

# Innovate, adapt or die

[www.wagner-consulting.eu/](http://www.wagner-consulting.eu/) Günther Wagner

Der Fotokonzern Eastman Kodak hat nach über 130 Jahren im Januar 2012 Insolvenz angemeldet. In den vergangenen neun Jahren schloss Kodak 13 Fabriken und 130 Labore. 47.000 Arbeitsplätze wurden gestrichen. Und seit 2008 schrieb das einst so stolze Unternehmen rote Zahlen.<sup>1</sup>

## Was war geschehen?

Kodak, der Foto- Pionier, war in der Vergangenheit der Schrittmacher, Innovator seiner Branche und hatte die analoge Fotografie entscheidend geprägt. Erfindungen, wie die des Fotofilms und des Kleinbildformates, hatten das Traditionsunternehmen reich gemacht. Kodak hatte eine Vorreiterrolle in seiner Industrie übernommen.

Zwar war das Unternehmen an den Anfängen der digitalen Fotografie beteiligt, kam mit dem Wechsel zu den digitalen Bildern jedoch nie klar. Es verpasste schlicht den Anschluss an die Modernität. Erst als das klassische Geschäft mit Filmen schon eingebrochen war, versuchte der Konzern mit Digitalkameras eine breite Kundschaft zu erreichen.<sup>2</sup>

Das Management hatte bei der Fahrt in Richtung Zukunft nur in den Rückspiegel geschaut. Das Unternehmen versäumte oder ignorierte fast jeden wichtigen Hinweis, in welche Richtung sich die Branche entwickelt. In Zeiten wo es schick und notwendig war über Blende, Belichtungszeit etc. zu philosophieren, konnte sich keiner der verantwortlichen Manager vorstellen, dass bald mit jedem Handy semiprofessionelle Bilder an jedem Ort geschossen werden können.

Der einstige Branchenprimus versäumte seine Industrie neu zu erfinden und seine eigene Konzernstrategie zu erneuern. Kodak mutierte vom Vorreiter zum Nachahmer und erlag seinem Schicksal.

## Ein Einzelfall?

Bei weitem nicht. Shell führte dazu bereits im Jahre 1983 eine Studie über die Lebenserwartung der Fortune 500 Unternehmen aus dem Jahre 1970 durch. Danach waren:

- 1/3 der Fortune 500 Unternehmen bereits nach 13 Jahren wieder verschwunden
- die durchschnittliche Lebenserwartung aller Fortune 500 Unternehmen lag bei 40...50 Jahren, und
- nur 27 Unternehmen hatten eine Lebensdauer von mehr als 100 Jahren.<sup>3</sup>

Eine jüngere Studie, im Auftrag der Stratix Gruppe, beziffert die durchschnittliche Lebenserwartung von allen Unternehmen aus Japan und Europa, unabhängig von ihrer Größe, auf nur 12,5 Jahre.<sup>4</sup> Das Erschreckende: Die Halbwertszeit des Scheiterns nimmt ab und einstige Schrittmacher ihrer Branche sterben aus oder stehen kurz davor. Lehman Brothers, Man Roland, AOL, Arcandor, Woolworth, Saab, Quelle und Qimonda seien hier stellvertretend genannt.

## **Wo liegen die Ursachen?**

Bei jedem Unternehmen ist die Situation speziell und die Ursachen in der Regel nie monokausal. Es findet sich fast immer ein ganzes Ursachenbündel, bzw. ein Aufschaukeln der einzelnen Ursachen und deren Wirkung.

Drei Fehler sind in so gut wie allen betroffenen Unternehmen anzutreffen:

- das Fehlen einer systematischen Prognose und Beurteilung der Zukunft,
- dem menschlichen Fehlverhalten in Krisensituationen und
- einer fehlenden Innovationskultur

Prognosen sind schwierig, besonders wenn es um die Zukunft geht. Wer in die Zukunft blicken will kann dies auf zweierlei Art tun: erstens indem er am Bestehenden entlangdenkt und die Gegenwart einfach ein wenig ins Morgen extrapoliert. So lassen sich kleine Fortschritte, aber keine wirklichen Durchbrüche erzielen. Dies führt in der Regel zu technischen Verbesserungen, Effizienzgewinnen etc.

