

Thomas L. Friedman Die Welt ist flach

Eine kurze Geschichte
des 21. Jahrhunderts



Suhrkamp

suhrkamp taschenbuch 3964

Der Weltbestseller im Taschenbuch, erweitert und aktualisiert: Thomas L. Friedmans kontrovers diskutierte Bestandsaufnahme der Gegenwart ist zugleich packende Reportage und prägnante Einführung in das, was die Welt von heute im Innersten antreibt. Globale Wertschöpfungsketten und Insourcing, RFID und Workflow: Friedman schildert die Hintergründe der Schlagworte, stellt uns Menschen vor, deren Visionen unsere Zukunft bestimmen, und führt hinter die Kulissen der Wirtschaftswelt, ob in Bangalore, Indien, wo der asiatische Boom kulminiert, oder in Bentonville, Arkansas, wo das Herz von Wal-Mart schlägt, dem größten Unternehmen der Erde. Er zeigt, welche Veränderungen auf jeden von uns zukommen – weder alarmistisch noch unreflektiert enthusiastisch. Vor allem aber: Friedman doziert nicht, Friedman erzählt.

Thomas L. Friedman, 1953 in Minneapolis geboren, Kolumnist der *New York Times*, ist einer der weltweit angesehensten Journalisten. Er hat mehrere Bestseller über Weltpolitik und Globalisierung geschrieben und wurde dreimal mit dem Pulitzer-Preis ausgezeichnet.

Thomas L. Friedman

Die Welt ist flach

Eine kurze Geschichte
des 21. Jahrhunderts

Aktualisierte und erweiterte Ausgabe

Aus dem Englischen von Michael Bayer,

Hans Freundl, Ekkehard Knörer und Thomas Pfeiffer

Suhrkamp

Die Originalausgabe erschien 2005 unter dem Titel
The World is Flat. A Brief History of the Twenty-first Century
im Verlag Farrar, Straus and Giroux, New York.
Die vorliegende Übersetzung folgt der
vom Autor aktualisierten und erweiterten Ausgabe
aus dem Jahr 2007.

© 2005, 2006, 2007 by Thomas L. Friedman

suhrkamp taschenbuch 3964

Erste Auflage 2008

© der deutschen Ausgabe Suhrkamp Verlag

Frankfurt am Main 2006

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere das
des öffentlichen Vortrags sowie der Übertragung
durch Rundfunk und Fernsehen, auch einzelner Teile.

Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form
(durch Fotografie, Mikrofilm oder andere Verfahren)
ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert
oder unter Verwendung elektronischer Systeme
verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Satz: Hümmer GmbH, Waldbüttelbrunn

Druck: Ebner & Spiegel, Ulm

Printed in Germany

Umschlag: Göllner, Michels, Zegarzewski

ISBN 978-3-518-45964-5

2 3 4 5 6 - 13 12 11 10 09 08

Inhalt

Einleitung zur aktualisierten und erweiterten Taschenbuchausgabe 9

Wie die Welt flach wurde

1. Während ich schlief 13

2. Die Kräfte, die die Welt einebneten 69

Faktor 1: Der 9. November 1989

Als die Mauern fielen und Windows die Fenster zur Welt öffnete 69

Faktor 2: Der 9. August 1995

Das neue Zeitalter der Konnektivität: Als das Web über die Welt gespannt wurde und Netscape an die Börse ging 79

Faktor 3: Workflow-Software und die digitale Organisation des Arbeitsablaufs

Laß uns essen gehen – unsere Computer machen einen Termin 100

Faktor 4: Das Hochladen

Wie man sich die Kompetenzen von Gemeinschaften nutzbar machen kann 120

Faktor 5: Outsourcing

Das Jahr-2000-Problem 159

Faktor 6: Offshoring

Mit den Gazellen rennen, mit den Löwen fressen 172

Faktor 7: Globale Wertschöpfungsketten

Sushi in Arkansas 189

Faktor 8: Insourcing

Was die Jungs in den komischen braunen Hemden wirklich tun 209

Faktor 9: Selbstinformation

Google, Yahoo!, MSN Web Search 220

Faktor 10: Die Steroide

| | |
|---|-----|
| Digital, mobil, persönlich und virtuell | 231 |
| 3. Die dreifache Konvergenz | 248 |
| 4. Das große Umdenken | 286 |

