

Gastkolumne

Eine richtige disruptive Innovation? Wikipedia

Wie das Gratis-Online-Lexikon mit einem Heer von Freiwilligen zum Paradebeispiel für eine moderne Managementtheorie wurde



Caspar Hirschi

Der Schwarm war der grosse Fische Tod. Im Januar dieses und des letzten Jahres kam es zu zwei Ereignissen, die auf den ersten Blick nichts miteinander zu tun haben. Betrachtet man sie gemeinsam, sieht man aber erst, was sie ausmacht. Am 20. Januar 2020 starb Clayton Christensen, der berühmteste Management-Guru der jüngsten Zeit. Am 15. Januar 2021 wurde Wikipedia, die grösste Enzyklopädie aller Zeiten, zwanzig Jahre alt.

Das Internet war noch ein Raum für Utopien, als zwei philosophiebegeisterte Nerds, Jimmy Wales und Larry Sanger, an einer Plattform bastelten, auf der Freiwillige aller Länder zusammen Lexikonartikel schreiben, erweitern und abändern sollten. Damals regierte der Glaube an das freie Wissen und die demokratische Schwarmintelligenz. Selbst bei so viel Aufbruchsstimmung traute jedoch niemand dem Projekt zu, innert weniger Jahre zum globalen Nachschlagewerk für alles aufzusteigen. Ein Haufen anonymer Amateure, die für Gotteslohn relevante Informationen zusammentragen und sie in gemeinsamer Diskussion zu anerkanntem Wissen aufwerten – das konnte nicht klappen.

Zum Zeitpunkt von Wikipedias unscheinbaren Anfängen war Clayton Christensen schon ein Star. 1997 hatte er «The Innovator's

Dilemma» veröffentlicht, ein Buch über die Tragik erfolgreicher Unternehmer, die alles richtig machen, ihre Produkte fortlaufend verbessern und trotzdem untergehen. Die zerstörerische Kraft, denen sie zum Opfer fallen, taufte Christensen wenig später «disruptive Innovation». Der Begriff katapultierte ihn an die Spitze der Silicon-Valley-Propheten. Seine Jünger kamen aus Startups wie Grosskonzernen, aus Banken wie Beratungsfirmen. Sie sangen den Gospel der Disruption, im Glauben, der Bau einer besseren Welt beginne mit dem Abreissen der bestehenden.

Christensens eigene Tragik war, dass sein Modell der disruptiven Innovation zu kaum einem Unternehmen oder Produkt passte, das mit ihm geschmückt wurde. Airbnb und Uber waren ebensowenig disruptiv wie das iPhone oder das Model S von Tesla. Voraussetzung für eine Disruption ist nach Christensen, dass etablierte Unternehmen die Bedürfnisse ihrer Kunden mit «schrittweisen Innovationen» übertreffen und Preise «am oberen Ende des Marktes» verlangen. Das erlaubt es neuen Anbietern, mit weniger leistungsfähigen, aber billigeren Produkten am unteren Ende einzusteigen und Kunden zu gewinnen, die für die etablierten Unternehmen uninteressant sind. Zur Disruption kommt es, wenn das neue Produkt eine steilere Innovationskurve hinlegt und einen Qualitätsgrad erreicht, wo es für die Kunden der etablierten Anbieter attraktiv wird. Konfrontiert mit einem Konkurrenzprodukt, das den Bedürfnissen der eigenen Kunden entspricht und einen unschlagbar besseren Preis hat, können die etablierten Unternehmen nicht mehr reagieren – und kollabieren.

Hat man Christensens Modell vor Augen, sieht man leicht, warum es zu den meisten



Ein Haufen anonymer Amateure, die für Gotteslohn relevante Informationen zusammentragen – das konnte nicht klappen.

Innovationen des Silicon Valley nicht passt. Das iPhone und das Modell S waren teure Produkte, die den Markt vom oberen Ende her umgepflügt haben. Airbnb und Uber verbinden als digitale Plattformen neue Anbieter und Kunden nach den Wachstums-gesetzen «zweiseitiger Märkte», die sich vom Modell der disruptiven Innovation markant unterscheiden. Die etablierten Internetkonzerne wiederum besitzen so viel Marktmacht, dass sie es sind, die junge Konkurrenten bedrohen, und nicht umgekehrt.

