

L E S E P R O B E

Geliehene Intelligenz

*Warum digitale Souveränität
die entscheidende Frage des Jahrzehnts ist*

Stephan Mitterer

Diese Leseprobe enthält:

- **Kapitel 6 — Sichtbarkeit** (vollständig, Seiten 62–72 der Druckausgabe)
 - **Auszug aus Kapitel 10 — Wenn Souveränität eine Falle ist** (Seiten 114–116)
-

Auszug aus dem Gesamtwerk, 127 Seiten.

1. Auflage 2026 · ISBN 978-3-9506267-1-1

© 2026 Stephan Mitterer. Alle Rechte vorbehalten.

Verlag und für den Inhalt verantwortlich:

online360 service GmbH · Jakob-Regenhardt-Gasse 16

2380 Perchtoldsdorf, Österreich

Kontakt: office@online360.at

Kapitel 6 – Sichtbarkeit

Chegg lebte davon, gefunden zu werden. Wer eine Aufgabe nicht lösen konnte, eine Formel nicht verstand, eine Quelle suchte, tippte die Frage in die Google-Suche, und unter den Ergebnissen stand eine Seite von Chegg mit der Antwort. Genug von denen, die kamen, blieben, abonnierten und wiederkamen, dass aus dem Unternehmen ein börsennotierter Konzern mit einem Marktwert in Milliardenhöhe wurde. Das ganze Modell ruhte auf einer Zuleitung, die Chegg nicht gehörte: dem Strom von Besuchern, den die Suche eines fremden Anbieters auf seine Seiten lenkte. Dann versiegte der Strom.

Die Zahlen stammen aus Cheggs eigener Bilanz. Der Verkehr von Nicht-Abonnenten fiel im Januar 2025 um neunundvierzig Prozent gegenüber dem Vorjahr; der Quartalsumsatz sank um knapp ein Viertel auf 143,5 Millionen Dollar, das Quartal schloss mit Verlust, und der Börsenwert, einst in Milliarden gemessen, fiel unter zweihundert Millionen. Im Februar 2025 tat Chegg etwas Aufschlussreiches: Es verklagte Google. Der Vorwurf lautete, Googles KI-Antworten – jene Kästen, die heute über den Suchergebnissen stehen und die Frage gleich selbst beantworten – zögen den Verkehr ab und verwerteten dafür Cheggs eigene Inhalte.

Ob dieser Vorwurf zutrifft, ist bestritten, und zwar offen. Google widerspricht und ließ die Klage zweimal abweisen; die Kausalfrage – ob die KI-Antworten den Einbruch verursachten oder ob Chegg aus anderen Gründen verlor – ist genau das, was ein Gericht nicht entschieden hat. Für dieses Kapitel kann man sie ganz beiseitelegen, und es ist wichtig, das zu sehen, denn der Fall ruht nicht auf ihr.

Was außer Streit steht, ist die Struktur. Ein börsennotiertes Unternehmen hatte seine Existenz an einen Kanal gehängt, dessen Regeln es nicht setzte – und eine Änderung dieser Regeln, von wem auch immer und aus welchem Grund, konnte es ruinieren. Chegg sah das deutlich genug, um vor Gericht zu ziehen. Man kann die Kausalität streichen, Googles Verteidigung in vollem Umfang glauben, und eine Tatsache überlebt unberührt: Chegg saß in einer Abhängigkeit, in der die bloße Möglichkeit einer fremden Entscheidung Milliarden an Wert vernichten konnte. Wer auf den Kausalitätsstreit wartet, sucht die schwächere Frage. Die Exponiertheit ist der Fall; die forensische

Schuldfrage ist ein Nebenschauplatz. Und sie ist sogar das stärkere Argument, denn sie muss den Streit nicht gewinnen, um zu stehen.

Damit nimmt die letzte der vier Schichten eine Wendung. Auf den drei zuvor ging es darum, ob man eine Fähigkeit tauschen kann, wenn sie einem genommen wird. Hier geht es darum, ob man überhaupt vorkommt – ob die Maschine, die heute zwischen einem Geschäft und seinem Markt steht, dem Kunden zeigt, dass es das Geschäft gibt, oder ihn an ihm vorbeiführt. Die Fähigkeit kann intakt sein, das Produkt hervorragend, der Preis richtig; nichts davon zählt, wenn der Kunde nie zu ihm geleitet wird. Auch die Sichtbarkeit ist geliehen wie der Rest – und der Vermittler kann die Reichweite über Nacht drosseln.

