



Mario Fischer

LEADERS TEND TO LOSE

„There is no money for us in internet.“ – Bill Gates, CEO von Microsoft, 1994. Diesen oft fälschlicherweise als Paradebeispiel für Fehleinschätzungen von Experten zitierten Satz kennt wahrscheinlich jeder. Sinnigerweise muss der aufmerksame Leser dieses Zitats zugeben, dass Bill Gates auch hier mit seinen begnadeten Visionen nicht daneben lag. Auch heute, 2013, ist noch immer kein Geld im Internet zu verdienen – für Microsoft wohlge-merkt. Aber woher kommt das? Warum lassen sich multimilliardenschwere Konzerne von den technologischen Entwicklungen so schnell abhängen und starren anschließend wie die berühmte Schlange auf das Kaninchen, ohne wirklich einen Plan zu haben, was jetzt zu tun wäre? Warum verschlafen beinahe alle Konzerne praktisch alle wichtigen Innovationen, wenn sie nichts mehr mit dem Kerngeschäft zu tun haben, mit dem sie selbst groß geworden sind? Gibt es eine Art Gesetzmäßigkeit à la „Leaders tend to lose“, wie der renommierte Innovationsforscher Richard N. Foster bereits 1986 vermutete? Irgendwie wohl schon ...

Seit Jahrhunderten kann der aufmerksame Beobachter erkennen, dass es offenbar beim Wachstum und dem Niedergang großer Unternehmen gewisse Gesetzmäßigkeiten gibt. Ein altes Sprichwort sagt, dass es drei Generationen dauert – vom Blauemann bis zum Blauemann (gemeint ist der blaue Overall von Arbeitern). Der Gründer baut mit einer Idee ein Unternehmen aus dem

Nichts auf, der Sohn versucht, es nach bestem Wissen zu erhalten, und dessen Sohn wiederum ruiniert es am Ende. Drei Generationen. Allein in Deutschland haben wir in den letzten Jahren den Untergang vieler traditionsreicher Unternehmen miterleben müssen. AEG, Telefunken, Nordmende, Grundig, Triumph Adler, Rosenthal, Märklin, Schiesser, Philipp Holzmann, Coop, Karmann, Ar-

candor, Quelle, Neckermann ... Die Liste ließe sich leicht verlängern. Und international? Was ist mit Nokia? Einst Shootingstar – vom Gummistiefelhersteller zum Erbauer der besten oder besser am leichtesten zu bedienenden Handys der Welt. Heute kämpfen sie darum, überhaupt noch wahrgenommen zu werden. Novell? Ohne ihre Netzwerksoftware lief früher kein Unternehmen. Blackberry? Wer war das gleich noch mal?

„Das Erdöl ist eine klebrige Flüssigkeit, die stinkt und in keiner Weise verwendet werden kann.“
Akademie der Wissenschaften, St. Petersburg, 1806

Sony? Praktisch Erfinder des mobilen Musikkonsums per Walkman und Diskman, ach ja, auch des Watchman, des ersten Taschenfernsehers. Philips, Erfinder der CD? Heute hat man das Gefühl, sie bauen hauptamtlich Usabilitybarrieren in elektronische Geräte ein und verkaufen sie im Nebenamt. Netscape? AOL? CompuServe? Na ja, und eigentlich müsste man auch Yahoo! fast schon in diese Liste mit aufnehmen, auch wenn