Weitaus spannender ist die zweite Art von Prognosen: jene, die völlig Neues vorhersehen; unerwartete Ereignisse und Erfindungen also, die das Zeug haben, den Lauf der Dinge zu verändern. In der Regel scheint ihr Auftreten für undenkbar, bis man plötzlich mit ihrer Existenz konfrontiert wird. „Schwarze Schwäne“ hatte sie der Statistiker und Philosoph Nassim Nicholas Taleb genannt.

Die Geschichte kennt viele „Schwarze Schwäne“: die Entdeckung Amerikas, die erste Kernspaltung, den Zufallsfund des Penicillins, die Terroranschläge vom 11. September 2001, die Erfindung des World Wide Web, die globale Finanzkrise oder das Atomunglück von Fukushima – lauter welterschütternde Ereignisse, die kaum jemand kommen sah.<sup>5</sup>

## **Lieber nach Plan scheitern, als mit kreativen Lösungen Erfolg haben**

Jeder – auch jeder Entscheidungsträger – befindet sich beim Eintreten solch unerwarteter Ereignisse in einem regelrechten Schockzustand.<sup>6</sup> Die Menschen sind betroffen und ihr Handeln wirkt oft kopflos und verkrampft. Sie wirken ohnmächtig – ohne Macht - und zeigen eine deutliche Entscheidungsschwäche. Dadurch verbauen sie sich aber den Weg zu kreativen Lösungen.

Muss es aber so weit kommen? Können die Verantwortlichen nicht die gravierenden Veränderungen des Marktes oder der Gesellschaft antizipieren? Leider besteht allzu oft eine Barriere im eigenen Kopf. Dies führt dazu, die Dinge zu verharmlosen bzw. selbst deutliche Signale zu ignorieren. Die Führungskräfte zeigen dann ein Verhalten: „Wir haben alles im Griff“ und sind sich ihrer Fehleinschätzungen nicht bewusst. Gepaart mit einer Selbstüberschätzung und dem Herdentrieb, denn die anderen Wettbewerber reagieren ja auch nicht, erfolgt dann oft ein Scheitern nach Plan. Begünstigt wird dies durch die Tatsache, dass die neuen Technologien über einen längeren Zeitraum nur ein Nischendasein führen. Ihr Durchbruch erfolgt dann aber explosionsartig.

## **Wie Zukunftstauglich ist mein Unternehmen?**

Um sich der Sache zu nähern, sollten Manager und Unternehmer sich regelmäßig einem Zukunftstauglichkeits-Check unterstellen und die nachfolgenden Fragen so ehrlich wie möglich beantworten:

1. **Wie viel Prozent Ihrer Arbeitszeit widmen Sie der Zukunft?**  
Nicht Ihrer persönlichen Zukunft, sondern der **Zukunft unseres Landes, der Gesellschaft, usw.?**
2. Wie viel Prozent dieser Zeit, welche Sie gerade notiert haben, verbringen Sie mit Überlegungen, **welche (konkreten) Veränderungen in 5 bis 10 Jahren** in der **Gesellschaft**, in Ihrer **Branche**, eintreten können?
3. Wie viel Prozent jener Zeit verbringen Sie mit **ernsthafter Recherche** (also nicht nur im eigenen Kopf nachdenken was passieren könnte) zu diesen **Zukunftsfragen**?
4. Welche **Kunden** bedienen Sie heute? Welche Kunden werden Sie in 5 bis 10 Jahren bedienen?
5. Über welche **Kanäle** haben Sie Ihre Kunden vor 10 Jahren erreicht? Wie erreichen Sie heute Ihre Kunden? Und über welche Kanäle wollen Sie Ihre Kunden in 10 Jahren erreichen?
6. Wer sind heute Ihre **Konkurrenten**? Wer wird Ihr Wettbewerber in 5 bis 10 Jahren sein?
7. Was ist heute die Grundlage für Ihren **Wettbewerbsvorteil**? Und was wird das in 10 Jahren sein?
8. Durch welche **Fähigkeiten** oder **Fertigkeiten** heben Sie sich heute vom Markt ab? Was ist Ihr **USP** (unique selling position)? Was wird Ihr USP in 10 Jahren sein?
9. Worauf beruhen Ihre **Gewinnspannen** heute? Und worauf werde diese in 5 bis 10 Jahren beruhen? <sup>7,8</sup>

