

## Eine Toreinfahrt in Boston

**E**s war ein stürmischer Novembertag, kalt, aber klar, und ich hatte mich verfahren. Die Wegbeschreibung, die ich mir aus dem Internet ausgedruckt hatte, half mir nicht weiter. Die Straßenkarte, die auf meinem Computerbildschirm so einfach ausgesehen hatte, war der Wirklichkeit von Boston nicht gewachsen: Straßen, die den alten Trampelpfaden von Kuhherden folgten, und eine Plage krummer Straßenschilder ohne erkennbare Richtungsangabe. Als die Ziffern auf der Digitaluhr meines Armaturenbretts den verabredeten Zeitpunkt für meinen Lunch-Termin übersprangen, beschloss ich, mein Glück zu Fuß zu versuchen. In der Nähe der grünen Mauern des Fenway Parks fand ich in eine Parklücke, stieg aus und fragte einen Passanten nach dem Weg. Er deutete auf eine nahegelegene Straße; und da ich endlich den Windungen meines MapQuest-Ausdrucks folgen konnte, erreichte ich bald den richtigen Ort: ein klotziges graues Gebäude am Ende einer mit Abfall übersäten Seitenstraße.

Zumindest glaubte ich, am richtigen Ort zu sein. Ich suchte ein Unternehmen namens VeriCenter, aber auf dem Gebäude befand sich kein Name – nur ein verwittertes kleines Schild mit einer Straßenummer an einem Pfosten über einer schweren Stahltür. Ich prüfte die Adresse noch einmal genau: Die Nummer war definitiv

richtig. Deshalb drückte ich die Tür auf und kam in die ungastlichste Eingangshalle, die mir je untergekommen war: keine Möbel, kein Fenster, kein Firmenverzeichnis, nichts, nada. Nur ein tastenloses schwarzes Telefon an der Wand neben einer weiteren schweren Stahltür.

Ich nahm den Hörer ab. Am anderen Ende der Leitung war eine männliche Stimme zu hören. Ich nannte dem Mann meinen Namen und den Namen der Person, mit der ich verabredet war. Er drückte einen Türöffner, und ich kam in eine zweite Eingangshalle, fast so unwirtlich wie die erste. Der Mann, ein Wachmann, saß hinter einem Metalltisch. Er zog meinen Führerschein durch einen winzigen Scanner, drückte ein verschwommenes Bild meines Gesichts auf einen Besucherpasse und hieß mich dann, auf einem Stuhl neben dem Aufzug Platz zu nehmen. Jemand würde in einer Minute kommen, sagte er. Ich begann mir zu wünschen, ich wäre meinen Prinzipien treu geblieben und hätte dieses Treffen abgelehnt. Ein Mitarbeiter der PR-Beratung von VeriCenter hatte mir seit einiger Zeit E-Mails zugesandt, die ich regelmäßig in meinen elektronischen Mülleimer beförderte. Doch als er es schaffte, mich am Telefon zu erwischen, gab ich nach und ließ mich auf ein Treffen ein. So saß ich nun am Freitag vor Thanksgiving 2004 in einem unbequemen Stuhl in einer anscheinend heruntergekommenen Fabrik.

Ehrlich gesagt fand ich es ziemlich seltsam, dass sich die Leute von VeriCenter überhaupt so nachdrücklich um ein Treffen mit mir bemüht hatten. Ich wusste nicht viel über das Unternehmen – es sei gegen Ende des großen Dotcom-Booms gegründet worden, hatte mir der PR-Mensch gesagt, und die Hauptniederlassung befände sich Houston –, aber ich wusste, dass es in der IT-Branche tätig war; und die meisten Menschen in der IT-Branche hielten Abstand zu mir. Ich war der Typ, der »IT Doesn't Matter« (dt. »IT spielt keine Rolle«) geschrieben hatte. Das war der Titel eines Artikels, den ich anderthalb Jahre zuvor – im Mai 2003 – für die *Har-*

