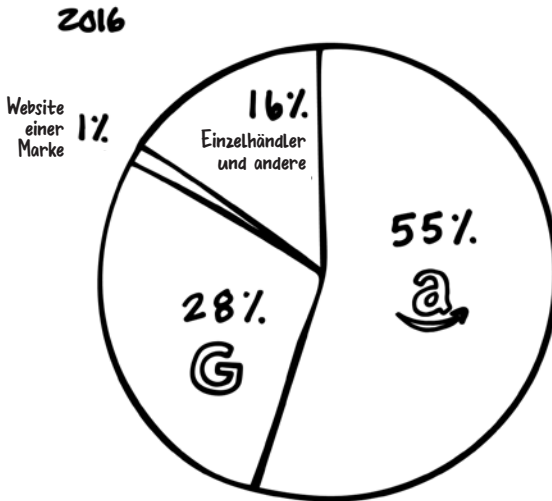
DIE FÜNF GRÖSSTEN UNTERNEHMEN

Marktkapitalisierung in Milliarden US-Dollar



Taplin, Jonathan, 'Is It Time to Break Up Google?' The New York Times.

WO DIE MENSCHEN MIT DER PRODUKTSUCHE BEGINNEN



Saper, Spenser: "More Than 50% of Shoppers Turn First to Amazon in Product Search." Bloomberg.

Andere Technologieunternehmen – alte und neue, große und größere – verlieren an Relevanz. Alternde Giganten wie HP und IBM sind kaum der Aufmerksamkeit der Vier wert. Tausende von Start-ups surren wie Stechmücken um sie herum, nach denen zu schlagen sich kaum lohnt. Jedes Unternehmen, das Potenzial aufweisen könnte, den Vier Ärger zu bereiten, wird von ihnen übernommen – zu Preisen, die für unbedeutendere Unternehmen unvorstellbar sind. (Facebook bezahlte fast 20 *Milliarden* Dollar für die fünf Jahre alte, aus 50 Mitarbeitern bestehende Instant-Messaging-Firma WhatsApp.) Letztlich sind die einzigen Konkurrenten der Vier ... die anderen drei.

Sicherheit durch Hass

Staaten, Gesetze und kleinere Firmen sind offenbar hilflos und können den Marsch der Vier nicht aufhalten, egal welchen Einfluss sie auf die Wirtschaft, die Gesellschaft oder den Planeten ausüben. Im

Hass liegt jedoch Sicherheit. Besonders hassen die Vier sich gegenseitig. Inzwischen konkurrieren sie direkt miteinander, weil ihnen in ihren jeweiligen Sektoren die leichte Beute ausgeht.

Google signalisierte das Ende des Markenzeitalters, als die Verbraucher – mit der Suche bewaffnet – sich nicht mehr einer Marke zu beugen brauchten. Was beispielsweise Apple schadet, das außerdem in den Bereichen Musik und Film mit Amazon konkurriert. Amazon ist zwar der größte Kunde von Google, bedroht Google aber auch auf dem Gebiet der Suche – 55 Prozent der Menschen, die ein Produkt suchen, beginnen damit bei Amazon (und nur 28 Prozent auf Suchmaschinen wie Google).²⁵ Apple und Amazon krachen mit voller Geschwindigkeit ineinander – auf unseren Fernsehbildschirmen und auf unseren Smartphones –, während Google mit Apple darum kämpft, das Betriebssystem des Produkts zu werden, das unsere Ära definiert, nämlich des Smartphones.

Indes haben sich Siri (Apple) und Alexa (Amazon) in die Donnerkuppel begeben – zwei Stimmen gehen rein, eine Stimme geht raus. In der Online-Werbung gräbt Facebook nun Google Marktanteile ab, denn es vollendet die große Wende vom Schreibtischcomputer zum mobilen Gerät. Und die Technologie, die in den nächsten zehn Jahren wahrscheinlich noch mehr Wohlstand schafft, nämlich die Cloud – Heerscharen von Dienstleistungen über das Internet, die je nach Bedarf der Nutzer hoch- oder heruntergeladen werden können –, ist Schauplatz des Kampfes Ali gegen Frazier im Technologiezeitalter: Amazon und Google prallen mit ihren jeweiligen Cloud-Angeboten aufeinander.