Amerika und die flache Welt

| | |
|--|-----|
| 5. Amerika und der Freihandel: Hat Ricardo noch immer recht? | 321 |
| 6. Die Unantastbaren | 338 |
| 7. Das Rezept: Tuben und Teströhrchen | 374 |
| 8. Die stille Krise | 408 |
| 9. Dies ist keine Übung | 452 |

Entwicklungsländer und die flache Welt

| | |
|---|-----|
| 10. Die Jungfrau von Guadeloupe | 487 |
|---|-----|

Unternehmen und die flache Welt

| | |
|---|-----|
| 11. Wie Unternehmen in der flachen Welt zurechtkommen . . | 531 |
|---|-----|

Der Einzelne und die flache Welt

| | |
|--|-----|
| 12. Die Globalisierung des Lokalen | 575 |
| 13. Wenn es nicht passiert, dann deshalb, weil du es nicht tust | 589 |
| 14. Was geschieht, wenn wir alle plötzlich hören wie die Luchse? | 620 |

Geopolitik und die flache Welt

| | |
|---|-----|
| 15. Außerhalb der flachen Welt: Schußwaffen und Handys verboten | 641 |
| 16. Die Dell-Theorie der Konfliktvermeidung | 697 |

Schluß: Zwei Phantasien

| | |
|-------------------------------|-----|
| 17. 11/9 gegen 9/11 | 729 |
|-------------------------------|-----|

Die Welt ist flach

Einleitung zur aktualisierten und erweiterten Taschenbuchausgabe

Warum habe ich mir die Mühe gemacht, ein Jahr nach dem Erscheinen der ersten Auflage von *Die Welt ist flach* in den Vereinigten Staaten eine aktualisierte und erweiterte Ausgabe zu schreiben? Kurz und knapp: Weil es möglich war und weil es nötig war. Dank der gewaltigen technologischen Innovationen, die ein Thema dieses Buches sind, sind auch die Arbeitsabläufe in der Verlagsbranche beschleunigt worden, so daß ein Buch relativ schnell umgeschrieben und neu aufgelegt werden kann. Das zum einen Punkt – daß es möglich war. Aus vier Gründen war es aber auch nötig. Erstens, weil die Kräfte der Einebnung der Welt seit dem Erscheinen der Erstausgabe im April 2005 weiterwirken – ich wollte ihnen auf der Spur bleiben und meine Grundthese entsprechend erweitern. Zweitens wollte ich eine Frage beantworten, die mir immer wieder von Eltern gestellt wurde, als ich mit dem Buch in den Vereinigten Staaten auf Lesereise war: *Schön und gut, Mr. Friedman, wir wissen jetzt, daß die Welt flach ist – aber wie stellen wir unsere Kinder darauf ein?* Die Frage, was die »richtige« Ausbildung ist, um Zugang zu den neuen Mittelschicht-Jobs zu bekommen, wird in dieser neuen Version des Buches noch ausführlicher behandelt. Drittens erhielt ich so viele kluge und nützliche Kommentare von Lesern und Kritikern, daß ich die besten in das Buch einfließen lassen wollte. Und schließlich habe ich diese Version meines Buches um zwei Kapitel erweitert, in denen es um Themen geht, deren außerordentliche Bedeutung für meine Thesen zur flachen Welt mir erst jetzt klargeworden ist. Das eine dreht sich um die Frage, wie in der flachen Welt politischer Aktivismus und soziales Unternehmertum funktionieren. Das andere betrifft ein problematischeres Phänomen – darum nämlich, wie wir in einer Welt, in der wir alle Verleger und damit öffentliche Figuren werden, Reputationsmanagement betreiben.

Eine Unmenge von Reaktionen auf mein Buch waren samt und sonders Variationen desselben Einwands: Die Welt ist gar nicht flach!