Warum der Klick verschwindet

Um zu verstehen, was Chegg widerfuhr – gleich, wer es verschuldete –, muss man auf das Verhalten der Suchenden sehen, und dort gibt es einen Beleg, der härter ist als jede Bilanz, weil er nicht misst, was ein Unternehmen verlor, sondern was Menschen tun. Das Pew Research Center beobachtete im März 2025 das tatsächliche Suchverhalten von rund neunhundert Erwachsenen über fast siebzigtausend Suchanfragen hinweg. Das Ergebnis ist die nüchternste Beschreibung der Verschiebung, die es gibt. Erschien über den Ergebnissen eine KI-Übersicht, klickten nur noch acht Prozent der Nutzer überhaupt auf ein Suchergebnis – gegenüber fünfzehn Prozent, wenn keine Übersicht erschien. Der Klick halbierte sich also nicht bloß; er fiel auf gut die Hälfte. Aber die eigentliche Pointe steckt in einer kleineren Zahl. Auf die Quelllinks, die die Übersicht selbst anbot – die Seiten, aus denen sie ihre Antwort zog –, klickte ein einziges Prozent. Und sechszwanzig Prozent beendeten nach der Übersicht ihre Sitzung ganz, gegenüber sechzehn Prozent ohne.

Diese drei Zahlen erzählen zusammen eine Geschichte, die für ein Geschäft, das von Auffindbarkeit lebt, existenziell ist. Der Nutzer klickt nicht weniger, weil er weniger interessiert wäre. Er klickt weniger, weil er seine Antwort schon hat. Die Maschine drosselt nicht die Reichweite – sie macht sie überflüssig, indem sie selbst beantwortet, wonach gesucht wurde. Die eigenen Inhalte werden dabei nicht übergangen; sie werden verwertet, als Rohstoff

für eine Antwort, die den Suchenden zufrieden zurücklässt, ohne ihn weiterzuschicken.

Es lohnt, die Natur dieser Verschiebung genau zu benennen, denn an ihr scheitern die alten Reflexe. Zwei Jahrzehnte lang war die Suche im Kern eine Bibliothekarin: Man fragte, und sie verwies — sie schickte einen zu dem Regal, in dem die Antwort stand, und der Wert für ein Unternehmen lag darin, dass dieses Verweisen auf seinem Regal landete. Die Antwortmaschine ist keine Bibliothekarin, sondern ein Orakel: Man fragt, und sie sagt. Der ganze Zweck der Bibliothekarin war, einen weiterzuschicken; der ganze Zweck des Orakels ist, einem den Gang zu ersparen. Für ein Geschäft, dessen Sichtbarkeit darauf beruhte, das Regal zu sein, auf das die Bibliothekarin zeigte, ist der Übergang von der Bibliothekarin zum Orakel keine Verschlechterung desselben Dienstes. Es ist ein anderer Dienst, in dem das Regal nicht mehr gebraucht wird. Wer darauf mit den Mitteln antwortet, die für die Bibliothekarin galten — besser ranken, höher stehen —, optimiert für eine Welt, die gerade verschwindet. Auf einer Ergebnisliste hatte man wenigstens die Chance, der Klick zu sein. In einer Antwort gibt es keinen Klick mehr, der man sein könnte.

Diese Verschiebung trifft auf einen Boden, der ohnehin schon abschüssig war. Schon bevor die KI-Übersichten kamen, endete die Mehrheit der Suchen, ohne dass jemand ins offene Web klickte. Eine Auswertung von Suchverhalten aus dem Jahr 2024 schätzte, dass auf je tausend Suchanfragen in den USA nur rund dreihundertsechzig Klicks fielen, die tatsächlich eine Seite außerhalb der Plattform erreichten — der Rest blieb auf der Plattform oder versiegte. Diese Zahl ist eine Schätzung aus einer großen Verhaltensstichprobe, nicht eine gezählte Gewissheit, und so ist sie zu lesen; aber ihre Richtung ist unstrittig. Der Vermittler behält den Nutzer zunehmend auf der eigenen Fläche. Die KI-Antwort ist nicht der Bruch mit dieser Bewegung, sondern ihre Vollendung: Was die Plattform früher tat, indem sie eigene Auszüge, Karten und Direktantworten über die Ergebnisse legte, tut sie nun gründlicher, indem sie die Antwort gleich ausformuliert. Das Ziel der Suche ist nicht mehr, einen woandershin zu schicken. Das Ziel ist, ihn dazubehalten.

