

UNTERNEHMENSSTRUKTUREN

ALS GM GOOGLE WAR

Von „How Google works“ bis zu „My Years with General Motors“ – Publikationen geben Einblicke in die Kultur erfolgreicher Unternehmen und verdeutlichen Parallelen und Entwicklungen der vergangenen fünfzig Jahre

An einem Freitag vor etwa zwölf Jahren hingte Larry Page, einer der Gründer von Google, einen ausgedruckten Screenshot der Google-Ad-Ergebnisse an die Wand der Büro-Teeküche, auf dem die Worte „These Ads Suck!“ (diese Anzeigen sind erbärmlich!) gekritzelt waren. Das AdWords-System von Google war eigentlich dazu gedacht, Anzeigen zu liefern, die für die eingegebenen Suchbegriffe relevant waren. Page monierte, dass wer nach dem Kultmotorrad Kawasaki H1B suchte, Anzeigen von Anwälten fand, die Unterstützung bei einem H-1B-Visum (dem Nichteinwanderungsvisum der Vereinigten Staaten) boten. Und das war nur ein Beispiel. Bis zum darauffolgenden Montagmorgen jedoch hatten fünf Ingenieure, die nicht einmal zum Werbeteam gehörten, auf eigene Initiative eine Software-Lösung geschaffen, die, wie sich später herausstellte, Milliarden Dollar wert war.

„Es war nicht die Unternehmenskultur von Google, die fünf Ingenieure in problemlösende Ninja-Kämpfer verwandelt hatte und das Schicksal des Unternehmens an einem Wochenende verändern sollte“, schreiben Eric Schmidt und Jonathan Rosenberg – vormals CEO und Leiter der Produktentwicklung in „How Google Works“ (Hrsg. Grand Central): „Vielmehr war es die Kultur selbst, die solche Ninja-Kämpfer überhaupt ins Unternehmen gezogen hatte.“

Was ist das Geheimnis von Google? Eine wirklich spannende Frage, denn schließlich ist Google das erfolgreichste neue Unternehmen des 21. Jahrhunderts. Zwar erst fünfzehn Jahre alt, beträgt sein Unternehmenswert inzwischen dreihundertachtzig Milliarden US-Dollar. Ein Jahresumsatz macht über fünfzig Milliarden Dollar aus, davon rund ein Viertel Gewinn. Jeden Monat führt über eine Milliarde Menschen eine Suche auf Google durch. Es liegt nahe, darüber nachzudenken, ob es irgendetwas Vergleichbares wie Google gibt, das jeder von uns machen könnte, das ähnliche – wenn auch bescheidenere – Ergebnisse erzielt. Was das Modell Google aber besonders attraktiv macht, haben Page und Sergey Brin in ihrer Erklärung zum Börsengang vor zehn Jahren formuliert: „Google ist kein Unternehmen im herkömmlichen Sinn.“ Wenn jemand sehr reich wird, ist das schon faszinierend; aber wenn jemand sehr reich wird und erklärt, dabei die allgemeinen Regeln der Unternehmensführung gebrochen zu haben, ist es umso faszinierender. Ständig erscheinen Bücher darüber, wie sich die besondere Magie von Google einfangen lässt. Zur neuen Sammlung gehören nicht nur „How Google Works“, sondern auch „Think and Grow Digital“ (McGraw-Hill) von Joris Merks-Benjaminsen, einem Manager von Google in der Position des Benelux Head of Branding Solutions & Innovation, sowie „Work Rules! Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead“ (Twelve) von Laszlo Bock, dem Senior Vice-President im Personalwesen von Google.



