

AOL-MITGRÜNDER

STEVE CASE

DIE

GEWINNERSTRATEGIEN

DRITTE

FÜR DIE ZUKUNFT

WELLE

DER TECH-BRANCHE

DER DISRUPTIONS-
LEITFÄDEN

PLASSEN
VERLAG

AOL-MITGRÜNDER

STEVE CASE

DIE

GEWINNERSTRATEGIEN

DRITTE

FÜR DIE ZUKUNFT

WELLE

DER TECH-BRANCHE

PLASSEN
VERLAG

Die Originalausgabe erschien unter dem Titel
The Third Wave: An Entrepreneur's Vision of the Future
ISBN 978-1-5011-3258-2

Copyright der Originalausgabe 2016:
Copyright © 2016 by Steve Case
All Rights Reserved.
Published by arrangement with the original publisher, Simon & Schuster, Inc.

Copyright der deutschen Ausgabe 2016:
© Börsenmedien AG, Kulmbach

Übersetzung: Philipp Seedorf
Gestaltung Cover: Holger Schiffelholz
Gestaltung, Satz und Herstellung: Martina Köhler
Lektorat: Karla Seedorf
Druck: GGP Media GmbH, Pößneck

ISBN 978-3-86470-391-1

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

*Den Entrepreneuren gewidmet,
die mich inspirieren,
weil sie versuchen, die Welt zu verändern.*

*Steige hoch
und in die Ferne,
dein Ziel der Himmel,
dein Ziel die Sterne.*

– MARK HOPKINS

INHALT

Vorwort von Walter Isaacson	9
Einleitung	16
EINS Ein verschlungener Pfad	23
ZWEI Amerika online bringen	41
DREI Die dritte Welle	55
VIER Start up, speed up	69
FÜNF Die drei „P“	81
SECHS Entschuldigen Sie die Disruption	93

SIEBEN Der Aufstieg der Anderen	101
ACHT Impact Investing	117
NEUN Eine Frage des Vertrauens	125
ZEHN Die sichtbare Hand	153
ELF Die Disruption Amerikas	173
ZWÖLF Die Welle reiten	193
Danksagungen	207
Anmerkungen	213

V O R W O R T

von Walter Isaacson

VORWORT

Zufällig war ich Zeuge eines der wichtigsten Momente beim Siegeszug der digitalen Medien an der Schwelle des neuen Jahrtausends und die Umstände hätten nicht unpassender sein können. Wir waren in der Großen Halle des Volkes in Peking, um den Feierlichkeiten zum 50. Geburtstag der Kommunistischen Revolution beizuwohnen, als dieser Meilenstein des Kapitalismus erreicht wurde.

Als Teil einer „News Tour“ im Jahr 1999, die vom *Time Magazine* organisiert wurde, dessen Herausgeber ich war, brachten wir die Vorsitzenden von Time Warner und andere amerikanische Führungskräfte nach China. Den Abschluss bildete ein Zwölf-Gänge-Menü für 1.000 Menschen in der Großen Halle, mit den obersten kommunistischen Führern des Landes als Gastgebern.

Ich erinnere mich noch lebhaft, wie Ted Turner, damals Vice Chairman von Time Warner, durch Reihen vergoldeter, mit rotem Samt gepolsterter Stühle glitt und den Teilnehmern seine Frau Jane Fonda als „kommunistische rote Socke“ vorstellte. Aus dem Augenwinkel sah ich Steve Case, der mit gelassenem Gesichtsausdruck, aber durchdringendem Blick ein ernstes Gespräch mit dem CEO von Time Warner, Jerry Levin, und Vorstandsmitgliedern wie Merv Adelson führte.

Es herrschte ein ziemliches Gedränge, das nach dem Essen noch zunahm. Ein Regenguss biblischen Ausmaßes sorgte dafür, dass wir in der Vorhalle auf unsere Autos warten mussten. Turner und Case warfen einander ein paar neckisch-provokante Kommentare an den Kopf, worin sie es zu einer gewissen Meisterschaft gebracht hatten. „Dein Riesenkonzern schafft es anscheinend nicht, uns nach Hause zu bringen“, witzelte Case. „Deine Millionen bringen dich auch nicht von hier weg“, entgegnete Turner.