man das dort sicherlich nicht gern hören wird. Rank Xerox? Ein Paradebeispiel für Ignoranz! Dort erfand man bereits 1973 den Laserdrucker, die Computerm Maus, Pull-down-Menüs, Bildschirmsymbole (Icons), die grafische Benutzeroberfläche nach dem WYSIWYG-Prinzip, das Netzwerk Ethernet, den Ventura Publisher (Pagemaker) und ja, auch den Fotokopierer. Letzterem sagte die renommierte Unternehmensberatung Arthur D. Little übrigens einen Weltmarkt von max. 5.000 Geräten voraus. Auch der „Personal Computer“ namens Alto als völlig neues Konzept durch eine Dialogsteuerung wurde 1973 dort erfunden. Was viele gar nicht wissen: Steve Jobs hatte von den sensationellen Innovationen bei PARC gehört und beantragte 1980 eine Besichtigung, die ihm prompt genehmigt wurde. Dem Vernehmen nach stand er fassungslos vor den gern und offen hergezeigten Produkten, die im Wesentlichen nur dort intern im Entwicklungszentrum genutzt wurden. Der Xerox-Konzern war damit beschäftigt, Kopierer zu verkaufen und die von den eigenen Forschern entwickelten Innovationen zu ignorieren. Kurz darauf stellte Jobs den Chefentwickler bei Apple ein und wenig später kam Apple mit Lisa und dem Mac auf den Markt, die eine solche grafische Oberfläche und eine Computerm Maus hatten, welche die Bedienung besonders leicht machten. 1980 wachte dann übrigens auch IBM auf und kaufte eilends Hard- und Software zusammen. Wer mit der Zulieferung des Betriebssystems zum reichsten Mann der Welt wurde, ist ebenso bekannt.

„Auf das Fernsehen sollten wir keine Träume vergeuden, weil es sich einfach nicht finanzieren lässt.“ Lee De Forstes, Vater des Radios, 1926

Nicht jedes Unternehmen hat sich daran gehalten, drei Generationen zu warten, bis man vom Erfolg abbrückte

und es abwärtsging. Aber eines haben alle gemeinsam: Sie haben die wirklich großen Innovationen verschlafen. Wie kann es sein, dass an hoch bezahlten Managern offenbar unbemerkt Dinge vorbeiziehen, die viele andere wahrnehmen und zum Teil eben sogar auf dieser Basis neue Unternehmen gründen, welche die etablierten Firmen irgendwann vom Markt pusten.

Dieser Vorgang geht manchmal sehr schnell, aber in der Regel wird das beginnende Siechtum verdeckt durch eilige Zukäufe neuer Unternehmen und neuen Personals. Es ist einfach noch viel zu viel Geld da, das die Probleme überdeckt.

Wer brachte die ersten ISDN-Karten für PCs? Die etablierten Modemhersteller? Nein, die waren damit beschäftigt, die Fehlerkorrektur in ihren Analogmodems noch weiter zu perfektionieren. 58 KB analog oder 64 KB digital, kein großer Unterschied, oder? Das Zauberwort war „digital“. Die deutsche und die Schweizer Uhrenindustrie werkeltete noch immer an analogen Uhren, während die Konkurrenz aus Fernost fleißig Quarzuhren produzierte.

„Es scheint, dass wir die Grenzen dessen erreicht haben, was mit Computertechnologie möglich ist.“ John v. Neumann, 1949

Kein Mensch gäbe so viel Geld aus (die ersten Quarzuhren waren bekanntlich sehr teuer), nur um ein wenig mehr Ganggenauigkeit bei einer Uhr zu haben und noch dazu alle sechs Monate eine neue Batterie zu kaufen. Das Zauberwort war hier nicht die Genauigkeit, sondern die Produktionskosten. Ein Quarzwerk kostet heute unter zehn Cent.

„Der Fernseher wird sich nicht durchsetzen. Die Menschen werden sehr bald müde sein, jeden Abend auf eine Sperrholzkiste zu starren.“ Darryl F. Zanuck, Vizepräsident 20th Century Fox, 1946

Wer brachte die ersten MP3-Player auf den Markt? Die bekannten Hersteller wie Sony, Philips, Technics, Akai oder andere? Nein, es waren die Speicherhersteller, und es dauerte Jahre, bis die Großen in der Branche selbst mit solchen Geräten ihre Walkmans mit am Ende quarzstabilisierten Kassettenlaufwerken obsolet machten.

„Maschinen, die schwerer als Luft sind, können niemals fliegen.“ Lord William Kelvin, 1895

Kurzum – wo man hinsieht: Die Großen verschlafen praktisch alles. Sie investieren Zeit und sehr viel Geld in graduelle Innovationen, um das Bestehende noch etwas schneller, besser oder günstiger zu machen. Wenn es um diskontinuierliche Technologieübergänge geht, versagt ihr Zukunftsradar regelmäßig.