Die Miete ist älter als die Maschine

Es wäre verführerisch, das alles für ein Problem der künstlichen Intelligenz zu halten — für etwas, das mit den Antwortmaschinen in die Welt kam und mit der nächsten technischen Welle wieder verschwinden könnte. Das ist es nicht. Die Miete der Sichtbarkeit ist älter als die Maschine, die sie heute eintreibt, und man sieht das am deutlichsten an einem Fall, der ganz ohne KI auskam.

Am elften Januar 2018 änderte Facebook die Gewichtung seines News Feeds. Beiträge von Freunden und Familie sollten Vorrang bekommen, Beiträge von Marken, Medien und Seiten zurücktreten. Die Begründung klang fürsorglich; die Wirkung war für eine ganze Klasse von Unternehmen vernichtend. Die Medienseite LittleThings, die ihre Reichweite über Jahre auf Facebook aufgebaut hatte, berichtete intern, ihr Verkehr aus organischer Verbreitung sei seit Ende Januar um fünfundsiebzig Prozent eingebrochen; wenige Wochen später stellte sie den Betrieb ein. Das Magazin Slate sah seinen Facebook-Verkehr binnen eines Jahres von rund neunzehn Millionen auf etwa 3,6 Millionen Aufrufe im Monat fallen — ein Minus von einundachtzig Prozent. Es waren nicht zwei Ausreißer, sondern der sichtbare Rand einer ganzen Kategorie von Verlegern, die ihre Distribution auf eine fremde Plattform gestellt hatten. Keiner von ihnen hatte etwas falsch gemacht. Sie hatten nur ihre Auffindbarkeit von einem Vermittler bezogen, dessen Reichweite er per Algorithmus drosseln konnte — und ohne eigene Kanäle, an die sie sich hätten wenden können, blieb ihnen, als er es tat, kein Ort, an den sie hätten ausweichen können.

So weit ist die Geschichte der Sichtbarkeit immer dieselbe gewesen, lange vor den Antwortmaschinen: Wer seine Auffindbarkeit von einem Vermittler bezieht, hält sie zur Miete, und der Vermieter kann die Konditionen ändern. Was die KI-Antwort daran ändert, ist nicht die Natur der Abhängigkeit, sondern ihr Ausmaß. Facebook drosselte die Reichweite — wie weit ein Beitrag trug, wie viele ihn sahen. Aber wer in der Suche noch oben stand, konnte den Klick noch verdienen; das Ziel der Reise existierte noch, es war nur schwerer zu erreichen. Die Antwortmaschine nimmt das Ziel selbst weg. Sie drosselt nicht, wie weit die Reichweite trägt; sie streicht den Klick, auf den die Reichweite zulief. Von gedrosselter Reichweite zu gar keinem Klick

— das ist die Eskalation, und sie ist es, die diese Schicht in der Gegenwart so akut macht.

Derselbe Schalter

Es gibt einen Punkt, an dem die Schicht der Sichtbarkeit und die der Daten, die das vorige Kapitel behandelte, aufhören, getrennte Probleme zu sein, und einen einzigen Schalter teilen. Wir haben ihn dort schon gesehen. Nach einer Entscheidung der französischen Wettbewerbsbehörde aus dem März 2024 wurde gegen Google ein Bußgeld festgesetzt, und das Aufschlussreiche an dem Fall lag nicht in der Strafe, sondern in einem Detail des Mechanismus. Google bot den Presseverlagen einen Schalter an, mit dem sie der Nutzung ihrer Inhalte fürs KI-Training widersprechen konnten. Doch dieser Schalter war an die Sichtbarkeit gekoppelt: Wer der Trainingsnutzung widersprach, lief Gefahr, in der Suche schlechter aufzutauchen. Man konnte seine Inhalte aus dem Training heraushalten oder gefunden werden — beides zusammen war nicht zu haben.

Von der Sichtbarkeitsschicht aus gesehen ist das die schärfste Verkörperung ihrer Logik. Derselbe Vermittler, der darüber verfügt, ob die eigenen Daten genommen werden, verfügt auch darüber, ob man gefunden wird — und er kann den Preis des einen gegen das andere setzen. Das ist nicht nur eine Berührung zweier Schichten an einer Stelle. Es ist die Möglichkeit, die eine zur Geisel der anderen zu machen: Gib her, was wir verwerten wollen, oder verschwinde aus dem Blick deines Marktes. Für einen Entscheider folgt daraus ein unbequemer Befund. Wer seine Abhängigkeit von der Sichtbarkeit und seine Abhängigkeit bei den Daten getrennt prüft — hier die Marketing-Frage, dort die Rechts- und Vertragsfrage —, übersieht, dass an manchen Stellen derselbe Hebel beide bedient, und unterschätzt damit, was eine einzige Entscheidung des Vermittlers auf einmal kosten kann. (Die Entscheidung erging als Vergleich, und wie weit diese Kopplung im Einzelnen reichte, ist öffentlich nicht in jedem Detail dokumentiert; der Fall ist hier mit der gebotenen Vorsicht wiedergegeben.) Es genügt, gesehen zu haben, dass die Reichweite, von der dieses Kapitel handelt — die der Maschine, die über das Vorkommen entscheidet —, an manchen Stellen an demselben Schalter hängt wie die Reichweite des Rechts aus dem vorigen, die über die Daten verfügt.