Das waren mehr als Neckereien. In ihren Kommentaren steckte eine tiefere Wahrheit. Während Vorsitzender Mao von Hunderten riesiger Plakate grinste, diskutierten Case und die Geschäftsführer von Time Warner darüber, wie der strauchelnde alte Medienkonzern, der

von Walter Isaacson

Filme, Zeitschriften und Kabelfernsehen anbot, und der angesagte Onlinedienst, der „Sie haben eine neue Nachricht“ zu einem nationalen Zeitvertreib gemacht hatte, nun aber durch das Internet und Breitbandverbindungen bedroht wurde, ihre Kräfte vereinen könnten.

Jerry umgab dabei die Aura eines weisen Magnaten, der zuhörte und nickte. Steve gab vor, locker zu sein und versuchte, lakonisch zu wirken, als würde ihn die Möglichkeit einer Fusion nur am Rande interessieren. Mir war klar – oder es kam mir im Rückblick so vor –, dass hier wichtige Entscheidungen getroffen wurden. Im darauf folgenden Januar, nur vier Monate nach diesem Abend, an dem die Idee das erste Mal diskutiert worden war, wurde die Fusion von AOL und Time Warner öffentlich gemacht.

Ich traf Steve das erste Mal 1992, als AOL und *Time Magazine* eine Partnerschaft eingingen, um gemeinsam Inhalte im Netz anzubieten. Seine Firma war gerade erst an die Börse gegangen und hatte einen Aktienwert von 70 Millionen Dollar. Als acht Jahre später die Fusion über die Bühne ging, hatte AOL einen Börsenwert von 160 Milliarden Dollar.

Steve hatte eine Reihe großartiger Ideen, als AOL noch ein Start-up war, die alle in diesem Buch geschildert werden. Als im Jahr 1985 die digitale Welt den ersten Service anbot und nur drei Prozent aller Amerikaner online waren, war Steve bereits davon überzeugt, dass es nicht nur um digitale Inhalte und E-Commerce gehen würde. Er bestand darauf, das Wichtigste sei die Förderung von Gemeinschaft – Menschen miteinander zu verbinden und ihnen eine Möglichkeit der Kommunikation zu bieten. Als ich für mein Buch *The Innovators: How a Group of Hackers, Geniuses and Geeks Created the Digital Revolution* an einer Kurzbiografie über Steve arbeitete, erzählte er mir: „Wir setzten schon 1985 auf das, was wir Community nannten. Wir glaubten, die Killer-App des Internets würden die Menschen sein.“

Steve hatte recht. AOL nutzte dieses Bedürfnis der Menschen zu kommunizieren, sich zu vernetzen, zusammenzuarbeiten und eine Gemeinschaft zu bilden. Die Entwicklung und das anschließende

VORWORT

Wachstum sozialer Netzwerke wie Facebook, Twitter, Snapchat oder Reddit basieren auf diesem Trend. Aber auf vielerlei Weise sind diese neuen Dienste nur eine Rückkehr zur zentralen Erkenntnis, die Steve hatte, als er AOL aufbaute.

Eine weitere Einsicht von Steve, welche die digitale Revolution vorantrieb, war die Bedeutung der Inklusion. Bevor AOL kam, war das Internet ein Arbeitsplatz und eine Spielwiese für Hardcore-Nerds und nicht für den Durchschnittsbürger, der sich über eine Stimme freute, die ihm sagte: „Sie haben eine neue Nachricht.“ Case und AOL waren Vorreiter dieses Wandels und brachten wirklich ganz Amerika online.