Die Vier befinden sich in einem epochalen Wettlauf darum, wer das Betriebssystem unseres Lebens wird. Der Preis? Eine Bewertung von über einer Billion Dollar sowie mehr Macht und Einfluss, als sie je ein Unternehmen in der Geschichte hatte.

Und nun?

Wenn man die Entscheidungen begreift, die die Vier auf den Plan riefen, versteht man die Geschäftswelt und die Wertschöpfung im

digitalen Zeitalter. In der ersten Hälfte des Buches werden wir die einzelnen Reiter untersuchen sowie ihre Strategien und die Lehren dekonstruieren, die Unternehmenslenker daraus ziehen können.

Im zweiten Teil des Buches werden wir zunächst die Mythologie identifizieren und entzaubern, die die Vier um die Herkunft ihres jeweiligen Wettbewerbsvorteils herum gebaut haben. Dann befassen wir uns mit einem neuen Modell, anhand dessen man begreift, wie diese Unternehmen unsere Urinstinkte ausnutzen, um profitabel zu wachsen, und wir werden zeigen, dass die Vier ihre Märkte mit *analogen Burggräben* verteidigen: mit echter Infrastruktur in der wirklichen Welt, dafür gedacht, Angriffen potenzieller Konkurrenten die Spitze zu nehmen.

Was sind die Sünden der Reiter? Wie manipulieren sie Regierungen und Konkurrenten, um geistiges Eigentum zu stehlen? Das lesen Sie in Kapitel 8. In Kapitel 9 werden wir mögliche Kandidaten von Netflix bis hin zum chinesischen Einzelhandels-Giganten Alibaba bewerten, die Amazon hinsichtlich vieler Kennzahlen in den Schatten stellen. Hat irgendeiner von ihnen das Zeug, eine noch dominantere Plattform zu entwickeln?

Und schließlich werden wir uns in Kapitel 10 anschauen, welche beruflichen Attribute einem helfen, im Zeitalter der Vier voranzukommen. In Kapitel 11 spreche ich darüber, wohin uns die Vier bringen werden.

Alexa, wer ist Scott Galloway?

Alexa sagt: „Scott Robert Galloway ist ein australischer Profifußballer, der als rechter Verteidiger von Melbourne Victory in der A-League spielt.“

So ein Luder ...

Aber gut, ich bin zwar kein Verteidiger, aber dafür saß ich bei den Hunger Games [deutsch: „Die Tribute von Panem“, Anm. d. Ü.] unserer Zeit in der ersten Reihe. Ich wuchs in einem Haushalt der gehobenen unteren Mittelschicht auf und wurde von einer Superheldin

(einer alleinerziehenden Mutter) großgezogen, die als Sekretärin arbeitete. Nach dem College verbrachte ich zwei Jahre bei Morgan Stanley mit dem irregeleiteten Versuch, erfolgreich zu werden und Frauen zu beeindrucken. Investmentbanking ist ein schrecklicher Beruf, Punkt. Zudem fehlen mir die Fähigkeiten – Reife, Disziplin, Demut und Respekt vor Institutionen –, die man braucht, um in einer großen Firma (also für jemand anders) zu arbeiten, und deshalb wurde ich Unternehmer.

Nach der Business School gründete ich Prophet, ein Unternehmen für Branchenstrategien mit mittlerweile 400 Beschäftigten, die Verbrauchermarken helfen, Apple nachzueifern. 1997 gründete ich Red Envelope, einen Multichannel-Einzelhändler, der 2002 an die Börse ging und dann von Amazon langsam bis zum Tode ausgeblutet wurde. Im Jahr 2010 gründete ich L2, eine Firma zur Ermittlung von Kennzahlen zu den größten Verbraucher- und Einzelhandelsmarken der Welt in den Bereichen Social Media, Suchanfragen, mobile Geräte und Site-Performance. Wir verarbeiten Daten, um Nike, Chanel, L'Oréal und P&G zu helfen, und jede vierte der 100 größten Verbraucherfirmen der Welt erklimmt diese vier Gipfel. Im März 2017 wurde L2 von Gartner übernommen (NYSE: IT).