Was gemessen ist und was bestritten

Bis hierher trägt das Kapitel auf festem Grund: eine aktenkundige Klage, eine verhaltensbasierte Studie, ein dokumentierter Algorithmuswechsel, eine behördliche Entscheidung. Doch sobald man fragt, wie groß der Schaden insgesamt ist, betritt man weichen Boden, und hier muss dieses Kapitel sorgfältiger sein als jedes andere im Buch – denn dies ist die Schicht mit der schwächsten Beweislage, und ihre Glaubwürdigkeit hängt daran, dass sie das offen sagt, statt es zu überspielen.

Beginnen wir mit dem, was sich erzählen lässt, ohne dass jemand die Zahl bestreiten könnte. Es trifft nicht nur Konzerne. Eine kleine Fachseite, betrieben von Leuten, die Luftreiniger tatsächlich kaufen und in der eigenen Werkstatt testen, sah ihren Verkehr nach eigener Darstellung zwischen Oktober 2023 und März 2024 um rund einundneunzig Prozent einbrechen – von etwa viertausend auf zweihundert Besucher am Tag –, nachdem mehrere Aktualisierungen des Suchalgorithmus große Medienmarken und Forenbeiträge über die handgemachten Tests gehoben hatten. Eine zweite Seite, spezialisiert auf Retro-Spiele, berichtete von einem Rückgang in derselben Größenordnung und musste Personal entlassen, geplante Projekte stoppen. Das sind Selbstauskünfte der Betroffenen; sie sind glaubwürdig, aber sie sind Einzelperspektiven, und so werden sie hier geführt – nicht als gemessene Branchenwahrheit, sondern als Stimme derer, denen es geschah. Ihre Wucht liegt nicht in der Genauigkeit der Zahl, sondern darin, was sie über die Verteilung zeigt: Die Sichtbarkeit, die der kleinen, gründlichen Seite genommen wurde, wurde nicht gelöscht, sondern umverteilt – an größere Marken und an die Plattform selbst.

Auf der Ebene der großen Verlage lässt sich härter sprechen, sofern man die Werte sortiert. Hart belegt ist, dass Business Insider im Mai 2025 rund einundzwanzig Prozent seiner Belegschaft entließ – das steht in seinem eigenen internen Memo –, eine Redaktion, deren Reichweite zu etwa siebzig Prozent von zugeleitetem Verkehr abhing. Hart belegt ist auch, dass MailOnline nach eigener Angabe bei Artikeln, über denen eine KI-Übersicht erschien, sechsfünftzig Prozent seiner Desktop-Klicks verlor. Und Digital Content Next, der Verband der Premium-Verleger, maß für die erste Hälfte 2025 einen Rückgang von im Median rund zehn Prozent. Das sind Einzelfakten mit

benannter Herkunft — ein Memo, eine Eigenbilanz, eine Verbandsmessung —, und als solche tragen sie.

Daneben kursieren dramatischere Zahlen, und genau hier liegt die Falle, in die dieses Kapitel nicht tappen darf. Man liest, die Klickrate dieses oder jenes Hauses sei von fünfundzwanzig auf unter drei Prozent gefallen, oder ein bestimmtes Portal habe über die Hälfte seines Verkehrs verloren. Solche Werte stammen aus Hochrechnungen Dritter, die das Surfverhalten einer Stichprobe auf das Ganze übertragen — und ihre Methodik wird vom Betreiber der Suche bestritten. Quer durch die verschiedenen Untersuchungen streuen die geschätzten Klickraten-Rückgänge so weit auseinander, irgendwo zwischen einem guten Drittel und vier Fünfteln, dass keine einzelne Zahl als feststehend gelten kann. Dieses Kapitel führt sie als das, was sie sind: bestrittene Schätzungen mit einer breiten Spanne, nicht als Tatsachen. Es stützt sein Argument auf die gemessenen Einzelfälle und überlässt die Hochrechnungen dem Streit, in dem sie stehen. Das ist keine Pedanterie, sondern Selbstschutz: Wer auf der schwächsten Schicht des Buches mit einer Schätztabelle argumentiert, macht sein stärkstes Argument an seinem angreifbarsten Punkt verwundbar — und ein Entscheider, der eine aufgeblähte Zahl für bare Münze nimmt, dimensioniert seine Gegenmaßnahme falsch. Lieber ein harter Beleg klar als drei weiche suggestiv.