“Think and Grow Digital” wird den sogenannten "Millennials" als Leitfaden für ihren Weg am Anfang und in den mittleren Stadien einer Karriere in der Wirtschaft angepriesen. Dementsprechend richtet es sich an ein junges und technisch versiertes Publikum (“ihr Gehirn ist anders”), die mit Menschen mittleren Alters arbeiten. Merks-Benjaminsen bekennt, dass er solche Menschen früher als "alte, graue, beratungsresistente Kerle" empfunden hat, die in ihrer alten, festgefahrenen Geschäftsdenkweise fest-

steckten, aber inzwischen habe er gelernt, Empathie zu zeigen: „Versetzen Sie sich in die Lage derjenigen, die in den ersten 20 bis 50 Jahren ihres Lebens kaum Zugang zum Internet oder zu Computern hatten, und versuchen Sie dann sich vorzustellen, wie viel neues Material sie erst mal verdauen müssen, bevor sie verstehen, was man Ihnen erzählt.“ Das Buch enthält jedoch auch viele Maximen, Slogans, Tabellen und andere Möglichkeiten, Lerninhalte zu vermitteln, die sogar ein Non-Millennial anwenden kann. Wir lernen Google-Wortschöpfungen wie „moonshot thinking“ (etwa: extrem ambitionierte, zukunftsbezogene Denkweise) und den „funnel of focus“ (Konzentrationsstrichter). Und dann stoßen wir auch auf folgende abschließende Aussage: "Greatness is for everyone." (Größe ist für jeden da.)

Obwohl "How Google Works" in einem unbeschwernten Stil geschrieben ist, handelt es sich dabei um einen ernsthaften Versuch, den speziell von Google gepflegten Unternehmensstil zu identifizieren. Wir lesen über die Freitagssitzungen, bei denen jeder Mitarbeiter Page und Brin x-beliebige Fragen stellen kann. Darüber, dass jeder zwanzig Prozent seiner Zeit für ein persönliches Projekt aufwenden darf und über die Bereitschaft, in große und unpraktisch erscheinende Ideen wie selbstfahrende Autos oder über das interplanetare Internet zu investieren. „Das Hauptargument des Buches besteht darin, dass das Unternehmen darauf angewiesen ist, Mitarbeiter zu rekrutieren, bei denen es sich nach Schmidt und Rosenberg um „smart creatives“ (intelligente Kreative) handelt, und diesen die Möglichkeit zu geben, in einem für ein Großunternehmen ungewöhnlichen Umfeld zu arbeiten. Google liebt chaotische, nichtprivate Büros und hat eine Regel festgelegt, nach der alle Manager mindestens sieben Vorgesetzten gegenüber direkt berichtspflichtig sind, was eine relativ lockere Beaufsichtigung sicherstellt. Diese Atmosphäre soll die intelligenten Kreativen, überwiegend Computerprogrammierer, dazu motivieren, kontinuierlich, beharrlich und nicht unbedingt im Rahmen der offiziellen Kompetenzlinien zu experimentieren und dabei neuartige Software-Lösungen zu finden, die sich vielleicht als „großartige Produkte“ entpuppen könnten. „Das Unternehmen ist so strukturiert, dass neue Produkte sehr schnell auf den Weg gebracht werden, aber auch sehr schnell wieder in der Versenkung verschwinden können, falls sie nicht funktionieren. Ein Motto des Unternehmens lautet „ship and iterate“ (liefern und weitermachen). Bei Google macht sich keiner Gedanken über das Verhältnis von Arbeitszeit zum Privatleben, denn eine Arbeit, die so bedeutend und erfüllend ist, kann nicht einfach als „Arbeit“ bezeichnet werden. Niemand ist daran interessiert, nur eine Vierzigstundenwoche zu arbeiten. Wenn Lazlo Bock darüber referiert, was er bei Google gelernt hat, gibt er nicht nur

karrierebezogene Ratschläge, sondern Ratschläge fürs Leben. Diese Bücher sind als Unternehmensmanifeste zu sehen und wimmeln nur so von Sätzen in der Befehlsform: Sei nicht boshaft. Lass Dich nicht durch irgendwelche Dinge nerven.

Steht in einem langen Regal mit Wirtschaftspublikationen „How Google Works“ an dem einen Ende, könnte man sich am anderen Ende die vor fast 50 Jahren veröffentlichten Memoiren von Alfred B. Sloan, „My Years with General Motors“, vorstellen. Aus kultureller Sicht könnten die Bücher nicht unterschiedlicher sein. In Silicon Valley ist das Tragen einer Krawatte ein absolutes „No-Go“; ein informelles Foto von Sloan würde ihn in einem perfekten Maßanzug und Schlips, aber ohne Weste zeigen.