Nebenbei gehöre ich den Verwaltungsräten von Medienunternehmen (The New York Times Company, Dex Media, Advanstar) an, die alle von Google und Facebook zermalmt werden. Außerdem saß ich im Verwaltungsrat von Gateway, das im Jahr dreimal so viele Computer wie Apple mit einem Fünftel von dessen Gewinnspanne verkaufte – was nicht gut endete. Und schließlich gehöre ich auch den Verwaltungsräten von Urban Outfitters und von Eddie Bauer an, die beide versuchen, ihr Revier gegen den großen Weißen Hai des Einzelhandels – Amazon – zu verteidigen.

Auf der Visitenkarte, die ich nicht habe, steht allerdings „Professor für Marketing“. Im Jahr 2002 trat ich in den Lehrkörper der Stern School of Business der New York University ein, wo ich Markenstrategie und digitales Marketing lehre – bislang habe ich über 6.000 Studenten darin unterrichtet. Für mich ist das eine privilegierte

Stellung, denn ich bin väterlicher- wie mütterlicherseits der Erste in der Familie mit einem Highschool-Abschluss. Ich bin das Produkt eines starken Staates, genauer gesagt der University of California, die beschloss, mir – obwohl ich ein auffallend unauffälliges Kind war – etwas Bemerkenswertes zu schenken: Aufwärtsmobilität dank einer Ausbildung von Weltrang.

Die Säulen eines Wirtschaftsstudiums – das (bemerkenswerterweise) innerhalb von nur 24 Monaten das Durchschnittsgehalt der Studenten von 70.000 (Anwärter) auf über 110.000 Dollar (Absolventen) steigert – sind Finanzwesen, Marketing, Betriebswirtschaft und Unternehmensführung. Dieser Lehrplan frisst das gesamte erste Jahr der Studenten, und die Fertigkeiten, die sie dabei lernen, erweisen ihnen während ihres restlichen Berufslebens gute Dienste. Das zweite Jahr der Business School ist größtenteils vergeudet: Kurse in Wahlfächern (welche das sind, ist egal), die die Lehranforderungen des festgestellten Lehrkörpers erfüllen und die jungen Leute dazu befähigen, Bier trinken zu gehen und zu reisen, um faszinierende (aber wertlose) Erkenntnisse etwa über die „Geschäftstätigkeit in Chile“ zu gewinnen, so der Titel eines der angebotenen Kurse an der Stern Business School. Damit erwerben die Studenten ihre Scheine für die Abschlussprüfung.

Das zweite Jahr ist nur dazu da, damit wir 110.000 statt 50.000 Dollar Studiengebühren verlangen können, um ein Wohlfahrtsprogramm für Überqualifizierte zu unterstützen: die Anstellung auf Lebenszeit. Wenn wir (die Universitäten) weiterhin die Studiengebühren in höherem Tempo als die Inflation erhöhen – und das werden wir –, müssen wir das zweite Studienjahr auf ein besseres Fundament stellen. Ich finde, die betriebswirtschaftlichen Grundlagen des ersten Jahres müssen um ähnliche Erkenntnisse ergänzt werden, wie man diese Fähigkeiten in einer modernen Wirtschaft anwendet. Die Säulen des zweiten Studienjahres sollten eine Untersuchung der Vier und der Sektoren sein, in denen sie aktiv sind (Suchanfragen, Social Media, Marken und Einzelhandel). Um diese Firmen sowie die Instinkte, die sie bedienen, und die Überschneidung zwischen

Technologie und Shareholder Value zu verstehen, muss man Kenntnisse der modernen Geschäftsabläufe, über unsere Welt und über uns selbst gewinnen.

Am Anfang und am Ende jedes Kurses an der NYU Stern erkläre ich meinen Studenten, das Ziel des Kurses bestehe darin, ihnen einen Vorsprung zu verschaffen, damit sie für sich und ihre Familie finanzielle Sicherheit aufbauen können. Das vorliegende Buch habe ich aus dem gleichen Grund geschrieben. Ich hoffe, der Leser gewinnt Einblicke und einen Wettbewerbsvorteil in einer Wirtschaft, in der man so leicht wie noch nie Milliardär, aber so schwer wie noch nie Millionär werden kann.