Kasten — Warum die Traffic-Zahlen sich widersprechen

Wer sich in die Berichte über KI und Suchverkehr vertieft, stößt auf Zahlen, die nicht zusammenpassen, und der Grund liegt darin, wie sie entstehen. Die dramatischsten Werte stammen aus sogenannten Clickstream-Panels: Ein Anbieter misst das Surfverhalten einer freiwilligen Stichprobe von Nutzern und rechnet es auf die Gesamtheit hoch. Solche Hochrechnungen sind anfällig, sobald sich genau das Verhalten ändert, das sie erfassen sollen — eine Antwort, die der Nutzer liest, ohne irgendwohin zu klicken, hinterlässt im Panel kaum eine Spur, und kleine Verzerrungen der Stichprobe werden durch die Hochrechnung groß. Der Betreiber der Suche, der jede einzelne Anfrage in seinen eigenen Systemen sieht, bestreitet diese Schätzungen regelmäßig. Das allein beweist nichts — er täte es naturgemäß auch, wenn sie stimmten —, aber die Lücke zwischen Stichprobe und Vollerhebung ist real. Belastbarer

sind zwei andere Arten von Beleg. Erstens beobachtetes Verhalten in einer kontrollierten Studie, in der man tatsächliche Suchen vor Augen hat, statt sie hochzurechnen; so entstanden die Pew-Werte. Zweitens die eigenen Bücher eines Unternehmens, das seinen Verkehr und seinen Umsatz selbst bilanziert — Chegg, oder ein Verlag, der seinen Stellenabbau im eigenen Memo beziffert. Für eine Entscheidung heißt das: Traue dem Gemessenen und dem Selbstbilanzierten mehr als dem Modellierten, und baue keine Strategie auf eine Zahl, die zwischen zwei Studien um vierzig Punkte wandert.

Die Schicht, die man nicht besitzen kann

Auf den drei Schichten zuvor lief die souveräne Antwort am Ende immer auf dieselbe Bewegung hinaus: vom reinen Mieten weg, dem Besitzen entgegen, wenigstens ein Stück weit, wo die Kritikalität es rechtfertigte. Compute lässt sich repatriieren, Daten lassen sich in die eigene Hand und Jurisdiktion holen, ein Modell-Layer lässt sich abstrahieren und im Ernstfall selbst betreiben. Auf der Sichtbarkeitsschicht gibt es diese Bewegung nicht. Sie ist die eine Schicht, die man grundsätzlich nicht besitzen kann, denn Sichtbarkeit ist kein Gut, das irgendwo läge und das man an sich nehmen könnte. Sie ist eine Zuweisung — die fortlaufende Entscheidung eines Vermittlers, einen vor seinen Markt zu stellen oder nicht. Man besitzt sie so wenig, wie man einen Sonnenstrahl besitzt; man steht in ihr, solange man darin gelassen wird.

Und es gibt hier nicht einmal den sauberen Tausch, der die anderen Schichten rettet. Wenn ein Modell sich entzieht, wechselt man zu einem anderen; wenn eine Cloud die Preise zu weit treibt, zieht man um. Aber es gibt keine zweite Suche von vergleichbarer Reichweite, zu der man wechseln könnte — nicht für die meisten westlichen Märkte, nicht auf der Größe, auf der es zählt. Die Kennzahl, die das ganze Buch trägt, die Zeit bis zum Tausch, muss auf dieser Schicht deshalb umgedeutet werden, und die Umdeutung ist der eigentliche Kern dieses Kapitels. Sie misst hier nicht mehr, wie schnell man zu einem anderen Vermittler kommt — den es nicht gibt. Sie misst, wie schnell und zu welchem Preis man einen Teil seiner Nachfrage auf eine andere Art von Reichweite verlagern kann: auf eine, die einem gehört. Der Tausch ist nicht

seitwärts, von einem Vermittler zum nächsten, sondern grundsätzlich, von geliehener Reichweite zu eigener.