Ein Jahr vorher hatte Al Gore – damals Senator – in einem Akt, der ihn eigentlich vor dem unfairen Witz, er habe das Internet „erfunden“ (ein Wort, das er nie verwendet hat), hätte bewahren sollen, ein Gesetz mit auf den Weg gebracht, welches das Internet für kommerzielle und öffentliche Nutzung öffnete. Bis zu diesem Zeitpunkt war es ein Netzwerk, dessen Nutzung sich hauptsächlich auf Forscher und Regierungsmitarbeiter beschränkte. Sein Gesetz besagte, das Internet solle auch für diejenigen zugänglich sein, die AOL oder ähnliche Dienstleister nutzten, um online zu gehen. „Heutzutage erscheint uns das lächerlich, aber bis 1992 war es illegal, einen kommerziellen Dienst wie AOL mit dem Internet zu verbinden“, erinnert sich Case.

Diese Veränderung begann, als AOL im September 1993 ein Onlineportal öffnete, um seinen Mitgliedern den Zugang zu den Newsgroups und Bulletin Boards des Internets zu ermöglichen.

Die darauffolgende Flut wurde, besonders von alteingesessenen Nutzern des Internets, abfällig der „ewige September“ genannt. Der Name bezog sich auf die Tatsache, dass jeden September eine neue Welle von Erstsemestern an die Unis kam und durch ihre Universitätsnetzwerke Zugang zum Internet erhielt. Ihre Posts waren anfangs oft nervig, aber innerhalb weniger Wochen hatten die meisten genug Netiquette erlernt, um sich in die Internetkultur zu integrieren.

von Walter Isaacson

Als AOL jedoch 1993 die Deiche niederriss, entstand ein nicht enden wollender Strom an Newbies, welche die sozialen Normen und die familiäre Atmosphäre des Internets sprengten. Viele Nutzer der ersten Stunde beschwerten sich. Aber tatsächlich war die Demokratisierung des Internets durch AOL und ähnliche Service Provider ein erstaunlicher und magischer Moment. Sie machte den Weg frei für unsere inklusive und explosive digitale Revolution.

In diesem Buch ruft Steve Case diese und andere Lektionen seiner Karriere in Erinnerung und verbindet sie mit einer vorausschauenden Anleitung, wie man bei der nächsten Innovationswelle Erfolg hat. Indem er für die Erste Welle des Internets mitverantwortlich war und dann aktiv in die Zweite Welle investiert hat, ist Steve auf einzigartige Weise in der Lage, die Vision zu schildern, wie das Internet in jeden Bereich unseres Lebens integriert werden wird.

Die Dritte Welle ist eine wunderbare Lektüre und Steve hat uns damit einen wertvollen Dienst erwiesen. Als jemand, der mehr als zwei Jahrzehnte Steves Karriere verfolgt, von ihm gelernt und über seine Einsichten gestaunt hat, bin ich begeistert, dass dieses Buch unzähligen künftigen Innovatoren dieselbe Möglichkeit eröffnet.

Walter Isaacson, CEO des Aspen Institute, ist der Autor von *The Innovators: How a Group of Hackers, Geniuses, and Geeks Created the Digital Revolution* und hat Biografien über Steve Jobs, Albert Einstein, Benjamin Franklin und Henry Kissinger geschrieben.

DIE DREI WELLEN DES INTERNETS



EINLEITUNG



Ich verbrachte einen Großteil meines Abschlussjahres am College versteckt hinter den Bücherstapeln der Bibliothek und las immer wieder ein neues Buch, das ich einfach nicht aus der Hand legen konnte. Es hieß *Die dritte Welle*, verfasst von dem Zukunftsforscher Alvin Toffler, und veränderte vollständig meine Ansichten über die Welt – und meine Vorstellungen über die Zukunft.