### **Krisen als Chance – die Natur zeigt wie es geht**

Wissenschaftler beschäftigen sich schon seit Generationen mit der Fragestellung: Was sind die Ursachen vom Massenaussterben ganzer Arten? Wie schnell verlaufen diese und wie erholt sich die Lebenswelt nach solchen extremen Ereignissen?

Als Ursache, soweit ist heute klar, kommen am ehesten gravierende Umweltveränderungen in Frage, wie Eiszeiten, Riesenvulkane oder Meteoriteneinschläge. Solche Krisen stellen die Weichen der Evolution neu. Vorherige Amtsinhaber werden verdrängt und neue Arten dominieren scheinbar von einem Moment zum Anderen. Doch der Anschein trügt, denn Krisenphasen sind erstaunlich arm an evolutionären Innovationen. Die Vorbereitung auf den Wechsel findet schon vorher statt. Die Durchsetzung der geschaffenen Innovationen bedarf oft einer Krisensituation, einem Kollaps des alten Systems.<sup>9</sup>

Auch der Untergang von Kodak zeigt, es reicht nicht aus aktiv zu werden, wenn sich die Branche bereits im finalen Umschwung befindet. Die potenziellen neuen Nischen müssen vorher entdeckt, entwickelt und besetzt werden. Um den Wechsel in ein neues Zeitalter vorzubereiten, bedarf es einer gelebten Innovationskultur. Einer Kultur, welche die Rahmenbedingungen für maximale Innovationen ermöglicht. Da wo kreative Mitarbeiter gefördert werden, Fehler erlaubt – ja sogar gewünscht sind und unerwartete Erfolgfelder systematisch gesucht werden. Eine solche Kultur muss vom Vorstand bzw. der Geschäftsführung vorgelebt und initiiert werden.

### **Empfehlungen von der Natur**

1. Akzeptieren Sie Krisen – und passen Sie sich an die neuen Rahmenbedingungen an.

Lebende Organismen (der menschliche Körper ebenso wie Organisationen in der Wirtschaft) brauchen Variabilität und Zufälligkeit. Sie brauchen bestimmte Stressoren, sonst werden Sie fragil, zerbrechlich und schwach. Eine Reduzierung der Volatilität erzeugt lediglich eine künstliche Ruhe. Die Folgen der „Schwarzen Schwäne“ sind dann umso heftiger.

2. Kopieren Sie nicht die Erfolgsrezepte von anderen, sondern entwickeln Sie eine für Sie passende Strategie. Konzentrieren Sie sich dabei auf Ihre Stärken und Besonderheiten.

Die Natur lebt von einer Artenvielfalt. Diese macht sie stabil, widerstands- und überlebensfähig. Größere Umwelten (Globalisierung) sind zwar skalierbarer als kleine und erlauben den großen noch größer zu werden, auf Kosten der kleinsten. Dies macht sie aber auch anfälliger, was während der Finanzkrise deutlich zu beobachten war. Ein und derselbe Virus infizierte dann alle.

3. Entwickeln Sie langfristige Strategien gemeinsam mit Ihren Führungskräften und Mitarbeitern.

Die Natur entwickelt sich in der Regel in langen Zyklen. Quartalsberichte, und ein hektisches Reagieren auf deren Grundlage, sind eine Erfindung der modernen Menschen.