2. Kapitel

Amazon

44 PROZENT DER AMERIKANISCHEN HAUSHALTE besitzen eine Schusswaffe und 52 Prozent haben Amazon Prime.¹ Wohlhabende Haushalte nutzen mit größerer Wahrscheinlichkeit Amazon Prime als ein Festnetz-Telefon.² Die Hälfte des gesamten Online-Wachstums und 21 Prozent des Einzelhandelswachstums in den Vereinigten Staaten im Jahr 2016 waren Amazon zuzuschreiben.^{3,4,5} Jeder vierte Verbraucher prüft Nutzerrezensionen auf Amazon, bevor er in einem Ladengeschäft seinen Einkauf bezahlt.⁶

Es gibt mehrere gute Bücher über Amazon, unter anderem Brad Stones beeindruckendes Werk „Der Allesverkäufer“, in denen die Geschichte des Hedgefonds-Analysten Jeff Bezos erzählt wird, der mit seiner Frau quer durchs Land von New York nach Seattle fuhr und unterwegs den Businessplan für Amazon entwickelte. Viele, die über Amazon schreiben, behaupten, die entscheidenden Aktivposten der Firma seien ihre operativen Kapazitäten, ihre Ingenieure oder

SO VIEL PROZENT DER AMERIKANISCHEN HAUSHALTE ...

2016



"Sizeable Gender Differences in Support of Bans on Assault Weapons, Large Clips." Pew Research Center.
ACIA. "The Vote Is In - 78 Percent of U.S. Households Will Display Christmas Trees This Season; No Recount Necessary Says American Christmas Tree Association" ACIA.
"2016 November General Election Turnout Rates." United States Elections Project.
Sharlet, Brian. "The Average American Household's Income: Where Do You Stand?" The Motley Fool.
Green, Emma. "It's Hard to Go to Church." The Atlantic.
"Twenty Percent of U.S. Households View Landline Telephones as an Important Communication Choice." The Rand Corporation.
Luttrell, Brad. "Amazon Has Upper-Income Americans Wrapped Around Its Fingers." Time.

ihre Marke. Ich hingegen würde argumentieren, die wahren Gründe, wieso Amazon all seinen Konkurrenten einen Tritt in den Hintern verpasst und wieso es wahrscheinlich zu einem Wert von einer Billion Dollar aufsteigen wird, sind andere.⁷ Wie auch die restlichen drei beruht Amazons Aufstieg darauf, dass es an unsere Instinkte appelliert. Der zweite Rückenwind, den es verspürt, ist eine simple, verständliche Story, die es ihm ermöglicht hat, enorm große Mengen an Kapital zu beschaffen und auszugeben.

Jäger und Sammler

Das Jagen und Sammeln – die erste und erfolgreichste Anpassung des Menschen – deckt über 90 Prozent der Menschheitsgeschichte ab.⁸ Im Vergleich dazu ist die Zivilisation kaum mehr als ein Ausreißer in der jüngsten Vergangenheit. Dabei ist es gar nicht so schlimm, wie es klingt: Die Menschen der Altsteinzeit und der Neusteinzeit verbrachten pro Woche nur 10 bis 20 Stunden damit, die Nahrungsmittel zu erjagen und zu sammeln, die sie zum Überleben brauchten.

Die Sammler – meist Sammlerinnen – waren für 80 bis 90 Prozent des Aufwands und der Menge verantwortlich.⁹ Die Jäger steuerten vor allem zusätzliche eiweißreiche Kost bei.