Toffler schrieb über eine bevorstehende weltweite Transformation. Er beschrieb die „Erste Welle“ der Menschheit als die sesshafte, landwirtschaftliche Gesellschaft, die für Jahrtausende dominierend war. Die „Zweite Welle“ war die Welt nach der industriellen Revolution, in der Massenproduktion und Massenverteilung die Lebensweise der Menschen veränderten. Tofflers „Dritte Welle“ war das Informationszeitalter: ein elektronisches globales Dorf, in dem Menschen Zugang zu einer endlosen Reihe an Dienstleistungen und Informationen haben, an einer interaktiven Welt teilhaben und eine Gemeinschaft bilden können, die nicht auf Geografie, sondern auf gemeinsamen Interessen beruhte. Er sagte eine Welt voraus, wie wir sie heute kennen. Seine Vision fesselte mich. Ich wusste, dass ich ein Teil dieser Dritten Welle sein wollte. Mehr noch, ich wollte mithelfen, sie möglich zu machen.

In den mehr als 30 Jahren seit der Geburt von America Online sind Tofflers Vorhersagen über die Dritte Welle tatsächlich eingetroffen. Ich kann mich glücklich schätzen, am Anfang dabei gewesen zu sein, und noch glücklicher, dass ich seitdem immer ein Teil davon geblieben bin.

Das Internetzeitalter hat seit diesen frühen Tagen mit erstaunlicher Geschwindigkeit Fortschritte gemacht. Es durchlief auch selbst verschiedene Phasen der Evolution – seine ganz eigenen Tofflerschen Wellen.

Während der Ersten Welle des Internets ging es vor allem darum, die Infrastruktur und das Fundament für eine Onlinewelt zu schaffen. Es waren Firmen wie Cisco Systems, Sprint, HP, Sun Microsystems, Microsoft, Apple, IBM und AOL, die an der Hardware, Software und den Netzwerken arbeiteten, die es möglich machen würden, Menschen mit dem Internet und miteinander zu verbinden. Gemeinsam bauten wir die Auffahrten zur Datenautobahn. (Erinnern Sie sich noch an diesen Begriff?)

Damals musste unsere Gruppe von Onlinepionieren um alles kämpfen. Wir mussten darum kämpfen, die Kosten zu senken, denn damals verlangten Telefongesellschaften normalerweise zehn Dollar pro Stunde, um online zu gehen, was das Ganze für die meisten unerschwinglich machte. Wir mussten PC-Hersteller anflehen, es in Betracht zu ziehen, ihre Computer mit eingebauten Modems auszuliefern. Damals waren nur Technikfreaks online und die meisten Vorstände der PC-Hersteller konnten sich nicht vorstellen, warum ein normaler Mensch jemals ein Modem brauchen sollte.

In den frühen Tagen von AOL bestand der Großteil unserer Arbeit darin, einfach nur zu erklären, was das Internet ist, wie es funktionierte und wieso es irgendjemand nutzen wollen würde. Ich erinnere mich, dass ich 1995 ein Interview auf *PBS* gab, in dem man mich fragte: „Wozu braucht man das?“ Diese Frage war damals noch offen. Und das war ein ganzes *Jahrzehnt*, nachdem wir angefangen hatten.

EINLEITUNG

Die Menschen online zu kriegen, gab der nächsten Generation von Innovatoren eine ganz frische Leinwand und neue Farben. Große Geister begannen, über die enormen Möglichkeiten der globalen Vernetzung nachzudenken. Sie bastelten und werkelten, verfolgten neue Ideen und gründeten Firmen. (Einer unserer User begann mit dem Programmieren, indem er AIM hackte, den AOL Instant Messenger – eine Kommunikations-Software. Sein Name war Mark Zuckerberg.)

Die Zweite Welle des Internets begann Anfang des 21. Jahrhunderts, gerade rechtzeitig, um die Dotcom-Blase zu erzeugen und platzen zu lassen – das erste echte Massenaussterben des Internets. Eine Menge Entrepreneure und Investoren verloren ein Vermögen. Aber diejenigen, die überlebten, waren dafür gerüstet, die nächste Ära der Innovation im Internet anzuführen.