Das ist der souveräne Zug, soweit es einen gibt: die Direktbeziehung zum Kunden. Eine Verbindung zu Menschen, die man unmittelbar erreicht, ohne dass eine fremde Maschine dazwischen entscheidet — der eigene Verteiler, der eigene Kanal, die wiederkehrende Kundschaft, die kommt, weil sie einen kennt, nicht weil ein Algorithmus sie vorbeischickte. Reichweite, die man nicht mietet, sondern hält.

Aber hier muss man ehrlich bleiben, sonst wird aus dem Buch ein Manifest. Diese eigene Reichweite ist teuer und langsam. Sie wächst eine Beziehung nach der anderen, über Jahre, während geliehene Reichweite an dem Tag, an dem man oben steht, Tausende auf einmal liefert. Man bezahlt für jeden einzelnen, den man dauerhaft erreicht — mit Inhalt, mit Aufmerksamkeit, mit Zeit —, während die Reichweite des Vermittlers sich gratis anfühlt, auch wenn sie es nie war. Und sie skaliert nicht auf dieselbe Weise: Geliehene Reichweite kann sich über Nacht vervielfachen, wenn ein Algorithmus einen begünstigt; eigene Reichweite wächst linear und mühsam, Schritt für Schritt. Vor allem aber kann die eigene Reichweite das eine nicht, worin die geliehene unschlagbar ist — sie kann niemanden entdecken. Ein Verteiler erreicht, wer sich schon einmal für einen entschieden hat; er kann nicht aus Fremden wachsen. Der Unbekannte, der einen findet, weil die Maschine ihn vorbeiführte, ist genau das, was nur der Vermittler liefert. Eigene und geliehene Reichweite sind deshalb keine Ersatzgüter, die man gegeneinander austauscht; sie tun verschiedene Arbeit, und die eine kann die andere nicht vollständig ersetzen.

Daraus folgt die unbequeme, aber richtige Gestalt der Antwort. Sie lautet nicht: Bau dir eine eigene Reichweite auf, dann bist du frei. Sie lautet: Entscheide, welchen Anteil deiner Nachfrage du einem Kanal überlässt, den du nicht kontrollierst — und baue für den Rest eine eigene Reichweite, im Wissen, dass sie mehr kostet und weniger entdeckt. Was von Entdeckung lebt — der Kunde, der einen noch nicht kennt und über die Maschine überhaupt erst auf einen stößt —, bleibt notgedrungen bei der geliehenen Reichweite, denn Fremde führt einem nur der Vermittler zu; was von Wiederkehr lebt — der Kunde, der einen schon kennt und ohnehin wiederkäme —, gehört auf die

eigene, weil man es dort dem Vermittler entzieht, ohne etwas zu verlieren. Die Trennlinie verläuft also nicht entlang der Menge, sondern entlang der Art: Entdeckung mietet man, Wiederkehr besitzt man. Man entkommt dem Vermittler nicht; man kann nur den Anteil verkleinern, mit dem die eigene Existenz an seiner Entscheidung hängt. Auch die jüngste Gegenbewegung ändert daran wenig. Es entsteht gerade eine Disziplin, die darauf zielt, für die Antwortmaschinen lesbar zu sein, von ihnen zitiert und genannt zu werden, statt nur in der alten Ergebnisliste zu ranken. Sie ist real, und sie ist klug — aber sie optimiert weiterhin für eine fremde Fläche. Sie mildert die Abhängigkeit; sie hebt sie nicht auf. Wer in der Antwort der Maschine genannt wird, steht immer noch in einer Sichtbarkeit, die ihm zugewiesen und jederzeit wieder entzogen werden kann.

Damit liegt die Frage offen, die der Leser an die eigene Lage anlegen kann, und sie ist auf dieser Schicht unbequemer als auf den anderen, weil sie keine vollständige Antwort hat.

Über wessen Maschine erreiche ich meinen Markt — und welcher Anteil meiner Nachfrage hängt an einem Kanal, dessen Regeln ich nicht setze? Was bliebe von meiner Sichtbarkeit, wenn dieser Vermittler morgen seine Regeln änderte — und wie lange brauchte ich, zu welchem Preis, um einen Teil davon auf eine Reichweite zu verlagern, die mir gehört?

Die souveräne Antwort, soweit es eine gibt, ist der Hebel der eigenen Reichweite — gezogen mit offenen Augen für seinen Preis, nicht als Befreiung verkauft, die er nicht ist. Wer diesen Anteil kennt und bewusst wählt, hat entschieden. Wer ihn nie beziffert hat, erfährt ihn an dem Tag, an dem der Vermittler seine Regeln ändert — und kann dann nicht mehr wählen.