Wie Google und andere große Silicon-Valley-Unternehmen war General Motors (GM) anfangs ein aggressiver Aufkäufer von Kleinunternehmen, welche sich im Rahmen des größeren Unternehmens eventuell als nützlich herausstellen könnten. Sloan hatte ein Unternehmen zur Herstellung von Rollenlagern geführt, das GM Ende der 1910er Jahre erworben hatte. Der erste Präsident von GM war William C. Durant, ein Produktvisionär und ähnlich charismatischer Verkäufer wie Steve Jobs, der ebenso in der Lage war, ganzheitlich und nicht nur peripher zu arbeiten. Laut Sloan war Durant „ein großer Mann mit einer großen Schwäche – er konnte gestalten, aber nicht verwalten“. Aufgrund seiner Ausgaben- und Kreditaufnahmepolitik wählten ihn die Aktionäre von GM im Jahr 1910 ab. In seinem „Exil“ widmete sich Durant der minuziösen Planung seiner erfolgreichen Rückkehr. Dies gelang ihm, indem er das Unternehmen Chevrolet gründete und es zu Konditionen an GM verkaufte, die ihm den Status eines Mehrheitsaktionärs bescherten. Er kehrte 1916 als Generaldirektor zu GM zurück, war jedoch wegen einer weiteren finanziellen Unvorsichtigkeit bereits 1920 wieder draußen. Im Jahr 1923 wurde Sloan dann Präsident von GM. Bis dahin hatte er die gesamten Zuliefererbetriebe von GM unter seiner Verantwortung. Seinen Durchbruch verdankte Sloan einer Arbeit mit dem Titel „Organization Study“, die er im Jahr 1919 verfasste und die dazu dienen sollte, die Ordnung nach dem administrativen und finanziellen Chaos der Durant-Ära wiederherzustellen. Sloans Lösung bestand darin, autonome Bereiche um Produktlinien (Chevrolet, Buick, Cadillac, etc.) zu schaffen, wobei jede über einen eigenen Generaldirektor und ein eigenes Budget verfügen sollte. Im Hauptquartier würde man die einzelnen Leistungen überwachen und spezielle Dienstleistungen wie Finanzierung und Forschung erbringen.

Das Ergebnis war ein leises Erdbeben im Big Business. Sloan zufolge zählten William Durant und Henry Ford zu Vertretern „einer Generation, die ihre Persönlichkeit und ihre „Genialität“ als subjektive Faktoren in ihre Unternehmen einbrachten, ohne sich um Managementdisziplin und um objektive Fakten scheren zu müssen.“ Sloan dagegen glaubte, dass die Leitung eines Unternehmens ein Beruf beziehungsweise eine Berufung war. Und ganz so, als ob er seine Meinung unter Beweis stellen wollte, überholte General Motors Ford recht zügig im Hinblick auf ihre relativen Marktanteile. Bereits im Jahr 1927 führte eine Führungskraft von GM gegenüber einem Managementverband die "Organization Study" als Modell für ein jedes



Unternehmen ins Feld. In der gegenwärtigen Atmosphäre vergisst man schnell, dass der Begriff „Bürokratie“ – zumindest für Max Weber – einen Fortschritt gegenüber dem Begriff „Charisma“ bedeutet: Regeln zu haben war besser als einen Herrscher zu haben. Das gehörte zur Arbeitsweise von GM dazu.