4. Richten Sie ein zentrales Wissensmanagement ein – und greifen Sie bei Entscheidungen darauf zurück.

Mit dem Übergang zur Wissensgesellschaft ist das Know-how Ihres Unternehmens in Ihren Mitarbeiter gespeichert. Die Informationen können zwar digitalisiert und gespeichert werden, aber der wahre Schatz ist das erfahrungsgeladene Wissen, die Intuition all Ihrer Mitarbeiter, deren kollektive Intelligenz und Vorstellungskraft.

5. Führen Sie eine regelmäßige Open Source Konferenz mit Vertretern aus verschiedenen Bereichen und Umwelten (Kunden, Lieferanten, Verwaltung, Betrieb, F&E, Vertrieb, etc.) ein, die über Marktveränderungen und Lösungen miteinander sprechen.

Jedes Unternehmen das überleben will, muss eine genetische Vielfalt entwickeln. In der Natur entsteht diese durch spontane Mutation oder durch ein Einkreuzen. In der Wirtschaft lassen sich oft nur genetische Monokulturen finden. Manager, welche schon seit ihrem Studienpraktika in dem Unternehmen verweilen oder lediglich innerhalb der Branche gewechselt haben. Also eine Inzucht, welche die genetische Vielfalt des Unternehmens reduziert.

Eine Einkreuzung ist jedoch ein Prozess, welcher den genetischen Code einer Organisation nur sehr langsam verändert. Kompensieren Sie dies durch regelmäßige Open Source Konferenzen, seien Sie offen für die andersartigen Ideen.

6. Prüfen Sie systematisch, wo in Ihrer Organisation es Erkenntnisse geben kann, die für Entwicklungsstrategien oder Anpassungen hilfreich sind.

Suchen Sie systematisch nach internen und externen Informationsquellen. Reduzieren Sie sich nicht auf ihre F&E Abteilung, sofern es diese gibt.

7. Denken Sie in langen Zeiträumen: wie können Sie die nächsten 10 bis 30 Jahre erfolgreich sein, auch unter neuen Bedingungen? <sup>10, 11, 12</sup>

---

<sup>1</sup> vgl. Zeit Online; Kodak stellt Insolvenzantrag; 19.01.2012 <http://www.zeit.de/wirtschaft/unternehmen/2012-01/kodak-foto-insolvenz/komplettansicht>

<sup>2</sup> Süddeutsche.de; 19.01.2012 <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/fotopionier-beantragt-insolvenz-kodak-ist-pleite-1.1261547>

---

<sup>3</sup> vgl. Geus: Jenseits der Ökonomie (1998), S. 19f

<sup>4</sup> vgl. ebenda

<sup>5</sup> vgl. Zeit Online; Ein Jahr voller Joker; 05.01.2011 <http://www.zeit.de/2011/02/Wissen-Prognosen>

<sup>6</sup> vgl. Zeit Online; Das Überraschende erwarten; 14.04.2011 <http://www.zeit.de/2011/16/Lernen-Katastrophen>

<sup>7</sup> vgl. Hamel/ Prahalad: Wettlauf um die Zukunft (1995); S. 42

<sup>8</sup> vgl. Birkenbihl; Texte: Stichwort ZUKUNFTS-TAUGLICHKEIT [www.birkenbihl-insider.de](http://www.birkenbihl-insider.de)

<sup>9</sup> vgl. Otto / Speck (Hrsg.): Darwin meets Business (2011); S. 39ff

<sup>10</sup> vgl. Gudrun Happich: Wie Unternehmen sich auf neue Rahmenbedingungen einstellen können;  
<http://www.foerderland.de/fachbeitraege/beitrag/Wie-Unternehmen-sich-auf-neue-Rahmenbedingungen-einstellen-koennen/774be28f34/>

<sup>11</sup> vgl. Nassim Nicholas Taleb: Der Schwarze Schwan – Konsequenzen aus der Krise (2007); S. 24ff

<sup>12</sup> vgl. Hamel / Prahalad: Wettlauf um die Zukunft (1995); S.94 ff