Dazu zwei Anmerkungen. Erstens: Nein, wirklich? Und zweitens: Wenn man sich für eine große Metapher wie »Die Welt ist flach« entscheidet, büßt man ein gewisses Maß an akademischer Genauigkeit ein. Im Gegenzug gewinnt man aber ein ungleich größeres Maß an Erklärungskraft. Natürlich ist die Welt nicht flach. Aber rund ist sie auch nicht mehr. Meiner Erfahrung nach hilft die einfache Vorstellung von einer flachen Welt, eine Vorstellung davon zu vermitteln, daß sich heute mehr Menschen als je zuvor einschalten und vernetzen, daß sie konkurrieren, kommunizieren und kooperieren können, und zwar gleichberechtigt. Nur so wird die enorme Bedeutung all der technologischen Umwälzungen verständlich, die wir gerade erleben. Ich sehe keinen Anlaß, mich für diese Zuspitzung zu entschuldigen, im Gegenteil: Ich glaube, daß meine Metapher mit jedem Jahr zutreffender und nützlicher wird, will man auf einfache Weise beschreiben, was in der Welt vor sich geht. Dabei verwende ich »flach« keineswegs synonym zu »gleich« (im Sinne von: »gleiches Einkommen«) – und habe das auch nie getan. Mein Thema sind Kräfte der einebnenden »Angleichung«, die dem einzelnen so weitreichende Möglichkeiten der Beteiligung geben wie nie zuvor, und zwar schnell, nachhaltig und kostengünstig. Diese Einebnung von Macht- und Möglichkeitshierarchien ist eine Folge davon, daß eine große Zahl von Menschen heute die Mittel und Fähigkeiten besitzt, miteinander zu kommunizieren, zu konkurrieren und kooperieren. Meiner Ansicht nach ist diese Einebnung des Spielfelds das zentrale Ereignis der Gegenwart. All jene, die Globalisierung allein auf Basis von Handelsstatistiken beurteilen – oder sie jedenfalls als rein ökonomisches Phänomen betrachten und nicht als etwas, das alle Bereiche des Lebens betrifft, von den Möglichkeiten des einzelnen über die Kultur bis hin zur Funktionsweise hierarchisch organisierter Institutionen –, übersehen, worum es bei diesen Veränderungen wirklich geht.

Irgendwann werde ich sicher aufhören, an diesem Buch zu schreiben. Aber noch finde ich Gefallen daran, an Sie weiterzugeben, was ich selber lerne – insbesondere, da die flache Welt das so leicht macht wie nie zuvor.

Thomas L. Friedman
Washington, D. C., Januar 2006

Wie die Welt flach wurde

Kapitel 1

Während ich schlief

Im gegenwärtigen Jahre 1492 . . . erwogen Eure Hoheiten, in ihrer Eigenschaft als katholische Christen, als Freunde und Verbreiter des heiligen christlichen Glaubens und als Feinde der Sekte Mahomeds und jedes andern Götzendienstes und Sektiererwesens, ernstlich den Gedanken, mich, Christoph Kolumbus, nach den vorgenannten Gegenden Indiens zu entsenden, um jene Fürsten, Völker und Orte aufzusuchen und die Möglichkeiten zu erwägen, wie man sie zu unserem heiligen Glauben bekehren könnte. So wurde mir der Auftrag zuteil, mich nicht auf dem Landweg, wie es bisher üblich gewesen, nach dem Fernen Osten aufzumachen, sondern in westlicher Richtung aufzubrechen, also auf einen Wege, den nach unserm Wissen bis auf den heutigen Tag noch niemand befahren hatte.

Christoph Kolumbus, Bordbuch

Solche Ratschläge hatte mir auf einem Golfplatz noch niemand gegeben: »Zielen Sie entweder auf Microsoft oder IBM.« Ich stand am ersten Tee des KGA-Golfclubs in der südindischen Stadt Bangalore, als mein Spielpartner auf zwei Gebäude mit glänzenden Fassaden aus Stahl und Glas deutete, die genau hinter dem ersten Grün aufragten. Das Gebäude von Goldman Sachs war noch nicht fertig, sonst hätten sie ein Dreigespann ergeben. Die Büros von Hewlett-Packard und Texas Instruments lagen neben den Back Nine, nahe des zehnten Lochs. Das war noch nicht alles. Die Abschlagsmarkierungen stammten von Epson, und einer unserer Caddies trug einen Hut von 3M. Einige der Verkehrszeichen außerhalb des Platzes waren von Texas Instruments gesponsert worden, und die Reklametafel von Pizza Hut gegenüber zeigte eine dampfende Pizza unter dem Slogan: »Gigabites Geschmack!« Nein, ich war hier eindeutig nicht in Kansas. Aber es sah auch nicht nach Indien aus. War das jetzt die Neue Welt, die Alte Welt oder die Nächste Welt?