Alfred D. Chandler Jr., ein führender Historiker der amerikanischen Unternehmensgeschichte, veröffentlichte 1962 ein Buch mit dem Titel "Strategy and Structure" mit der Aussage, dass sich die Organisationsform von GM zum Modell für ähnliche Strukturveränderungen in anderen amerikanischen Großindustriunternehmen entwickelt hatte. „Die Kartellgesetzgebung ab Mitte des Jahrhunderts erschwerte es Unternehmen, direkte Wettbewerber zu übernehmen, aber nachdem GM die unabhängige Bereichsstruktur als ideale Managementform etabliert hatte, tendierten Unternehmen dazu, diese Methode zu übernehmen und durch Übernahme andersartiger Gesellschaften zu expandieren. In dem Maße, wie Sloans Unternehmen zum Inbegriff des amerikanischen Erfolgs wurde, erlangte sein organisatorischer Ansatz den Status eines gesellschaftlichen Evangeliums.“

Das war GM: eine riesige Belegschaft, die in einem Archipel von speziellen Produktlinien eingesetzt wurden, dass Flexibilität und Agilität erhalten blieben. Alle Mitarbeiter wurden von professionellen Managern darin geschult und angewiesen, so produktiv wie nur möglich zu sein. Jeder galt als geschätzter „Beitragsleister“ auf dem Weg zu einem größeren Ziel. Jahr für Jahr – fast acht aufeinanderfolgende Jahrzehnte lang – stand GM an der Weltspitze der Autobauer. Da liegt die Schlussfolgerung nahe, dass das Unternehmen alles im Griff und verstanden hatte.

Vor fünf Jahren meldete General Motors Insolvenz an. Heute symbolisiert der Name allein ein Versagen von einem Ausmaß, wie der von Google für Erfolg steht. Allerdings war der Ruf von GM bereits in den siebziger und achtziger Jahren angekratzt, als Toyota und andere japanische Autohersteller aus dem Nichts auf den Markt drängten und sich als starke Wettbewerber herauskristallisierten. Der Niedergang einer Gottheit bringt jedoch nicht das Ende ihres ganzen Wirkungsfeldes mit sich. Es gibt immer wieder neue Götter, eine neue Doktrin und neue Lehren in der Geschichte. Zwischen dem Verfall von GM und dem Aufstieg von Google gab es in der Computertechnologie natürlich IBM und dann Microsoft und in der Industrie sticht das Unternehmen General Electric von Jack Welch in den achtziger und neunziger Jahren besonders hervor.

Während Sloans Jünger dessen Buch „Organization Study“ verehrten, war Welch Anhänger des Six-Sigma-Systems, einer sorgfältig durchstrukturierten Methode zur Reduzierung von Herstellungsfehlern. Welch setzte auch die meisten anderen führenden Management-Instrumente seiner Zeit ein und führte hunderte von Übernahmen durch. Dabei wurden die sozialen Aspekte des Unternehmens gnadenlos abgeschafft. Die Gehälter der Manager richteten sich nach der Wertentwicklung der Aktie von General Electric. Welch zog seine Lehren aus dem „Total Quality Management“, das zuvor zu einem vollständigen Wandel in der Autoherstellung der Japaner geführt hatte. Er hatte auch andere Weisheiten in petto: Wenn man nicht die Nr. 1 oder Nr. 2 auf einem Markt ist, sollte man sich von diesem verabschieden. Die Weisheiten von Welch wurden, wie bei Sloan seinerzeit, weitflächig übernommen, doch ein

von einem ungeheuer erfolgreichen Autor verfasstes Drehbuch funktioniert nicht unbedingt für den Rest der Welt.

Was dies betrifft, bestehen einige Management-Mantren von Google bereits seit Jahrzehnten. In ihrem Buch "In Search of Excellence" (1982) legten Tom Peters und Robert Waterman Jr. eine Liste von acht Qualitäten erfolgreicher Unternehmen vor, die alle den Thesen von "How Google Works" entsprechen – beispielsweise eine innovative Kultur, Autonomie der Mitarbeiter, ein Hang zum Aktionismus und Besessenheit hinsichtlich der Kundenorientierung. Randall Stross wies in "The Microsoft Way" (1996) auf eine Formel hin, die jener von Schmidt und Rosenberg verblüffend ähnlich war: „Gates holte sich intelligente Leute ins Haus, gab ihnen Arbeit in einem Umfeld, das sich ideal für intensive Konzentration eignete und pflegte ihre Loyalität, indem er ihnen Aktienoptionspakete anbot, die das bloße Fußvolk in der Produktentwicklung zu Millionären machte. Auch als die Organisation wuchs, blieb ihre Struktur weiterhin explizit darauf ausgelegt, die Identität kleinerer Gruppen zu fördern, und es fand häufige und umfangreiche Kommunikation zwischen den Ebenen statt.“ Es ist immer verlockend, aus besonders augenfälligen und unmittelbaren Beispielen große Lehren zu ziehen.

