

*Erfolg ist der größte Feind von Innovation. Wir hatten lange Zeit enormen Erfolg und wurden am Ende deswegen langsamer.
Jim Hagemann Snabe, CEO SAP*

Vicente del Bosque ist ein kluger Mann. Als Trainer der spanischen Fußballnationalmannschaft führt er bedächtig und überlegt ein Team voller Weltklassemannschaft zu Erfolg, sieht man einmal von der jüngsten Weltmeisterschaft 2014 ab. Sein Team hat im Fußball in den letzten Jahren neue Maßstäbe gesetzt und gilt für viele andere Nationaltrainer als Vorbild. Nach dem Gewinn der Europameisterschaft 2008 und der Weltmeisterschaft 2010 galt Spanien auch 2012 wieder als der Top-Favorit auf den Europameistertitel. Die Erwartungshaltung in der Heimat war groß und alles andere als ein neuer Triumph eine Enttäuschung. Wie sollte del Bosque sein Starensemble auf die bevorstehende Europameisterschaft einstellen? Nicht wenige Experten haben der spanischen Mannschaft im Vorfeld der Europameisterschaft eine schwierige Aufgabe vorausgesagt: Die Spieler seien nach der langen Saison müde und der Gewinn der beiden großen Titel habe die Mannschaft satt gemacht. Auch sei die Mannschaft so von sich eingenommen und überzeugt, dass sie zum Übermut neige. Eine andere Expertenfraktion sah genau in den historischen Erfolgen die wichtigste Grundlage für einen erneuten Erfolg. Welche Botschaft sollte del Bosque nun an seine Spieler kommunizieren: Sollte er den Hunger auf den erneuten Erfolg in den Mittelpunkt stellen oder sollte er die Mannschaft ob der beiden letzten Erfolge stark und unverwundlich reden? Del Bosque wusste, dass seine Mannschaft Orientierung und eine Botschaft benötigte. Er ließ das gesamte Trainingsgelände mit Plakaten ausstatten, die die Spieler zu Demut und zur Orientierung an der Jetzt-Zeit aufforderten. „Geschichte gewinnt keinen Titel, Bescheidenheit schon“, stand darauf. Oder: „Geschichte bremst keinen Rivalen, Konzentration schon.“ Spanien wurde wieder Europameister.

2.1 Red-Queen und Dornröschen

„Die Vergangenheit macht Dich nicht zum Champion.“ Dieser Satz ist wohl bei vielen Unternehmen noch nicht angekommen. Microsoft beispielsweise erwirtschaftete auch in den 2000er Jahren durchschnittliche Jahresgewinne im zweistelligen Milliarden-US-Dollar-Bereich. Bis heute sind die Gewinnbringer die Systeme Windows und Office. Das Geschäft mit diesen Klassikern lief weiterhin grandios und gab Microsoft und seinem langjährigen CEO Ballmer anscheinend keinen Grund, die Komfortzone zu verlassen und ein neues Erfolgskapitel zu schreiben. Routinen bestimmten das Geschäftsjahr, von Zeit zu Zeit wurde die bestens gefüllte „Kriegskasse“ kurz geöffnet, um Zukäufe zu tätigen. So nachvollziehbar eine gewisse Gelassenheit angesichts der Finanzergebnisse war, so seltsam mutete es an, dass sich Microsoft anscheinend aus dem Rennen verabschiedet hatte, wenn es darum ging, etwas Neues in die Welt zu bringen. Offensichtlich war sowohl das Streben sowie auch die Fähigkeit hierzu verloren gegangen. Der neue CEO Nadella tritt nun an, um Microsoft wieder aus der Komfortzone zu führen.

Aus der Position der Stärke heraus mussten schon andere Unternehmen Federn lassen. Nokia hat als Marktführer für mobile Kommunikation zu lange in Telefonen gedacht und versucht, die eigene Spitzenposition auszuschlachten. Entwicklungen in sozialen Medien und im mobilen Internet wurden übersehen. Bei Smartphones läuft Nokia nun den Entwicklungen hinterher. Auch der Wettbewerber Blackberry, der sich eine führende Wettbewerbsposition bei Business-Smartphones erarbeitet hatte, bezahlt derzeit technische und optische Versäumnisse mit Marktanteilsverlusten.