Wie einst Kolumbus hatte ich eine Forschungsreise unternommen

und war nach Bangalore gekommen, dem indischen Silicon Valley. Kolumbus war mit der *Niña*, der *Pinta* und der *Santa Maria* aufgebrochen, um eine kürzere, direktere Route nach Indien zu finden, und nach Westen gesegelt, über den Atlantik, weil er hier einen offenen Seeweg dorthin vermutete – anstatt sich nach Süden und nach Osten zu wenden und Afrika zu umsegeln, wie es die portugiesischen Entdecker seiner Zeit versuchten. Indien und die sagenumwobenen Gewürzinseln in Asien waren damals berühmt für ihr Gold, ihre Perlen und Edelsteine und ihre Seide – eine Quelle unerhörter Reichtümer. Wenn es ihm gelang, eine Abkürzung über das Meer nach Indien zu finden, während die muslimischen Mächte der Zeit die Landwege von Europa nach Asien versperrten, konnte Kolumbus sowohl sich selbst als auch der spanischen Krone zu Reichtum und Macht verhelfen. Als er in See stach, nahm er also an, die Erde sei rund – daher seine Überzeugung, er könne nach Indien gelangen, indem er gen Westen fuhr. Doch er unterschätzte die Entfernung. Er hielt die Erde für eine kleinere Kugel, als sie tatsächlich ist. Außerdem rechnete er nicht damit, daß er auf eine andere Landmasse stoßen könnte, bevor er sein Ziel erreichte; die Eingeborenen, die er in der Neuen Welt antraf, waren für ihn ›Indianer‹.

Ich machte mich auf einer östlichen Route, über Frankfurt, ins wirkliche Indien auf. Ich nahm die Business Class der Lufthansa. Dank der GPS-Karte auf dem kleinen Monitor, der an der Armstütze meines Sitzes angebracht war, wußte ich genau, wo wir langflogen. Ich landete sicher und pünktlich. Auch ich hielt Ausschau nach den Quellen der Reichtümer Indiens. Kolumbus suchte nach Hardware – Edelmetallen, Seide und Gewürzen, den Quellen des Reichtums zu seiner Zeit. Ich dagegen suchte nach Software, nach Brainpower, komplexen Algorithmen, Wissensarbeitern, Callcentern, Übertragungsprotokollen, Durchbrüchen im Optical Engineering – den Quellen des Reichtums heutzutage.

Kolumbus freute sich, daß er die Indianer versklaven und für körperliche Arbeiten einsetzen konnte. Ich dagegen wollte verstehen, wie es dazu gekommen war, daß die Inder Jobs für uns erledigten, die wir lieber im Land behalten hätten – warum die USA und andere Industrieländer immer mehr Tätigkeiten in den Bereichen Dienst-

leistung und Informationstechnologie nach Indien auslagern, ein Vorgang, der uns als Outsourcing mittlerweile vertraut ist. Wie war Indien zu einem solch wichtigen Arbeitskräftereservoir geworden? Kolumbus hatte mehr als 300 Männer auf seinen drei Schiffen; ich hatte nur eine kleine Crew vom Discovery Times Channel dabei, die bequem in zwei nagelneuen Vans Platz fand, die von barfüßigen indischen Fahrern gesteuert wurden. Als ich, bildlich gesprochen, Segel setzte, nahm ich ebenfalls an, die Welt sei rund, doch was ich in Indien sah und hörte, erschütterte diesen Glauben. Kolumbus gelangte zufällig nach Amerika, glaubte aber, er habe einen Teil Indiens entdeckt. Ich kam tatsächlich nach Indien, aber die meisten Leute, die mir dort über den Weg liefen, kamen mir wie Amerikaner vor. Einige hatten sogar amerikanische Namen angenommen, andere imitierten amerikanische Akzente (in Callcentern) oder amerikanische Geschäftsmethoden (in Softwarelaboren).