1940 veröffentlichte ein junger Soziologe namens Robert K. Merton einen Aufsatz mit dem Titel „Bureaucratic Structure and Personality“, in dem er den Begriff „displacement of goals“ (Zielverschiebung) prägte. Merton schrieb: „Bürokratie entwickelt sich, weil große Organisationen Regeln und Verfahren benötigen, die sie vor dem administrativen und finanziellen Chaos bewahren und vor der Art willkürlicher Unternehmensführung, die William Durant einst zu Fall brachte. Schließlich entwickeln die zur Realisierung der Unternehmensziele gedachten Regeln und Verfahren jedoch eine Eigen-dynamik und entwickeln sich zum Selbstzweck in der Lebensorganisation des Bürokraten. Mit anderen Worten: Wenn Menschen sich zu stark an Regeln orientieren, erfüllen sie nicht mehr den Zweck der Organisation.“



Bereits 1957 berichtete Merton in einer späteren Fassung seines Aufsatzes, dass der Begriff „Bürokratie“ zu einem negativ besetzten Wort geworden war. Alfred Sloans Memoiren erschienen genau in dem Moment, als amerikanische Institutionen laut Meinungsumfragen einen zunehmenden Vertrauensverlust erlitten – ein Trend, der sich ein halbes Jahrhundert lang fortsetzte. Ab Mitte der siebziger Jahre geriet das in autonome Bereiche aufgeteilte Großunternehmen in der Welt des Managements unter allgemeinen Beschuss.

Ein halbes Jahrhundert von Managementweisheiten zeigt sich als eine lange Reihe von Versuchen, einen Ausweg aus der unumstößlichen Logik der Zielverschiebung zu finden. Seit Sloans Werk gibt es keinen Ratgeber zur Unternehmensführung, der nicht darauf abzielt, die Starre aus amerikanischen Unternehmen herauszubekommen. Die bürokratischen Prozesse



hatten sich zum Selbstzweck entwickelt, und eben darin bestand die Zielverschiebung. Damit einher ging seit Sloans Zeit ein tendenzieller Abschied von der gesellschaftlichen Sichtweise des Unternehmens – eine Zielverschiebung im Namen der wirtschaftlichen Effizienz. Google wurde nie für Gewerkschaften oder Betriebsrenten ausgelegt. Es herrschte stets die Erwartung, dass Mitarbeiter nicht vorhatten, Jahrzehnte im Unternehmen zu verbringen. Die Abschaffung des sozialen Auftrages eines Unternehmens ist eine Managementmethode, die zwar kaum in der Wirtschaftslehre offen gefeiert wird, deren Umfang jedoch signifikant ist.

Wie Merton prognostizieren würde, kann jede neue Strategie zur Reform der Bürokratie (Entwicklung von sogenannten „loose-tight“-Organisationen, „flachere Hierarchien“, „Re-Engineering“ – die Formulierungen sind zahllos) selbst zur Entwicklung neuer Formen von Zielverschiebungen führen. Was die Manager als Herausforderung bezeichnen ist typischerweise das, was ihre Vorgänger als Lösung betrachtet haben. Sloans multi-divisionale („M-förmige“) Struktur war als Gegenmittel für ausgerechnet die bürokratische Trägheit gedacht, für die sie später als Beispiel herangezogen wurde. Man sollte mit dem Argument vorsichtig sein, dass jedes neue Unternehmen, wie immens erfolgreich es auch sein mag, seinen Erfolg für sich auf eine Art und Weise entdeckt hat, wie es keinem Unternehmen zuvor jemals hätte gelingen können.