Warum ist das so? Die Mechanismen sind ebenso einfach wie nachvollziehbar. Die Experten der jeweils alten Welt sind die schlechtesten Berater, wenn es um die Einschätzung wirklich neuer Technologien geht. Der Spezialist in „analog“ findet Hunderte von Fußangeln, wenn die digitale Signalübertragung am Horizont steht. Zu teuer, zu aufwendig, fast keine Leistungssteigerung. Und er hat recht. Wenn sich alte Technologien am Ende ihres Lebenszyklus befinden, sind sie ausgereift, werden beherrscht, es gibt Tools, Lehrbücher, kurzum: Eine perfekt wirkende Welt drum herum.

„Ich glaube an das Pferd. Das Auto ist eine vorübergehende Erscheinung!“ Kaiser Wilhelm II., König von Preußen

Die neue Technologie erscheint dagegen unausgereift, kann augenscheinlich nicht viel mehr, ist verdammt teuer – und, ja und – man kennt sich dort noch rein gar nicht aus. Den genialen, mathematisch begabten Entwickler von Fehlerkorrekturalgorithmen für ana-

loge Pfeiftöne im Modem, den braucht man in der Welt der Einsen und Nullen nicht mehr. Fragen wir ihn nach seiner Einschätzung und dem Potenzial der digitalen Signalübermittlung, stellen wir unbewusst auch die Frage nach seiner Existenzberechtigung. Sein altes Wissen wird komplett obsolet. Alles, was er gelernt hat, was er im Lauf der Jahre in harter Arbeit an Wissen erworben hat – das alles ist nichts mehr wert in der „neuen“ Welt. Er fängt mit den anderen Anfängern wieder von vorn an – auch als Anfänger. Kein Wunder, wenn er viele Argumente dafür hat, dass die alte Technik sehr viel besser sei.

„Dieses Gewehr macht jeden Krieg unmöglich!“ Hiram Maxim, Erfinder des Maschinengewehrs, 1885

Was ändert sich? Heute lassen sich in der vernetzten Welt innerhalb weniger Jahre Multimilliarden-Unternehmen hochziehen. Das geht sehr viel schneller als früher. Aber in die andere Richtung, nämlich abwärts, geht es leider genauso schnell bzw. meist sogar noch einen Tick schneller.

Ein weiterer Grund für das Verschlafen wichtiger Neuerungen scheint das Fett zu sein, das erfolgreiche Unternehmen sehr schnell ansetzen. Bei Rank Xerox brauchte man damals für die Genehmigung der Entwicklung eines neuen Produktes 180 Unterschriften. Innovationsfeindlicher kann man ein Unternehmensklima sicherlich nur schwerlich gestalten. Viel zu viele Managementebenen bremsen und dämpfen die Geschwindigkeit. Dazu kommen fatale Nebenwirkungen: Wenn schon 20 andere unterschrieben haben, unterschreibt man selbst auch leichter. Wenn am Ende bei einem Flop 180 Manager verantwortlich sind, muss sich niemand einzeln rechtfertigen. Das vermindert den Druck, sich selbst ausführlicher mit den wahren Erfolgsaussichten zu beschäfti-

gen. Statt Flops zu verhindern, begünstigen solche trägen und süßigen Organisationen sie geradezu.

„Diese Strahlen des Herrn Röntgen werden sich als Betrug herausstellen.“ Lord William Kelvin, 1883

Hat nicht Google in den letzten Jahren ein geradezu rasantes Wachstum auf 54.000 Mitarbeiter hingelegt? Larry Page hatte nach der Ablösung von Eric Schmidt und der folgenden Umorganisation gesagt, er möchte bei Google wieder den Gründerspirit spüren, der in den letzten Jahren verloren gegangen wäre. Solche Maßnahmen dürften es denn auch sein, die dem Konzern helfen könnten, das Ansetzen von Verwaltungsfett etwas hinauszuzögern. Bisher ist Google alles andere als innovationmüde. Im Gegenteil – man treibt die Mitbewerber noch immer technologisch vor sich her. Wie lange das noch gehen wird, darauf darf man gespannt sein. Auch Google wird sich wohl nicht von diesem Gesetz des Niedergangs lösen können, das sich früher oder später offenbar unaufhaltsam in den Erfolg von Unternehmen einfrisst, ihn aushöhlt und irgendwann einbrechen lässt.