Während der Zweiten Welle ging es darum, auf dem Internet aufzubauen. Suchmaschinen wie Google machten es leichter, die schiere Menge an Informationen zu erkunden, die im Netz verfügbar war. Amazon und Ebay verwandelten ihre Ecke des Internets in einen Gemischtwarenladen. Während der Zweiten Welle wuchsen auch die sozialen Netzwerke aus den Kinderschuhen heraus. Während Google versuchte, die Informationen im Internet zu organisieren, halfen uns die sozialen Netzwerke, uns selbst zu organisieren – und zogen damit eine Milliarde Nutzer an. Und während dieser Zweiten Welle brachte Apple das iPhone raus, Google veröffentlichte Android und eine mobile Revolution war geboren. Dieses Zusammenspiel gab der Zweiten Welle eine unheimliche Wucht – Smartphones und Tablets wurden die Motoren des neuen Internets und schufen ein ganzes Wirtschaftssystem, das die Welt mit Millionen mobiler Anwendungen versorgen sollte.

Die Zweite Welle wurde größtenteils vom Konzept der Software als Dienstleistung geprägt – von sozialen Apps wie Twitter und Instagram, die es einfacher machten, Ideen und Bilder auszutauschen, oder von Navigations-Apps wie Waze, die ohne eine allgegenwärtige mobile Datenverbindung nicht sinnvoll waren. Wenngleich die erfolg-

reichsten Firmen alle unterschiedliche Hindernisse überwinden mussten, um die Poleposition zu erreichen, haben sie auch sehr viel gemeinsam. Zum einen sind ihre Produkte praktisch in jedem gewünschten Umfang verfügbar. Um mit einer größeren Zahl an Nutzern fertigzuwerden, muss man normalerweise nur mehr Serverkapazität und Software-Ingenieure bereitstellen. Und zum Zweiten sind die Produkte selbst – die Apps – zumeist endlos reproduzierbar. Es muss nichts hergestellt werden.

Heute beginnt die Zweite Welle, etwas Neuem Platz zu machen. Wenn in einigen Jahrzehnten Historiker die Geschichte der technologischen Evolution schreiben werden, wird eines ihrer Argumente lauten, das Internet sei in dem Moment zu einer allgegenwärtigen Macht in der Welt geworden, als wir begannen, es in alles zu integrieren, was wir taten. Dieser Moment ist der Anfang der Dritten Welle.

Die Dritte Welle ist das Zeitalter, in dem das Internet nicht mehr den Internetfirmen gehört. Es ist das Zeitalter, in dem Produkte das Internet erforderlich machen, aber nicht mehr darüber definiert werden. Es ist das Zeitalter, in dem der Satz „erfordert eine Internetverbindung“ genauso lächerlich erscheinen wird wie der Satz „erfordert Elektrizität“, als ob das wirkliche Unterscheidungsmerkmale wären. Es ist das Zeitalter, in dem das Konzept des „Internets der Dinge“ – also Produkte mithilfe von Sensoren zu vernetzen – uns als zu einschränkend erscheinen wird, weil wir feststellen, dass ein noch größeres „Internet von Allem“ entsteht.

Die Entrepreneure dieses Zeitalters werden die größten Industrien der Welt herausfordern und auch diejenigen, die unser tägliches Leben am meisten beeinflussen. Sie werden unser Gesundheitssystem neu denken und unser Bildungssystem umformen. Sie werden Produkte und Dienstleistungen schaffen, die unser Essen sicherer und unseren Weg zur Arbeit leichter machen werden.

Aber wenn diese neue Generation von Entrepreneuren erfolgreich sein soll, werden die alten Rezepte der Zweiten Welle nicht ausreichen.

EINLEITUNG

Die Gründungsgeschichten der Unternehmen der Dritten Welle werden seltener mit Apps beginnen, die in Studentenwohnheimen ihre Geburtsstunde erlebten und sich dann wie ein Virus ausbreiteten (Anspielung auf Facebook, Anm. d. Übers.), wie das so oft während der Zweiten Welle geschah. Die Entrepreneure der Dritten Welle werden in einem Umfang Partnerschaften über verschiedene Bereiche hinweg eingehen müssen, wie das für die Firmen der Zweiten Welle niemals erforderlich war. Sie werden durch eine politische Landschaft navigieren müssen, die von den meisten Unternehmen der Zweiten Welle einfach ignoriert werden konnte. Und all das müssen sie in einem Raum tun, zu dem der Zugang – auch für eine wirklich gute Idee – durch viel größere Barrieren versperrt ist, als man es von der Zweiten Welle kennt.