Es gibt markante Übereinstimmungen zwischen dem alten Weg von GM und der neuen Strategie von Google. Zu Sloans Errungenschaften gehört, dass er sich mehr danach richtete, was man in Silicon Valley als „the user“ bezeichnen würde, als sein größter Rivale, Ford, es tat. Er bot eine Reihe von Ausstattungen und Preisen an, die sich eher nach unterschwelligen Nachfragefaktoren richtete als das einfarbige, Standard-Model T zum universal gleichen Preis. Es ist auch bemerkenswert, dass Page, Brin und Schmidt allesamt Ingenieure sind. „Google ist und wird immer ein Unternehmen im Ingenieurswesen bleiben“, versicherte das Unternehmen. Sloan, ebenfalls Ingenieur, erklärte: „General Motors ist eine Engineering-Organisation.“ Page und Brin verkündeten: „Wir werden nicht aus kurzfristigem Ertragsdruck vor hochriskanten aber hochrentablen Projekten zurückschrecken.“ Sloan baute ein modernes, unauffälliges Technik-Center im Campusstil, das zum Silicon Valley passen würde. Er machte die Managergehälter von der Wertentwicklung der Aktie von GM abhängig und er war sogar stolz auf die „feinen Cafeterias“ bei GM. (Hätte man ein paar Kickertische und Sitzsäcke hinzugefügt, so darf man sich fragen, was womöglich noch passiert wäre.)

Erwartungsgemäß sind Schmidt und Rosenberg gegen Sloans Vorstellung einer zentralen Organisation: „Wir glauben daran, funktional organisiert zu bleiben – mit getrennten Abteilungen wie Maschinenbau, Produkte, Finanzen und Vertrieb, die dem CEO gegenüber direkt berichtspflichtig sind, und zwar solange wie möglich. Denn das Organisieren um Geschäftsbereiche oder Produktlinien herum kann zur Silobildung führen, die den freien Fluss von Informationen und Personal generell unterdrückt. Ist das ein Teil der Begründung dafür, dass sich Google zu einem die ganze Welt überspannenden Koloss entwickelt hat? Hat sich Sloan einfach nur getäuscht (und wurde jahrzehntelang unberechtigterweise gefeiert) oder ist seine große Idee inzwischen nicht mehr zutreffend – jetzt, wo wir uns, wie von Schmidt und Rosenberg postuliert, im Jahrhundert des Internets befinden?“

In vielerlei Hinsicht lässt sich der Erfolg von Google nicht verallgemeinern. Es handelt sich hier um ein Unternehmen, das aufgrund seines geistigen Eigentums eine Marktdominanz erlangt hat. Schmidt und Rosenberg geben vorbehaltlos zu, dass sich der „default to open“-Ethos von Google (Standardeinstellung „offen“) nicht auf seine wertvollen Such- und Werbungsalgorithmen erstreckt. Generell stellt Google keine physischen Produkte her; das selbstfahrende Auto können wir noch nicht kaufen. Vielmehr vertreibt das Unternehmen maschinell kodierte Anweisungen. Die Art des Geschäfts von Google erklärt eine Reihe seltsam erscheinenden Praktiken: den Anwendern nichts zu berechnen, die Informationen nicht selbst zu erzeugen, die es verkauft, sich mit großen, ambitionierten Vorstellungen zu beschäftigen und laufend neue Produkte einzuführen. Womit Google Geld verdient, ist sein „Werbefiefersystem“, das Informationen nutzt, die Google über seine Anwender sammelt, während diese Informationen über Google beziehen. Damit können Werbetreibende potenzielle Kunden mit einer Effizienz erreichen, die mit den herkömmlichen Medien nicht möglich war. Die Reichhaltigkeit der Daten und Größe seines Netzwerks haben Google zum absoluten Goliath in der Online-Werbung gemacht: Google verbucht rund die Hälfte aller digitalen Werbeeinnahmen weltweit für sich; tausende anderer Unternehmen, die von der Online-Werbung leben wollen, teilen sich den restlichen Kuchen.