Damit stehen die vier Schichten, auf denen ein Geschäft heute ruht. Compute, Daten, Modelle, Sichtbarkeit — auf jeder von ihnen wird etwas geliehen, das einem über Nacht entzogen werden kann, und auf jeder misst sich die Souveränität nicht am Besitz, sondern an der Zeit bis zum Tausch. Das war die Diagnose. Was bisher fehlt, ist das Werkzeug, das aus ihr eine Entscheidung macht — ein Raster, das man an jede dieser Schichten und an jede Beschaffung anlegen kann, gleich ob es um ein KI-Modell geht, um eine

Unternehmenssoftware oder um einen Vertriebskanal. Nicht „bauen oder kaufen“, denn das ist die falsche Wahl. Sondern die dritte Spalte, die das nächste Kapitel aufschlägt: die Wechselkosten zu kennen und sie bewusst zu tragen.

A U S Z U G

Kapitel 10

Wenn Souveränität eine Falle ist

Seiten 114–116 der Druckausgabe

Der folgende Auszug setzt mitten im Kapitel ein. Er zeigt die Stelle, an der das Buch seine eigene These auf die Probe stellt — und offenlässt, was es nicht beantworten kann.

lichkeit, die er aufgibt. Man kann das eine bewusste Wette nennen, und das ist es auch; aber man darf den Trick nicht mitmachen, der aus jeder klugen Abhängigkeit nachträglich eine Form von Souveränität macht. Hier war die richtige Antwort schlicht: weniger Souveränität. Nicht Souveränität durch Abstraktion, nicht die gemessene, bewusst gewählte Bindung als heimlicher Sieg der These — sondern weniger Kontrolle über die eigenen Wechselkosten, mehr Abhängigkeit, und das mit gutem Grund. Das ganze Buch hat nach oben gezeigt; hier war unten richtig. Manchmal ist das richtige Maß an Souveränität so wenig, wie es braucht, um am schnellsten zu sein — und das kann sehr wenig sein, bewusst und auf Dauer.

Was das Raster nicht kann

Dieser Trick ist mehr als eine Nachlässigkeit der Sprache. Er ist ein Makel im Werkzeug selbst, und ihn auszusprechen ist die eigentliche Arbeit dieses Kapitels.

Das Buch hatte von Anfang an einen Satz, der es gegen jeden Einwand zu feien schien. Nicht die hohe Zeit bis zum Tausch ist der Fehler, hieß es im zweiten Kapitel und noch einmal im siebten, sondern die ungemessene. Wer den Preis seiner Bindung kennt und für gerechtfertigt hält, hat entschieden; wer ihn nie beziffert hat, hat sich entscheiden lassen. Das klingt nach einer sauberen Trennung, und in der Praxis ist es eine nützliche. Aber als Verteidigung der These ist es verdächtig bequem.

Denn man sehe, was der Satz leistet, wenn eine Bindung schlecht ausgeht. Das Raster hält genau zwei Urteile bereit. Entweder die Bindung war gemessen und bewusst — dann war sie eine legitime Wette, der Verlust ist nur die Kehrseite jeder Wette, und die Souveränität bleibt unbeschädigt. Oder sie war ungemessen — dann lag der Fehler nicht in der Bindung, sondern im Versäumnis, sie zu beziffern, und das Raster behält recht. Welcher Fall auch eintritt, das Werkzeug geht sauber aus ihm hervor. Es gibt keinen Ausgang, der gegen das Raster zählte. Und eine Behauptung, gegen die nichts zählen kann, ist keine starke Behauptung. Sie ist, was den Ausgang angeht, eine leere.

Man halte den spezialisierten Betreiber dagegen, der die Fable-Nacht nicht überlebte. Er hatte gemessen. Er wusste, dass seine Zeit bis zum Tausch hoch

war; er wusste, dass er an einer einzigen proprietären Fähigkeit hing; er hatte die Bindung als bewusste Wette auf Tiefe gewählt, mit offenen Augen. Nach dem Maßstab des Rasters war er vorbildlich — bewusst, gemessen, entschieden. Und er verlor trotzdem, an dem Freitagabend, an dem eine Regierung ihm die eine Fähigkeit nahm, auf die er gewettet hatte. Was hatte das Messen ihm gekauft? Es hatte ihm den Preis seiner Wette gezeigt, nicht ihren Ausgang. Es sagte ihm, wie groß sein Einsatz war; es sagte ihm nicht, ob er ihn setzen sollte. Er tat alles, was dieses Buch verlangt, und das Werkzeug des Buches konnte ihn nicht retten — weil das, was ihn schlug, nicht messbar war: ob die Welt ihm an einem bestimmten Freitag das Eine nehmen würde, auf das er gebaut hatte.