Kolumbus trat als großer Entdecker vor seinen König und seine Königin; was er über das Land berichtete, das er für Indien hielt, fand weite Verbreitung. Als ich nach Hause zurückkehrte, teilte ich meine Entdeckungen allein meiner Frau mit, und auch das nur flüsternd.

»Liebling«, vertraute ich ihr an, »ich glaube, die Welt ist flach.«

Wie kam ich zu dieser Erkenntnis? Ich glaube, es begann im Konferenzraum von Nandan Nilekani bei Infosys Technologies Limited. Infosys ist eines der Juwelen der indischen IT-Industrie, und Nilekani, der Chief Executive Officer (CEO) der Firma (eine Position, die etwa vergleichbar mit einem alleinigen Geschäftsführer oder Vorstandsvorsitzenden ist), zählt zu den gescheitesten und angesehensten indischen Wirtschaftskapitänen. Ich fuhr mit dem Team von Discovery Times zum Firmengelände von Infosys, das ungefähr 40 Autominuten vom Herzen Bangalores entfernt liegt, um mir das Unternehmen anzuschauen und ein Interview mit Nilekani zu führen. Dorthin führt eine von Schlaglöchern übersäte Straße, die sich unsere Wagen mit heiligen Kühen, Pferdekarren und motorisierten Rikschas teilen mußten. Doch sobald man die Tore von Infosys passiert hat, ist man in einer anderen Welt. Ein riesiger Swimmingpool liegt inmitten von Felsblöcken und gepflegten Rasenflächen, an die

sich ein großer Golfplatz anschließt. Es gibt eine Vielzahl von Restaurants und einen exquisiten Fitnessclub. Wöchentlich scheinen neue Gebäude aus Stahl und Glas wie Unkraut aus dem Boden zu schießen. In einigen dieser Gebäude entwickeln Infosys-Beschäftigte spezifische Softwareprogramme für amerikanische oder europäische Firmen; in anderen erledigen sie Verwaltungstätigkeiten für große multinationale Konzerne mit Sitz in Amerika oder Europa – von der Wartung von Computern über spezielle Forschungsprojekte bis zur Beantwortung von Kundenfragen, die aus allen Teilen der Welt hierhergeleitet werden. Es herrschen strenge Sicherheitsvorkehrungen, Kameras überwachen die Türen, und wer zum Beispiel für American Express arbeitet, hat keinen Zutritt zu dem Gebäude, das für General Electric Dienstleistungs- und Forschungsaufträge ausführt. Junge indische Ingenieure, Männer und Frauen, eilen mit um den Hals baumelnden Identitätskarten von Gebäude zu Gebäude. Einer sah aus, als könnte er mein Steuerberater sein. Eine junge Frau sah aus, als könnte sie meinen Computer auseinandernehmen. Und eine andere, als hätte sie ihn entwickelt!

Im Anschluß an unser Interview führte Nilekani mein Team und mich in den Konferenzraum von Infosys, gewissermaßen das Innerste der indischen Outsourcing-Industrie: ein höhlenartiger, holzgetäfelter Raum, der einem stufenförmig aufgebauten Hörsaal in der juristischen Fakultät einer amerikanischen Eliteuniversität ähnelt. An einem Ende des Raumes befand sich ein gigantischer Flachbildschirm, in die Decke waren – für die Videokonferenzen – Kameras eingebaut. »Hier sehen Sie unseren Konferenzraum und den vermutlich größten Bildschirm in ganz Asien – er hat die Fläche von 40 digitalen Monitoren«, erklärte Nilekani stolz und deutete auf den Bildschirm, den größten, den ich je gesehen hatte. Infosys, fuhr er fort, könne über diesen überdimensionalen Schirm zu jeder Zeit und zu jedem Projekt ein virtuelles Meeting der wichtigsten Entscheidungsträger aus seiner gesamten globalen Wertschöpfungskette abhalten. Beispielsweise könnten die amerikanischen Entwickler über den Schirm gleichzeitig mit ihren indischen Programmierern und ihren asiatischen Herstellern sprechen. »Wir können hier mit Partnern in New York, London, Boston oder San Francisco zusammensitzen, und alles ist live. Und wenn die Implementierung