Dieses Geschäftsmodell von Google erklärt, wieso das Unternehmen sein Publikum so groß wie möglich halten muss. Dabei werden ständig neue Anwender, neue Informationen und weitere Suchoptionen (fünfhundert Verbesserungen im Jahr, so Schmidt und Rosenberg) hinzugefügt. Das ist auch der Grund dafür, warum Google – wie auch Facebook – am laufenden Band unprofitable Neugründungen zu schwindelerregenden Preisen erwirbt. In der Regel haben diese Unternehmen eine Anwendung erfunden oder ein Publikum auf sich vereinen können, die das Potenzial haben, das Netzwerk des Käufers signifikant zu vergrößern. Wie Schmidt und Rosenberg wiederholt versichern, sind Wachstum und Größe – und nicht der Umsatz – maßgebliche Faktoren, anhand derer sie ihre Entscheidungen treffen.



Und wie ist es mit der Betonung einer Unternehmenskultur, die Ninja-Kämpfer anzieht? Gerade das ist außerhalb des eigenen Radius nur schwer zu vermitteln. Eine Ironie der High-Tech-Wirtschaft, auf die auch Schmidt und Rosenberg hinweisen: Während Produkte und Anwender geografisch gesehen absolut frei sind, befinden sich die Unternehmen, die sie beliefern, zunehmend nur an einem physischen Standort: Silicon Valley. Das liegt an der ungewöhnlichen und offenbar nicht replizierbaren Support-Infrastruktur, die dort zu finden ist: Die Stanford Engineering School, die Sand Hill Road Venture-Capital-Unternehmen, die sogenannten Angel Investors, der Talentpool an Kodierungsexperten und Ingenieuren und die technischen Strukturanbieter. Erstklassige Kodierfachleute stehen hoch im Kurs und Arbeitgeber wie Google müssen mit besonderen Arbeitsbedingungen und hochkarätigen Aktienoptionen

aufwarten, um diese Mitarbeiter halten zu können. Die Fähigkeit, Talente anzuziehen, wird in Silicon Valley als weitaus höhere wirtschaftliche Wertschöpfung angesehen als in den meisten anderen Orten der Welt.

In Anbetracht der psychologischen Macht, die Silicon Valley momentan ausstrahlt, vergisst man leicht, dass die meisten Unternehmen weiterhin in der physischen Welt mit der Herstellung von Gütern und mit Dienstleistungen befasst sind. Amazon hat trotz seiner enormen digitalen Leistung Lagerräume, die mit Waren gefüllt sind, und Mitarbeiter, die dafür



zuständig sind. Selbst Google kann heute mit 50.000 Mitarbeitern nicht mehr so fließend und kreativ wirtschaften, wie es früher der Fall war. Unternehmensintern hat es kein Produkt entwickelt, das nur annähernd so erfolgreich war wie die Mega-Hits seiner Gründertage, wie Page Rank und AdWords. Die Anwendungen YouTube und Google Maps, das Betriebssystem Android und die meisten anderen beliebten Angebote beruhen auf Übernahmen. Das Unternehmen wird immer mehr zu einer großen, etablierten, immer mehr regulierten Organisation, deren

Management vom Alter her nunmehr in den mittleren Jahren angesiedelt ist. Google könnte diese Phase zwar geschickter navigieren als einige seiner älteren Nachbarn in Silicon Valley wie HP und Yahoo, aber das wird es nicht schaffen, wenn es sich an das eigene Drehbuch hält. Der Gedanke, dass man ein Unternehmen durch geniale Führungskräfte, geniale Anhänger und mit so wenig Regeln wie nur möglich führen kann, ist zwar das Herzstück von "How Google Works", aber langfristig gesehen wird Google so nicht mehr arbeiten können. Es gibt keine Patentlösung für das Problem der menschlichen Organisation, die stets in allen Lebenslagen funktioniert. Schmidt und Rosenberg schließen ihr Buch mit der Behauptung, dass sie es „inspirierend“ fänden, wenn eines Tages ein innovativeres Unternehmen daherkommen und Google aus dem Geschäft vertreiben würde. Zu unseren Lebzeiten wird das vermutlich nicht mehr geschehen. Groß und etabliert zu sein verleiht wundersame Überlebenskräfte.