*vard Business Review* geschrieben hatte. Ich hatte bestritten, dass Unternehmens-Computersysteme trotz der vielen großartigen Behauptungen über ihre Leistungsfähigkeit für den Erfolg eines Unternehmens sonderlich wichtig wären. Computersysteme seien zwar notwendig – ohne sie könne man kein Unternehmen führen –, inzwischen aber so weit verbreitet, dass sie keinem Unternehmen mehr Wettbewerbsvorteile bieten würden. Entwickle ein Unternehmen eine innovative Computeranwendung, werde diese bald von allen anderen kopiert. Strategisch gesehen, sei die Informationstechnologie träge geworden und nur noch ein weiterer Kostenfaktor, um Geschäfte machen zu können.

Ein Reporter bezeichnete den Artikel als »das rhetorische Äquivalent einer intelligenten 50-Megatonnen-Bombe«. Monatelang nach der Veröffentlichung dieses Artikels bemühten sich die Großen und Mächtigen der IT-Branche, meine ketzerischen Ideen anzugreifen. Für Steve Ballmer, CEO von Microsoft, waren diese einfach »Quatsch«. Carly Fiorina, damals Chefin von Hewlett-Packard, sagte, ich läge »vollkommen falsch«. Auf einer großen technischen Konferenz tönte Craig Barrett, CEO von Intel, in die Menge: »IT matters a whole lot!« (»IT spielt eine sehr große Rolle!«). Die Kontroverse fand sogar ihren Weg in die Publikumspresse. *Newsweek* titulierte mich als »Öffentlicher Feind Nr. 1 der technologischen Welt«. Als die *Harvard Business School Press* eine erweiterte Version des Artikels als Buch veröffentlichte, wurde die Branche durch eine weitere Serie hysterischer Anfälle erschüttert.

Sie können sich also vorstellen, dass ich es nicht gerade gewohnt war, von Computerunternehmen zum Mittagessen eingeladen zu werden.

Der Fahrstuhl öffnete sich und heraus trat Jennifer Lozier, die elegant gekleidete Marketing-Direktorin von VeriCenter. Sie begleitete mich nach oben in einen Konferenzraum und machte mich einigen Mitarbeitern bekannt, darunter Mike Sullivan, einem der Gründer von VeriCenter. Sullivan, ein geborener Unternehmer,

konnte seinen Enthusiasmus kaum im Zaum halten. Er hatte ein Exemplar meines Buches in der Hand, aus dessen Seiten einige Dutzend Post-It-Zettelchen herausragten. »Als ich das las«, sagte er, »wusste ich, dass ich Sie kennen lernen musste. Wir machen genau das, worüber Sie schreiben.« Er tippte auf den Deckel des Buches. »Das ist unser Geschäft.«

Ich war verwirrt. Warum sollte ein IT-Unternehmen sich der Idee anschließen, die IT spiele keine Rolle mehr?

Sullivan erklärte, er habe als Geschäftsführer für Microsoft gearbeitet, das Unternehmen aber 1999 verlassen, um am Aufbau von VeriCenter mitzuarbeiten, weil er eine ganz neue Methode auf den Markt bringen wollte, um Unternehmen Zugang zur Informationstechnologie zu verschaffen. Er war überzeugt, dass Firmen zukünftig nicht mehr eigene Computer und Software kaufen und betreiben, sondern einfach ins Internet gehen würden, um gegen eine einfache monatliche Gebühr alle erforderlichen Datenverarbeitungsaufgaben von externen Dienstleistern erledigen zu lassen. In meinem Buch hatte ich die Informationstechnologie mit der Elektrizität verglichen. VeriCenter, sagte Sullivan, würde den nächsten logischen Schritt machen und sie tatsächlich wie Elektrizität zur Verfügung zu stellen, über einen Stecker in der Wand.