Hier also der Makel, ohne Trost. Das Raster ist eine Disziplin gegen das Driften — gegen die unbewusste Bindung, die niemand beziffert hat. Das ist real und wertvoll. Aber es ist kein Orakel gegen das Verlieren. Es kann die Wetten nicht danach ordnen, welche gewinnt; die Zukunft steht nicht in den vier Fragen. Und gerade weil es jeden Verlust als kluge Wette oder als Mess-Versäumnis umschreiben kann, kann es nie widerlegt werden — was, auf den Ausgang bezogen, heißt: Es sagt einem an der Stelle, an der es am meisten helfen würde, nichts. Der ehrlichste Satz über das zentrale Werkzeug dieses Buches lautet, dass es den einen Fehler begrenzt und zum anderen schweigt. Ein Buch, das mehr von ihm behauptete — das so täte, als sagte das Messen einem nicht nur, ob man entschieden hat, sondern ob man richtig entschieden hat —, beginge an seinem eigenen Werkzeug genau das, woran Lidl scheiterte: Es hielte ein Werkzeug, das die eigene Art zu sehen bloß ordentlich macht, für eine Wahrheit, der die Welt sich beugen muss. Diesen Makel löst dieses Kapitel nicht auf. Es lässt ihn stehen.

Souveränität als Kalkül, nicht als Tugend

Was bleibt, wenn man den Makel stehen lässt? Nicht der Rückzug auf „es kommt darauf an“ — das wäre kein ehrliches Ende, sondern ein müdes. Es bleibt eine Behauptung, und sie ist nach fünf Einwänden die einzige, aber sie ist scharf.

Souveränität ist ein Kalkül, kein Wert. Mehr davon ist nicht besser; mehr davon ist teurer, und manchmal kauft die Mehrausgabe nichts. Das ist keine

Relativierung, sondern ein Urteil, und es richtet sich gegen den Reflex, der dieses ganze Buch zu tragen schien: nach oben zu streben, weil oben souveräner aussieht. Souveränität muss ihren Preis jedes Mal verdienen, wie jede andere Anschaffung, und die voreingestellte Antwort auf die Frage, ob man hier mehr davon kaufen soll, ist öfter nein, als die neun vorigen Kapitel mit ihrem Sog nach oben es nahegelegt haben.

Und genau hier, nicht früher, kommt das Raster zu seinem wahren Nutzen — zu dem, den der Makel aus dem vorigen Abschnitt ihm nicht nimmt. Es ist das Werkzeug, mit dem man nein sagt. Es schützt nicht davor, eine Wette zu verlieren; das kann es nicht, und so zu tun, als könnte es, hieße den Makel wegzutrösten, den dieses Kapitel mit Absicht stehengelassen hat. Aber es schützt vor etwas anderem, das ebenso real ist: davor, eine Versicherung zu kaufen, die man nicht braucht. Die Kritikalität fragt, ob der Schaden überhaupt einer ist, gegen den sich die Prämie lohnt. Die Time-to-Swap zeigt, was die Police kostet. Der Tiefen-Vorteil sagt, ob man sich mit der Absicherung den eigenen Trumpf wegsichert. Drei der vier Fragen, die in der Mehrzahl der Fälle nicht zum Aufstieg führen, sondern zum begründeten Nein — und ein Werkzeug, dessen häufigstes ehrliches Ergebnis „kauf das nicht“ lautet, ist kein Werkzeug des Strebens, sondern eines der Zurückhaltung.

Beides steht nebeneinander, und es muss nebeneinander stehen bleiben. Das Raster ist nützlich und begrenzt: nützlich gegen den Überkauf, begrenzt gegenüber dem Ausgang. Wer es für mehr hält — für eine Garantie statt einer Disziplin —, baut die Lidl-Falle dieses Buches: Er hält sein eigenes Werkzeug für eine Wahrheit, der die Zukunft sich fügt. Die Falle der Souveränität und die Falle des Rasters sind am Ende dieselbe — der Glaube, die eigene Art, die Dinge zu ordnen, könne halten, was keine Ordnung hält.

Die Frage, die dieses Kapitel dem Leser an seine eigene Lage legt, ist deshalb keine, die nach oben drängt, sondern eine, die zurückhält:

Wo überkaufe ich Souveränität — wo zahle ich eine Prämie gegen einen Fall, der mich nichts gekostet hätte? Und wo ist meine Abhängigkeit eine bewusste, kluge Wette — wo wäre mehr Souveränität nur teures Ego?