„Wer braucht eigentlich diese Silberscheibe?“ Jan Timmer, Vorstand von Philips, über die CD, 1982

Spannend sind nicht die absehbaren und eher graduellen Innovationen. Der noch länger haltende Akku, das noch höher auflösende Display, eine noch besser antwortende Siri. Die Revolutionen gehen oft von kleinen Dingen aus und sind diskontinuierlich, also auch nicht direkt vorhersehbar. Die unscheinbare Computermaus, mit der man sich keine kryptischen Befehle mehr merken muss und lange Schulungen braucht. Man klickt auf ein Programm, um es zu

starten. Die Power-Sys-Admins von damals hassten die Maus und weigerten sich lange, sie zu nutzen. Klar, diese kleine Kiste mit einer Kugel drin nahm ihnen Macht und Einfluss aus der Hand. Das Internet, anfangs nur eine Verbindung militärisch und wissenschaftlich genutzter Computer, hat sich zu einem der größten Innovationstreiber schlechthin entwickelt. Der Auslöser? Der Auslöser? Ein neues, verbindungsloses und unscheinbares Übertragungsprotokoll – „http“. Oder damals bei der Eisenbahn: Ja nicht hinsehen, sie bewegt sich so schnell, dass man beim bloßen Anblick verrückt würde, warnten führende Ärzte damals. Gut, auch hier behielten sie recht, denn wer würde auch heute nicht schier wahnsinnig bei der Geschwindigkeit, die die Bahn an den Tag legt. Spaß beiseite: Die wirklich und im wahrsten Sinne des Wortes „umwerfenden“ Innovationen erblühen im Stillen. Sie werden von den meisten Experten der „alten“ Technologie ignoriert und herunterargumentiert. Einzelne Visionäre erkennen das Potenzial, lassen sich nicht beirren und bauen – sofern sie richtig liegen, denn von den Verlierern hört man bekanntlich nichts – neue Unternehmen auf. Solche wie Amazon, eBay, Google oder Facebook.

„Uns gefällt Ihr Sound nicht, und Gitarrenmusik ist ohnehin nicht gefragt.“ Plattenfirma Decca 1962 zu den Beatles

Die etablierten Unternehmen ignorieren in einer ungesunden Mischung aus Ignoranz, oft auch gepaart mit spürbarer Arroganz, die anfangs schwachen Signale. Später kauft man als „Follower“ dann mit dem Geld von früher schnell Unternehmen auf, welche selbst nur Kopien der ursprünglich neuen Lösung sind, und verschmilzt den alten fetten Apparat mit der neuen agilen Organisation. Dass die führenden Köpfe schnell das Boot verlassen, stört niemanden

und wird als Warnsignal ebenso ignoriert wie das Geraune im Markt, dass man Produkt/Dienstleistung X gar nicht mehr wolle, wenn jetzt der Konzern Y danach gegrabscht habe. Die Manager sind satt, träge und vor allem mit sich selbst zufrieden. Es ist (noch) genug Geld da, um sich bei Versäumnissen wieder vermeintlich in die technologische Spitze einzukaufen. Nur irgendwie scheint das nicht zu funktionieren, was sich zwar von außen offenbar gewissermaßen federleicht erkennen lässt, aber intern nicht als Erkenntnis durchdringt.

Und was ist mit Facebook? Ist man dort wirklich innovativ und treibt den Markt an? Zumindest ist das von außen nicht so richtig sichtbar. Der neueste Knall ist die interne Suche, aufs kurze Gras gezogen eine Art Datenbankabfrage über Mitglieder und was diese mögen. Wer wohnt in Hamburg, hat studiert und mag Schnitzel? Wer ist Single, wohnt nicht mehr als 20 km von mir weg, mag den Film Pretty Women und hat den Vibrator-Fanstore geliked? Das Ermöglichen von Abfragen letzterer Art könnte a) den Plattformen elektronischer Darlings ganz schnell und massiv Konkurrenz machen und b) Facebook eine massive Welle neuer Profile bescheren, die ausschließlich zum Kontakten angelegt werden, wenn man das nicht über das echte Profil machen möchte. Im Prinzip würde es dann reichen, eine App oder Fanseite zu haben, die man mit dem neuen Profil liked und wo dieses Like im Kern aussagt, dass man der inner-/außer-/un- oder nebenehelichen Beiwohnung nicht abgeneigt ist. Dann reicht eine Abfrage „im Umkreis von“ und nach „gewissen Dingen“ bzw. „einer späteren Heirat nicht abgeneigt“, um die bezahlte Suchmöglichkeit auf Partnerbörsen für die Zukunft kündbar zu machen. Auch hier sehen wir die komplexen Zusammenhänge wieder auftauchen: Eine „kleine“ Erweiterung bei Facebook könnte dazu führen, einer