Schlimmer erwischte es Kodak, der Foto-Pionier stellte im Januar 2012 einen Insolvenzantrag. Die Umstellung auf die digitale Fotografie wurde dem Konzern zum Verhängnis, der im Jahr 2003 noch 66.000 Beschäftigte zählte. Die „Frankfurter Allgemeine Zeitung“ kommentiert, dass dies die Strafe dafür sei, dass Kodak viel zu lange auf Bewahren gesetzt habe. Kodak klammerte sich lange an sein hochprofitables Geschäft mit seinen berühmten Filmrollen. Das Unternehmen hatte nicht den Mut, sich mit einem rechtzeitigen und entschlossenen Vorstoß in die digitale Fotografie selbst zu kannibalisieren, also übernahm dies der Wettbewerb.¹

Der Wettbewerber im Fall Kodak war das Unternehmen Fuji, das früh erkannte, dass mit der zukünftigen Digitalfotografie geringere Umsätze und Margen als mit der analogen Fotografie verknüpft waren und das sich deshalb konsequent und erfolgreich auf neue Geschäftsfelder stürzte. Die Fotosparte liefert heute zum Gesamtergebnis nur noch einen kleineren relativen Beitrag, andere Sparten wie innovative Werkstoffe, Medizintechnik, Life Science haben mehr Gewicht. Fuji beweist auch in den neuen Geschäftsfeldern erstaunliche Kreativität und versteht es geschickt, die Marke und die Kernkompetenzen zu dehnen, wie „brand eins“ feststellt: So gebe es beispielsweise im Geschäftsfeld „Kosmetik“ vielerlei Ähnlichkeiten zum früheren Flaggschiff Fotografie: Ein Hauptbestandteil von Film wie auch der menschlichen Haut ist Kollagen. Und ein gemeinsames Problem

¹ Vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ) vom 19.01.2012.

die Oxidation, die Fotos ausbleichen und Haut altern lässt. Weil man sich bei Fujifilm mit Kollagen und Antioxidantien auskenne, kam man auf die Idee, Anti-Aging-Mittel zu entwickeln. In Japan ist Astalift – der Name leitet sich von dem aus Algen gewonnenen Wirkstoff Astaxanthin und Lifting ab – seit 2007 mit Erfolg auf dem Markt, in China seit 2010. Nun soll Europa erobert werden.²

Dabei ist anscheinend auch im Fotomarkt Geld zu verdienen, wenn man es geschickt anstellt. Facebook kaufte im April 2012 das amerikanische Unternehmen Instagram, eine Firma, die für Nutzer eine kostenlose Foto-Sharing-App für iOS- und Android-Mobilgeräte bereitstellt. Die Fotos können erstellt und verfremdet werden, um sie anschließend über das Internet mit anderen zu teilen. Facebook zahlte für die Firma mit zwölf Mitarbeitern und ohne Ertragsmodell einen Kaufpreis von einer Milliarde US-Dollar. Verglichen mit US\$ 19 Mrd. für WhatsApp ist Instagram allerdings ein richtiges Schnäppchen.

Der „Red-Queen-Effekt“ beschreibt ein feststellbares Phänomen bei reifenden Unternehmen. Das Unternehmen investiert verstärkt in die Organisation und ist bestrebt, den Status quo zu verteidigen. Um sich gegen Wettbewerber zu wappnen, werden Aktivitäten in Forschung und Entwicklung gezielt so gesteuert, dass die Wettbewerbsposition gehalten wird. Innovation wird also gezielt gegen den Wettbewerb und weniger für eine weitere, eigene Entwicklung eingesetzt. Dies hat zur Folge, dass abweichende Vorschläge und Ideen außerhalb der strategischen Marktroute nicht verfolgt werden. Die Innovationsfähigkeit nimmt ab, insbesondere in der Vielfalt.

Vermutlich hat Vicente del Bosque mit seinem Credo „Die Vergangenheit macht Dich nicht zum Champion“ wissentlich oder zufällig versucht, dem „Dornröschen-Effekt“ zu entgehen. Analog zur Märchenerzählung besagt dieser, dass gerade erfolgreiche Unternehmen (und Teams) es sich gerne in ihrer komfortablen Umgebung gemütlich machen und aufgrund ihrer Erfolge ihre Wohlfühlsituation genießen. Veränderungen im Umfeld werden als störend wahrgenommen, notwendige Anpassungen werden spät oder gar nicht vorgenommen. Das Neue „schläft“, das Unternehmen konzentriert sich auf Routinetätigkeiten. Geschäftsmodelle und Strategien werden zu wenig hinterfragt. In einem dynamischen Wettbewerbsumfeld kann es so schnell zu einem bösen Erwachen kommen.

2.2 Scheitern durch Richtigmachen

Auf den ersten Blick paradox klingen die Thesen von Clayton M. Christensen in seinem Buch „The Innovator’s Dilemma“.³ In seinen Forschungen stellt Christensen fest, dass auch erfolgreiche Unternehmen scheitern, die über Jahre hinweg eine Branche angeführt haben und „alles richtig“ machen: Kundenorientierung, Innovation, Umsatz- und Ertragswachstum und funktionierende Führungs- und Entscheidungssysteme. Unternehmen, die

² Vgl. brand eins, Was Marken nützt, Markenkolumne, Ausgabe 4/2012.