in Singapur erfolgt, kann auch der Verantwortliche aus Singapur live zugeschaltet werden. Das«, so Nilekani, »ist Globalisierung.« Oberhalb des Bildschirms waren acht Uhren angebracht, die den Arbeitstag von Infosys recht anschaulich zum Ausdruck brachten: 24/7/365. Sie waren auf folgende Zeiten gestellt: USA/Pazifik, USA/Ostküste, GMT, Indien, Singapur, Hongkong, Japan, Australien.

»Outsourcing ist nur eine Dimension einer viel tiefer greifenden Entwicklung, die sich gegenwärtig in der Welt vollzieht«, erklärte Nilekani. »In den vergangenen Jahren wurde massiv in Technologie investiert, vor allem in der Zeit der Dotcom-Spekulationsblase, als Hunderte Millionen Dollar ausgegeben wurden, um auf der ganzen Welt Breitbandverbindungen zu installieren, Unterseekabel zu verlegen und so weiter.« Zugleich, so fuhr er fort, seien Computer immer billiger geworden und hätten sich weltweit verbreitet, und es sei förmlich zu einer Software-Explosion gekommen – E-Mail, Suchmaschinen wie Google und proprietäre Software, mit der sich Arbeitsvorgänge zerteilen und ein Teil beispielsweise nach Boston, ein anderer nach Bangalore und ein dritter nach Peking schicken läßt, was die Möglichkeiten von Offshore-Entwicklung enorm erhöhte. Als alle diese Tendenzen etwa um das Jahr 2000 ihren Höhepunkt erreichten, erläuterte Nilekani, »entstand eine Plattform, auf der geistige Arbeit und geistiges Kapital von überall her angeliefert werden konnten. Alles konnte jetzt zerlegt, verschickt, verteilt, ausgeführt und wieder zusammengesetzt werden – das verschafft uns völlig neue Freiheiten in unserer Arbeitsweise, insbesondere bei geistig anspruchsvollen Tätigkeiten. Und was Sie hier in Bangalore sehen, ist die Kulmination all dieser Entwicklungen.«

Wir saßen auf der Couch vor Nilekanis Büro und warteten, während die Fernsehleute ihre Kameras aufbauten. Als er die Bedeutung dieser Veränderungen zusammenfaßte, sagte Nilekani einen Satz, der mich aufhorchen ließ. »Tom, die Mitspieler im globalen Wettbewerb haben in immer stärkerem Maße die gleichen Voraussetzungen – das Spielfeld wird, wenn Sie so wollen, eingegeben«, erklärte er. Er meinte damit, daß Länder wie Indien mehr als je zuvor um globale Wissensarbeit konkurrieren können – und daß sich Amerika darauf einstellen müsse. Amerika würde herausgefordert werden, fuhr er fort, aber diese Herausforderung sei gut für Amerika,

das sich immer dann bewiese, wenn es vor großen Herausforderungen stehe. Als ich an diesem Abend das Firmengelände von Infosys verließ und nach Bangalore zurückfuhr, ging mir nicht aus dem Kopf, was Nilekani gesagt hatte: »Die Mitspieler haben die gleichen Voraussetzungen. Das Spielfeld wird eingeebnet.«

Eingeebnet. Nivelliert? Flach? Ich ließ die Worte eine Weile durch meine Gedanken geistern, und dann, explosionsartig, schoß es mit durch den Kopf: Mein Gott, er will mir sagen, daß die Welt flach ist!