ganzen Branche von Vermittlungsportalen wirtschaftlich ernsthafte Schwierigkeiten zu machen. Dabei hätten diese dann noch nicht mal die Zeit gehabt, zu wachsen und erst mal vernünftig träge und ignorant zu werden - so schnell geht es heute schon.

„Atomenergie lässt sich weder zivil noch militärisch nutzen.“

Nicola Tesla, Physiker, Nobelpreisträger und u. a. Erfinder des Drehstrommotors

Experten wundern sich, warum solche technologisch völlig unspektakulären Suchmöglichkeiten, die bei anderen sozialen Netzwerken seit Beginn integriert waren (z. B. Xing oder LinkedIn), nicht schon lange vorhanden sind. Wirklich beeindruckend Neues hat Facebook in den letzten Jahren nicht auf die Beine gestellt. Sieht man sich die Verkaufszahlen von Apple an, scheint auch hier bereits eine Andeutung des Verglühens eines Sterns am Himmel. Nach den echten Revolutionen iPhone und iPad ist es recht still geworden. Die Marktführerschaft bei Tablets hat man bereits verloren. Auch bei den Smartphones zeichnet sich ein Desaster ab. Nahezu 80 % aller derzeit verkauften Geräte haben das offene Android-Betriebssystem aufgespielt. Sicher, die Fans der Marke feiern jede Änderung der Bildschirmauflösung oder selbst eine bloße Verkleinerung auf ein Mini-iPad – ob das aber reichen wird, das aktuelle Fehlen echter Innovationen auf Dauer zu überdecken, bleibt fraglich.

„Ich glaube, der Weltmarkt hat Raum für fünf Computer, mehr nicht.“ Thomas J. Watson, Chairman von IBM, 1943

Fazit? Hinterher ist man freilich immer schlauer. Blickt man mit dem Wissen von heute auf die Vergangenheit, lassen sich leicht und schnell die

Fehler des Managements erkennen. Jetzt weiß man, worauf was man damals besser hätte achten müssen. DAS ist leicht. Aus all diesen Fehlern extrahierbar ist jedoch die Erkenntnis, dass die wahren Bedrohungen nicht von der anderen Straßenseite kommen, sondern in der Regel aus völlig anderen Branchen und Bereichen. Das eigene, unmittelbare Konkurrenzumfeld zu beobachten ist also zwar wichtig, reicht aber für das langfristige Überleben nicht aus. Auch erkennbar ist, dass die (manchmal nur schwachen) Signale jeweils auch schon damals vorhanden und sichtbar waren. Man hat nur nicht hingesehen oder Hinweise weggewischt. Also scheint einer der gefährlichsten Managementfehler zu sein, zu selbstgefällig oder gar arrogant zu werden. Oder nicht mehr genau hinzuhören bzw. hinzusehen, wenn etwas auf den eigenen Radarschirm gelangt, das wie eine lästige und störende Informationswanze wirkt. Keine der wirklich großen Innovationen kam bisher mit einem weltweit einzigartigen „Bäm!“ und ohne Vorlaufzeit. Rückblickend betrachtet hätten in der Regel immer alle betroffenen Unternehmen genügend Zeit gehabt, sich entsprechend vorzubereiten oder zu reagieren. Wie gesagt: Rückblickend ist einfach. Diese schwachen Signale rechtzeitig zu sehen und sie entsprechend richtig zu interpretieren – das macht den wahren Unternehmer aus. Trotzdem hält auch dieser Glanz oder die Genialität offenbar nur drei Generationen an ...

Wir werden also damit leben müssen. Oder was meinen Sie? Schreiben Sie mir, ich freue mich sehr auf Ihre Meinung!

„Alles, was erfunden werden kann, wurde bereits erfunden.“ Charles Duell, Chef des US-Patentamtes, 1899