³ Erstmals erschienen 1997 im Harvard Business Press Verlag, Deutsche Ausgabe: Christensen (2011).

akribisch im Dienste ihrer Kunden unterwegs sind, aggressiv in neue Technologien investieren und dennoch ihre vorab dominierende Stellung einbüßen. Derartiges passiert in dynamischen Branchen ebenso wie in Branchen, in denen Veränderungen eher langsam vonstattengehen.

In der Computerbranche dominierte IBM den Markt für Großrechner und war Branchenvorbild. Leider verpasste das Unternehmen den Trend zum Minicomputer, der – technologisch gesehen – weitaus simpler war. In diesem Markt für Minicomputer konnten sich Data General, Prime, Wang, Hewlett-Packard und Nixdorf etablieren, die wiederum alle den Trend zum Desktop-PC verschliefen. Es waren Apple, Commodore, Tandy und IBM, die diesen Markt entwickelten und Orientierung für andere Unternehmen boten. Den Sprung zum tragbaren Computer schafften Apple und IBM, Commodore und Tandy verschwanden von der Bildfläche.

Die Liste der Unternehmen, die scheiterten, sobald sie einem technologischen Umbruch in den Marktstrukturen gegenüberstanden, ist lang. Auf den ersten Blick scheint es zwischen den Entwicklungen keine Zusammenhänge zu geben, und man könnte es sich einfach machen und schlussfolgern, dass Unternehmen wie Sears, Digital, Commodore, Xerox, Leica oder Nixdorf im Grunde nie gut geführt worden sind. Christensen kommt zu einem anderen Schluss: Die Unternehmen wurden so gut geführt, wie sie eben von Managern geführt werden konnten. Aber erfolgreiche Unternehmen neigen in ihren besten Zeiten zu Managemententscheidungen, die den Grundstein für spätere Niederlagen legen.

Der erste Grund für das Scheitern ist, dass erfolgreiche Unternehmen – richtigerweise – versuchen, ihre Produkte und Dienstleistungen stetig zu verbessern. Sie suchen dabei nach Technologien, die es ihnen ermöglichen, ihre Leistungen zu erhöhen, um die Kundenanforderungen noch besser bedienen zu können. Christensen nennt diese Technologien evolutionäre Technologien. Diese können rein inkrementell oder auch radikal sein, letztendlich dienen sie immer der Steigerung der Leistungsfähigkeit und der besseren Bedienung der vorhandenen Kundenbedürfnisse. Dieses Managementverhalten ist vollkommen nachvollziehbar. Von Zeit zu Zeit entstehen aber auch disruptive Technologien. Paradoxerweise sind sie es, die erfolgreiche Unternehmen zu Fall bringen können. Disruptive Technologien führen zunächst zu schlechteren Produkten. Sie sprechen einen anderen Kundennutzen an. In der Regel können die Produkte, die aufgrund disruptiver Technologien entstehen, nicht mit der Leistungsfähigkeit bestehender Produkte mithalten. Dafür haben sie aber andere Qualitäten, weshalb sie von einer kleinen Gruppen neuer Kunden geschätzt werden. Zumeist sind sie deutlich billiger, einfacher und häufig auch bequemer. So etwa im Fall der Desktop-PCs, Transistoren (im Vergleich zu Röhren), MP3-Musikdownloads oder der digitalen Fotografie. Amazon vernichtet klassische Kaufhäuser und der Apple Store greift die Großen in der Musikindustrie an.

Weitere Beispiele? Denken Sie an die auf den ersten Blick vergleichsweise unkomfortablen Entwicklungen Internetbanking, das Telefonieren über das Internet oder an eBooks. Alle haben sich durchgesetzt.

Für den deutschen Markt sind die Hotelkette Motel One und der Online-Händler Zalando aktuelle Beispiele für Branchenumbrüche. Oder im Kleinen: Denken Sie an Apps, wie

beispielsweise My Taxi, die dabei sind, Taxivermittlungen zu ersetzen. Und Uber möchte am liebsten gleich die gesamte Taxizunft neu definieren.

Die zweite Säule in der „Logik des Scheiterns“ bildet die Beobachtung, dass sich Technologien schneller als die Marktbedürfnisse entwickeln können. Unternehmen sind bestrebt, bessere Produkte als der Wettbewerb zu entwickeln und damit auch höhere Margen zu erzielen. Oft bieten sie ihren Kunden aber mehr, als sie brauchen, und auch mehr, als sie dafür zu zahlen bereit sind. Das schafft Raum für disruptive Technologien. Ein Beispiel: Kunden, die einst einen Mainframe Computer benötigten, stellen einige Jahre später fest, dass ein Desktop-PC ihre Bedürfnisse voll befriedigt. Die Entwicklung der Leistungsfähigkeit der Mainframe Computer wächst deutlich schneller als die Nachfrage nach Computerleistung. Analoges ist auch in anderen Branchen zu beobachten, wie etwa im Handel. Kunden, die einst nur im Fachhandel ihre Ansprüche an Qualität und Sortiment erfüllt sahen, sind heute mit dem geringeren Leistungsniveau eines Discounters voll zufrieden.