Wikipedia dürfte der einzige Internetriesen sein, dessen Werdegang als disruptive Innovation gelten kann. Die Enzyklopädie stieg mit einem Gratisangebot unten in den Markt ein, galt zu Beginn als qualitativ minderwertig, hat sich dann aber so rasant entwickelt und verbessert, dass ihre anonymen Wichte die grossen Fische im enzyklopädischen Meer, vom «Brockhaus» bis zur «Britannica», verdrängt haben.

Warum aber wurde Wikipedia, wo es doch Christensens Modell perfekt verkörpert, vom Kult um die disruptive Innovation ausgenommen? Weil es kein kommerzielles Unternehmen ist, das zu Finanzierungs- und Marketingzwecken eine brachiale Ersatzreligion braucht. Die Enzyklopädie ist unter den meistaufgerufenen Internetseiten der Welt das einzige gemeinnützige Projekt. Und was noch mehr Bewunderung verdient: In einer Zeit, in der kommerzielle Kommunikationsplattformen zu Wachstumszwecken die Parteilichkeit ihrer Nutzer anheizen, bleibt Wikipedia einem strikten Neutralitätsgebot verpflichtet. Daran können all ihre Leser wachsen.

Caspar Hirschi ist Professor für Allgemeine Geschichte an der Universität St. Gallen.



Medienkritik

Der Boom der Schweizer Staatsmedien



Felix E. Müller

Die Nachrichtenportale im Internet gehören zu den Kriegsgewinnern der Pandemie. Am meisten zugelegt hat die NZZ, an zweiter Stelle folgt tagesanzeiger.ch. Bekannte Namen also. Die Überraschung folgt mit der Nummer drei, einem Anbieter, der als graue Maus gilt: bluewin.ch.

Man sollte eher von einem grauen Elefanten sprechen. In absoluten Zahlen ist Bluewin gesamtschweizerisch bereits auf Platz fünf vorgerückt. Dahinter steckt die Swisscom, die zu 51 Prozent dem Bund gehört. Es ist also ein staatliches Medienangebot. Die Inhalte werden von rund zwanzig Journalisten erstellt, die Höhe des Budgets ist geheim. Konkrete Zahlen könnten ja die Frage provozieren, warum die Swisscom so viel Geld ausgibt für ein Angebot, das auch anderswo existiert.

Etwa bei der SRG. Und wie! Das Online-Portal srf.ch ist heute die meistgenutzte Informationsquelle der Schweiz – und zwangsfinanziert. Dennoch tritt SRF immer stärker wie ein privates Medienunternehmen auf und ist in jüngster Zeit in den Angriffsmodus übergegangen. Die Zeche dürften die privaten Anbieter bezahlen. Denn srf.ch verfügt über zwei grosse Vorteile: Dank Gebühren ist das Angebot gratis und werbefrei, während die Privaten mit Anzeigen und Bezahlschranken um Einnahmen kämpfen müssen.

Der Staat macht diesen noch mit anderen Angeboten das Leben schwer. Swissinfo beschäftigt 100 Personen und verfügt über ein Budget von 18 Millionen Franken, die von der SRG und aus dem Bundeshaushalt stammen. Auch die Nachrichtenagentur SDA erhält von Bern neu vier Millionen Franken und ist auf dem Weg zum Staatsunternehmen.

Der Staat ist in der Schweiz zum vielleicht grössten Medienanbieter mutiert und wird, wie die Offensive von SRF zeigt, seine Rolle weiter ausbauen. Eine Medienpolitik, die solches zulässt, ist in den Knochen morsch.

Felix E. Müller ist Senior Advisor des SEF und daneben publizistisch tätig.

51 Prozent

Wenn sich Menschen nicht mehr mischen



Nicole Althaus

Ich bin so viel mit mir allein, dass es schwierig wird, einen Satz nicht mit «Ich» zu beginnen. Ich erlebe fast nichts, sehe fast nichts, ausser mich selbst. Manchmal kaufe ich mir Tulpen mit geschlossenen Knospen, nur damit sich in meiner Wohnung noch etwas anderes öffnet als das Teams-Fenster im Computer. Das ist eine schwierige Voraussetzung für den Beruf, den ich ausübe. Ich würde Ihnen gern etwas Interessantes erzählen. Aber eben.