Da stand ich nun in Bangalore – mehr als 500 Jahre nachdem Kolumbus über die Meere gesegelt war, lediglich gestützt auf die rudimentären Navigationstechniken seiner Zeit und die feste Überzeugung, daß die Erde rund war –, und einer der angesehensten Ingenieure Indiens, der am besten technischen Institut seines Landes ausgebildet worden war und auf die modernsten Technologien der heutigen Zeit zurückgreifen kann, erklärte mir, daß die Erde *flach* sei – so flach wie der Bildschirm, mit dem er eine Konferenz von Mitarbeitern aus seiner gesamten Wertschöpfungskette abhalten kann. Und was noch interessanter war, er betrachtete diese Entwicklung – die Tatsache, daß wir unsere Welt flach gemacht, eingeebnet haben – als positiv, als einen Meilenstein in der Geschichte des menschlichen Fortschritts und als eine große Chance für Indien und die Welt!

Auf dem Rücksitz des Van kritzelte ich vier Worte in mein Notizbuch: »Die Welt ist flach.« Schon als ich sie niederschrieb, wurde mir klar, daß sie die Quintessenz all dessen waren, was ich in Bangalore im Verlauf unserer zweiwöchigen Dreharbeiten gesehen und gehört hatte. Der globale Wettbewerb gestaltete sich zunehmend ausgeglichener. Die Welt wurde immer flacher.

Als ich das erkannte, verspürte ich Aufregung, aber auch Besorgnis. Der Journalist in mir freute sich, einen Deutungsrahmen zum besseren Verständnis der morgendlichen Schlagzeilen, zur Erklärung dessen, was in der Welt vor sich geht, gefunden zu haben. Nilekani hatte recht: Heute können mehr Menschen als jemals zuvor mit anderen Menschen in immer mehr Winkeln der Erde in Echtzeit zusammenarbeiten oder konkurrieren, und zwar in mehr Tätigkeitsbereichen und mit ausgeglicheneren Chancen als in jeder früheren

geschichtlichen Epoche – durch die Nutzung des Potentials von Computern, E-Mail, Netzwerken, Telekonferenzen und dynamischer neuer Software. Das hatte ich auf meiner Reise nach Indien und in andere Länder entdeckt. Und davon handelt dieses Buch. Wenn man sich die Welt als flach oder zumindest als immer eingeebener vorstellt, ergeben viele Dinge einen Sinn, der sich einem vorher nicht erschließen wollte. Ich war aber auch deshalb fasziniert, weil die Einebnung der Welt bedeutet, daß alle Wissenszentren der Erde ein einziges globales Netzwerk ergeben, das – sofern uns die Politik oder der Terrorismus keinen Strich durch die Rechnung machen – eine aufregende Ära des Wohlstands, der Innovation und der Zusammenarbeit von Unternehmen, Gemeinwesen und Individuen einläuten könnte.

Doch die Vorstellung einer flachen, eingeebneten Welt rief in mir auch Befürchtungen wach, in beruflicher wie in persönlicher Hinsicht. Meine persönlichen Ängste speisten sich aus der unbestreitbaren Tatsache, daß in einer flachen Welt nicht nur die Programmierer und Computerexperten in die Lage versetzt werden, global zu kooperieren, sondern auch al-Qaida und andere Terrornetzwerke. Das Spielfeld wird nicht nur in dem Sinne eingeebnet, daß es neue Innovatoren anzieht und zu großartigen Leistungen befähigt. Es erlaubt auch einer ganz neuen Schicht zorniger, frustrierter und gedemütigter Männer und Frauen, mitzumischen und ihre Kräfte zu bündeln.

Die Erkenntnis, daß unsere Welt flach geworden war, beunruhigte mich auch beruflich, weil mir klar wurde, daß ich diese Entwicklung gewissermaßen verschlafen hatte. Ich war, schlicht und ergreifend, anderweitig beschäftigt gewesen. Bis zum 11. September 2001 hatte ich mich darauf konzentriert, die Globalisierung zu ergründen und das Spannungsverhältnis zwischen den »Lexus«-Kräften der wirtschaftlichen Integration und den »Olivenbaum«-Kräften der Identität und des Nationalismus auszuloten – daher trug mein 1999 erschienenes Buch *Globalisierung verstehen. Zwischen Marktplatz und Weltmacht* im englischen Original den Titel *The Lexus and the Olive Tree*. Doch nach dem 11. September gewannen die Kriege, die sozusagen im Namen des Olivenbaums geführt werden, vorrangige Bedeutung für mich. Ich verbrachte fast meine ganze Zeit mit