Die dritte Säule in der „Logik des Scheiterns“ hängt damit zusammen, wie etablierte Unternehmen ihre Entscheidungen treffen. Für bereits erfolgreiche Unternehmen macht es wenig Sinn, disruptiven Technologien zu folgen. Erstens sind disruptive Produkte einfacher, billiger und erwirtschaften geringere Margen. Zweitens findet man disruptive Produkte zu Beginn nur in kleineren, unbedeutsamen Marktsegmenten, und drittens haben die eigenen, bereits bestehenden, profitablen Stammkunden kein Interesse an diesen Produkten. Disruptive Technologien werden zu Beginn meist von wenigen und weniger attraktiven Kunden nachgefragt. Unternehmen, die auf ihre wichtigsten Kunden hören, setzen auf Investitionen, die hohes Wachstum und gute Gewinne erwarten lassen. Das sind für bereits etablierte Unternehmen evolutionäre Technologien und keine Investitionen in disruptive Technologien.

Das Dilemma ist also, dass bereits erfolgreiche und etablierte Unternehmen eigentlich das Richtige tun: die Leistungsfähigkeit ihrer Produkte verbessern, sich an den Kundenbedürfnissen orientieren und ihre Ressourcen in solchen Innovationsinvestitionen zu bündeln, die das höchste Wachstum und den höchsten Gewinn versprechen. Aber der technologische Fortschritt, den Kunden heute fordern, muss nicht identisch mit dem Entwicklungspfad der Technologie sein. Denn Produkte, die die Ansprüche des Kunden heute (noch) nicht erfüllen – die disruptiven Technologien –, können den Bedürfnissen unter Umständen in der Zukunft genügen.

Wenn dieser Gedanke verstanden und akzeptiert ist, sollten etablierte Unternehmen sich nicht darauf verlassen, dass sie ihre heutigen Kunden zu Innovationen führen. Kundenorientierung ist essenziell bei evolutionären Innovationen und führt in die Sackgasse bei disruptiven Innovationen. „Scheitern durch Kundenorientierung“ – diese Aussage geht mir als Berater im Vertrieb schwer über die Lippen. Das Neue ist komplex.

Ein sinnvolles Rezept eines Unternehmens, um sich gegen Branchenumbrüche zu schützen und disruptive Innovationen zu überleben, klingt einfach: selbst eine durchschlagende Innovation zu entwickeln, bevor es zu spät ist (Wesse und Christensen ((2013))). Meistens sind es amerikanische Firmen, die als Vorbilder herhalten. Aber es müssen nicht immer die ganz großen Würfe sein, denken Sie beispielsweise aktuell an „Drive Now“,

eine Kooperation von BMW und Sixt, die das Leitthema „Teilen“ sehr erfolgversprechend für den Kfz-Bereich umgesetzt haben.

Oliver Gassmann beschreibt die Erfolgsgeschichte der Cewe Digital GmbH. Wie Kodak war Cewe in der analogen Fotografie tätig und produzierte noch im Jahr 1996 beachtliche 2,1 Mrd. Papierbilder. Doch im Gegensatz zum damaligen Platzhirsch Kodak ließ sich Cewe auf die Transformation des eigenen Marktes ein und gründete die Cewe Digital GmbH, um die Chancen der Digitalfotografie zu nutzen. Die Gesellschaft agierte als eigene Rechtspersönlichkeit, transparent, auch hinsichtlich der Kosten, und konnte sich völlig selbstständig und mit eigenen Mitarbeitern entwickeln. Das neue Unternehmen hinterfragte die gesamte Branchenlogik, ging neue Wege im Marketing, bei Abläufen und Applikationen und ist heute als Cewe Colors europaweit führend im Fotofinishing. Ein Blick für Chancen und konsequentes Handeln anstelle von Gewohnheit und Zögern. Keine halben Sachen! (Gassman ((2013))).

Literatur

Christensen, C. M.: The innovator's dilemma. Franz Vahlen, München (2011)

Gassman, O.: Keine halben Sachen. Harvard Business Manager, S. 32 f. (Ausgabe Februar 2013)

Wesse, M., Christensen, C. M.: So überleben Sie disruptive Innovationen. Harvard Business Manager, S. 21–31. (Ausgabe Februar 2013)

Das Geheimnis des Neuen: Wie Innovationen entstehen

Ein Plädoyer für mehr Abenteuer im Unternehmen

Schutkin, A.

2015, XV, 129 S. 15 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-07639-9