Nach einem schnellen Mittagessen und der unvermeidlichen PowerPoint-Präsentation über das Unternehmen sagte Sullivan, er wolle mit mir eine Führung durch »das Data Center« machen. Er führte mich wieder nach unten und durch einen Gang zu einer weiteren Tür – diesmal aus Stahlgeflecht. Der Sicherheitswachmann prüfte sorgfältig unsere Namensschilder, bevor er die Tür mit einer Schlüsselkarte öffnete, die an seinen Gürtel gekettet war. Er geleitete uns hinein.

Als ich diese Tür durchschritt, schien ich eine neue Welt zu betreten. Von außen mag das Gebäude wie eine alte Fabrik ausgesehen haben, aber im Inneren war etwas komplett Anderes verborgen – keine Relikte aus einer industriellen Vergangenheit, sondern die

digitale Zukunft. Vor mir erstreckte sich, erleuchtet vom gleichmäßigen, sterilen Licht Tausender Leuchtstofflampen, ein Raum von der Größe eines Häuserblocks, der voller großer Computer war. Sie standen in langen Reihen in verschlossenen Käfigen und trugen die Logos vertrauter Unternehmen wie etwa IBM, Sun Microsystems, Dell oder HP. In dem Raum schienen sich keine anderen Leute zu befinden, nur die Maschinen, ihre summenden Ventilatoren und ihre pulsierenden roten und grünen LEDs, die den endlosen Strom von Abermilliarden Datenbits durch die Mikroprozessoren signalisierten. An der Decke saugten große Ventilatoren die Hitze der vielen Chips ab, während andere Ventilatoren kühle, gefilterte Luft in den Raum pumpten.

Sullivan führte mich zwischen den Computern zu zwei Seitenräumen. In jedem Raum stand ein riesiger Caterpillar-Dieselmotor, der zwei Megawatt Elektrizität erzeugen konnte. Bei einem Stromausfall, erklärte Sullivan, könnten die Generatoren mit dem auf dem Gelände gelagerten Treibstoff den Betrieb des Zentrums mehr als drei Tage lang aufrecht erhalten. Er zeigte mir einen anderen Raum, der bis an die Decke mit Batterien industrieller Größe vollgepackt war – ein zweites Backup für kürzere Stromausfälle. Dann gingen wir in eine Ecke der Anlage, in der ein dickes Rohr aus der Wand kam. Es enthielt ein Bündel optischer Glasfaserkabel, die diesen Raum voller Computer über das Internet mit Dutzenden von Unternehmen verband, die das Datenzentrum nutzten, um ihre Software auszuführen und ihre Daten zu speichern. Diese Unternehmen mussten sich nicht mehr selbst um Einrichtung und Wartung ihrer Hardware und die Fehlerbeseitigung in ihrer eigenen Software kümmern. Sie mussten nur ihre Geschäftsräume über das Internet mit den Rechnern in diesem Raum verbinden. VeriCenter kümmerte sich um den Rest.

Als ich dort stand und das Datenzentrum bestaunte, hätte ich gut in einen Cartoon gepasst – mit einer blinkenden Glühlampe über meinem Kopf. Ich erkannte, dass ich gerade in dem Prototypen

einer neuen Art von Kraftwerk stand – in einer Informationsfabrik, die unser Informationszeitalter vorantreiben würde, wie früher die großen Elektrizitätskraftwerke das Industriezeitalter beflügelten. Verbunden mit dem Netz, würde dieser moderne Dynamo unseren Unternehmen und Heimen riesige Mengen digitalisierter Informationen und Datenverarbeitungskapazität zur Verfügung stellen. Er würde all die komplizierten Softwareprogramme ausführen, die wir früher auf unseren kleinen Computern installieren mussten. Und wie damals die elektrischen Dynamos würde er mit einer Effizienz funktionieren, die zuvor unerreichbar war. Er würde Datenverarbeitung zu einem billigen, universellen Gebrauchsgut machen.

»Das ist wirklich ein Versorgungsunternehmen«, sagte ich zu Sullivan.

Er nickte grinsend: »Das ist die Zukunft.«