Selbst der Klagemodus ist abgenutzt. Alles schon medial durchgejammert. Und das nach einer guten Woche Lockdown. Dabei bin ich nicht ungerne allein. Vor Corona habe ich mich ab und zu eine Zeitlang zum Lesen und Schreiben an einen abgelegenen Ort

zurückgezogen. Luxus war das. Weil der Rückzug freiwillig geschah. Aber heute geht es mir ein bisschen wie meiner Grossmutter im Altersheim, die mir erzählte, dass sie die Stadt vermisste, obwohl sie sie auch vor Corona fast nie mehr besucht hatte. Autonomie ist eben vor allem ein Gefühl: Das Gefühl, tun und lassen zu können, was man gerade will. Auch wenn die meisten Menschen dann doch relativ selten all das tun, was sie jetzt gerade lassen müssen.

Auch ich vermisste die Stadt, obwohl ich mich gerade darin aufhalte. Und ich tue das wohl aus demselben Grund wie meine Grossmutter: Ich vermisste das urbane Leben, die zufälligen Begegnungen. Die wogende Menschenmasse im Hauptbahnhof zu Stosszeiten. Den Lärm, den Angetrunkene machen, wenn sie frühmorgens heimkehren. Selbst wenn er mich aufweckt. Weil es schön ist, wenn der Lebensrhythmus von Menschen nicht gleichgeschaltet ist. Ich sehne mich sogar nach dem randvollen Tram, in das man sich hineinzwängen muss wie in eine zu enge Jeans. Wie meine Grossmutter vermisste ich, dass sich meine Welt mit anderen Welten überschneidet. Das ist auch der

Grund, warum mir das Reisen so fehlt. In der Schnittmenge passiert das, was man Belebung oder Inspiration nennt.

Hier und jetzt aber kreisen alle um sich selbst. Man muss sich fragen, wo sich die Welten noch überschneiden können, was vom Stadtleben übrig bleibt, wenn Konsum und Kultur wegfallen. Ganze Quartiere sind ausgestorben, weil dort fast nur noch gekauft oder gearbeitet wird. Die Pandemie macht die Stadt zu einer Illusion von Leben. Man spürt ihren Puls nicht mehr. Wenn die Leute wegen Corona aufs Land ziehen, dann nicht nur, weil sie dort mehr Platz für weniger Geld bekommen. Oder der grössere Abstand zum Nachbarn garantiert ist. Sie ziehen aus der Stadt, weil egal geworden ist, ob man nun in Muhen im Aargau vor dem Bildschirm sitzt oder im Kreis 1 in Zürich, wenn das Büro, das Restaurant und die Shops sich ins Internet verlagern. Von der Metropole, dem *place to be*, bleibt nur die Illusion, man sei da, wo das Leben spielet.

Daran ist auch der Winter schuld, aber nicht nur. Im Frühling verlagerte sich das Leben an den See und in die Parks. Im Winter erstarrt es buchstäblich. Weil nur das Shop-



Die Pandemie macht die Stadt zu einer Illusion von Leben. Man spürt ihren Puls nicht mehr.

ville im Hauptbahnhof bleibt. Oder eine Kirche. Es fehlen andere Orte der Begegnung, wenn Büros, Bibliotheken, Buchhandlungen geschlossen sind.

Frühere Plagen haben die Städte verändert. Um die Pest zu bekämpfen, regulierten die Behörden im Venedig des 14. Jahrhunderts den Zugang zur Stadt mit den ersten Reisepässen der Geschichte. Die Cholera-Epidemie machte Wien zur ersten vollständig kanalisiert Metropole Europas. Wird Corona auch Spuren hinterlassen?

Sicher ist, dass Büroflächen leer stehen werden und viele Läden ungenutzt werden müssen, weil sowohl Home-Office wie Online-Shopping nicht mit dem Virus verschwinden werden. Das wäre eine Chance, die funktionalen Ghettsos der Stadt, die Quartiere, in denen nur gearbeitet, gekauft oder geschlafen wird, zu durchmischen. Orte zu schaffen, in denen sich die Welten der Menschen auch überschneiden, wenn nicht konsumiert wird. Weil die Schnittmenge den Puls einer Stadt bestimmt.

Nicole Althaus ist Chefredaktorin Magazine bei der «NZZ am Sonntag».