Das sollte einen eigentlich nicht überraschen. Männer sind meist besser darin, etwas aus der Ferne zu beurteilen – wo ja die Beute zunächst erspäht wird. Im Vergleich dazu können Frauen normalerweise besser eine Bestandsaufnahme ihrer unmittelbaren Umgebung machen. Außerdem mussten sich die Sammlerinnen mehr Gedanken darum machen, was sie sammeln sollten. Eine Tomate konnte zwar nicht vor der Sammlerin weglaufen, diese musste jedoch die nötigen Fertigkeiten ausbilden, um anhand von Nuancen in Reifegrad, Farbe und Form Anzeichen für Genießbarkeit oder Ungenießbarkeit einzuschätzen. Der Jäger hingegen musste schnell handeln, sobald sich die Gelegenheit zur Tötung ergab. Da war keine Zeit für Nuancen, hier waren Schnelligkeit und Gewalt gefragt. War die Beute dann erlegt, mussten die Jäger sie schnell einsammeln und umgehend nach Hause bringen, denn das frisch getötete Tier und auch sie selbst waren attraktive Zielscheiben.¹⁰

Beobachtet man Frauen und Männer beim Einkaufen, erkennt man, dass sich daran nicht viel geändert hat. Frauen befühlen Stoffe, probieren zu einem Kleid Schuhe an und möchten Waren in anderen Farben sehen. Männer sehen etwas, das ihren Appetit stillen kann, töten (kaufen) es und kehren damit so schnell wie möglich in ihre Höhle zurück.¹¹ Wenn unsere Urahnen ihre Beute sicher heim in die Höhle geschafft hatten, erschien ihnen der Stapel nie hoch genug. Mit jeder Dürre, jedem Schneesturm oder jeder Seuche drohte eine Hungersnot. Daher war es eine kluge Strategie, zu viel zu sammeln: Der Nachteil von zu viel Essbarem war vergeudete Mühe, der Nachteil von zu wenig Sammeln war der Hungertod.

Die Menschen stehen mit ihrem Sammeltrieb nicht allein da. Für Männchen zahlreicher Tierarten schlägt sich Sammeln in Sex nieder. Sehen wir uns einmal den Steinschmätzer an, einen Vogel, der in trockenen, felsigen Regionen in Eurasien und Afrika heimisch ist. Die Männchen horten Steine. Je höher der Haufen (je höher der Preis

des Lofts in Tribeca), umso mehr Weibchen sind an einer Paarung interessiert.¹² Wie die meisten Neurosen beginnt das Sammeln mit besten Absichten und läuft dann aus dem Ruder. Jedes Jahr gibt es Dutzende Berichte über Menschen, die geborgen werden müssen, weil in ihrem (un)beaglichen Haus ihre Sammelstücke über ihnen zusammengebrochen sind. Der Mann, der unter 45 Zeitungsjahren begraben von Feuerwehrleuten gerettet werden musste, war nicht verrückt – er stellte vor jedem seiner Besucher seine Leistungsfähigkeit im Darwin'schen Sinne zur Schau.

Unsere konsumierenden, kapitalistischen Ichs

Der Instinkt ist eine gestrenge Wächterin, die ihre Augen und Ohren überall hat und uns einflüstert, was wir tun *müssen*, um zu überleben.

So ist er vergleichbar mit einer Kamera, allerdings einer mit geringer Auflösung. Er braucht Hunderte oder gar Tausende von Jahren, um sich anzupassen. Nehmen Sie zum Beispiel Ihre Vorliebe für salziges, zuckerhaltiges und fettes Essen. In den frühen Tagen der Menschheit war das eine rationale Strategie, denn an diese Inhaltsstoffe kam man am schwersten heran. Heute ist das nicht mehr so. Wir haben die Produktion entsprechender Lebensmittel institutionalisiert, sodass etwa ein Whopper von Burger King unsere Bedürfnisse preisgünstig erfüllt. Unglücklicherweise halten unsere Instinkte nicht damit Schritt. Im Jahr 2050 wird vermutlich jeder dritte Amerikaner Diabetes haben.¹³

Auch hat sich unser Hunger nach mehr leider nicht an die begrenzte Kapazität unserer Kleiderschränke und Geldbeutel angepasst. Viele haben Schwierigkeiten, Essen auf den Tisch zu bringen und sich die notwendigsten Dinge zu kaufen. Millionen landen auch bei Medikamenten gegen Cholesterin wie Lipitor und bei Kreditkarten mit hohen Zinsen, weil sie ihren mächtigen Sammelninstinkt nicht im Griff haben.

Instinkt gepaart mit Gewinnabsicht führt zum Exzess. Und das schlechteste Wirtschaftssystem abgesehen von allen anderen – der