Das Erfolgsrezept ist vielmehr eines, das in der Ersten Welle funktionierte, als das Internet noch jung und die Skepsis noch groß war; als die Barrieren enorm und Partnerschaften unerlässlich waren, um seine Kundschaft zu erreichen; als das System mit einer neuen Wirklichkeit fertigwerden musste und sich mühte, den richtigen Weg vorwärts zu finden.

Ich schreibe dieses Buch zum jetzigen Zeitpunkt, weil wir uns an einem wichtigen Punkt in der Geschichte befinden und ich mein Möglichstes dafür tun will, unsere Zukunft so glänzend wie möglich zu gestalten. Ich schreibe es, weil die Geschichte der Ersten Welle zunehmend wichtig wurde, um über diese Zukunft nachzudenken – wie wir dafür planen, uns daran anpassen und ihre Möglichkeiten beim Schopf packen. So viel von dieser Geschichte ist noch nicht erzählt worden, inklusive meiner eigenen.

Ich bringe dabei verschiedene Perspektiven ein. Meine Perspektive als Start-up-Entrepreneur, der auch auf Erfahrungen in einer großen Firma zurückblicken kann. Als jemand, der zwar nie Vollzeit im Staatsdienst war, aber auch für die Regierung gearbeitet hat. Ich bin sowohl Investor als auch Fürsprecher und jemand, der die Kultur des Silicon Valley versteht, aber nicht daraus hervorging.

Daher versuche ich, mit diesem Buch verschiedene Dinge zu erreichen. Ich will Ihnen die Geschichte erzählen, wie das Internet der Konsumenten geboren wurde und Firmen wie AOL fast dabei gescheitert wären. Ich will meine Erinnerungen als Insider mit Ihnen teilen – die Details einer Achterbahnfahrt, die nur wenige erlebt haben. Ich will Ihnen erzählen, wie es sich anfühlte, ganz oben zu sein – und Ihnen die Perspektive aus der Vorstandsetage auf dem Weg nach unten schildern.

Aber ich will das alles nicht im luftleeren Raum tun. All diese Geschichten sollen eine umfassendere These illustrieren: dass die Lektionen der Ersten Welle des Internets ein integraler Bestandteil der Dritten Welle sein werden. Daher will ich auch die Dritte Welle genauer unter die Lupe nehmen. Ich werde beschreiben, wie sie aussehen und wie sie sich entfalten wird und Ihnen einen kleinen Ausblick auf die Zukunft gewähren, deren Vorbote sie ist.

• • •

Ich habe dieses Buch geschrieben, um Entrepreneuren zu helfen, ihren Träumen Gestalt zu verleihen, und um den Platzhirschen der Großkonzerne ihre Albträume zu nehmen. Ich habe es sowohl für den Wirtschaftsstudenten als auch für den interessierten Laien geschrieben. Für Menschen, die alt genug sind, sich nostalgisch an AOL-CDs im Briefkasten zu erinnern, und für diejenigen, die jung genug sind, den Begriff „CD-ROM“ noch nie gehört zu haben.

Meine Reise war während der letzten paar Jahrzehnte ein unvorhersehbares Abenteuer, ein aufregender und manchmal frustrierender Mix aus Ups und Downs. Es gab Momente blanken Terrors, aber mehr noch gab es Freude und Jubel. Das habe ich versucht, in diesem Buch zu vermitteln. Ich habe versucht, Sie in meine Welt mitzunehmen. Und welches Medium wäre dafür besser geeignet als das Buch, das vor etwa 2.000 Jahren erfunden wurde?