

Management

Re-imagine!

Spitzenleistung in chaotischen Zeiten

Bearbeitet von
Tom Peters, Nikolas Bertheau

1. Auflage 2012. Taschenbuch. 472 S. Paperback

ISBN 978 3 86936 429 2

Format (B x L): 14,8 x 22,5 cm

Gewicht: 700 g

[Wirtschaft > Wirtschaftswissenschaften: Allgemeines > Wirtschaftswissenschaften:
Sachbuch und Ratgeberliteratur](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

The logo for beck-shop.de features the text 'beck-shop.de' in a bold, red, sans-serif font. Above the 'i' in 'shop' are three red dots of increasing size. Below the main text, 'DIE FACHBUCHHANDLUNG' is written in a smaller, red, all-caps, sans-serif font.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](#) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

TOM PETERS

Re-imagine

Spitzenleistung
in chaotischen
Zeiten

“The Uber-guru” *The Economist*

GABAL

Einführung: Neuer Krieg New Business

Das Attentat

Am 11. September 2001 verpasste eine kleine Gruppe internetversierter Fundamentalisten der einzigen Supermacht der Welt einen schmachvollen Denkmalszettel. Es stellte sich heraus, dass FBI und CIA, eine Kilotonne Panzerblech und ein Meer voller Flugzeugträger und Atom-U-Boote nichts auszurichten vermochten gegen ... leidenschaftliche Entschlossenheit, koordinierte Kommunikation und ein paar Teppichmesser zum Stückpreis von 3,19 Dollar.

Die Terroristen hatten die exemplarische »virtuelle Organisation« geschaffen – schnell, intelligent, flexibel und motiviert. Damit gelang es ihnen, trotz zahlreicher Pannen den gegen sie in Stellung gebrachten bürokratischen Moloch auszustechen. Wie es wenige Tage nach dem Attentat im *Boston Globe* hieß: »In Zeiten, in denen sich Terroristen über Satellitentelefone und verschlüsselte E-Mails verständigen, versuchen ihnen die amerikanischen Staatshüter mit Stift und Papier sowie mit archaischen Computersystemen beizukommen, die untereinander nicht einmal kommunizieren.«

Tatsächlich wurde einer der 19 Terroristen in meinem Heimatstaat Maryland von einem Verkehrspolizisten angehalten – am 9. September. Aber die Datenbank der Polizei war nicht mit der Datenbank der CIA verknüpft, aus der zu erfahren gewesen wäre, dass der wegen eines unbedeutenden Verkehrsverstoßes Angehaltene als Terrorist gesucht wurde. Aber wen überrascht das? Mich nicht! Die CIA spricht nicht mit dem FBI. Und kein eingebildeter Mitarbeiter der Bundesbehörde würde mit einem dahergelaufenen Polizisten aus Maryland reden.

Das Umfeld

Dies ist kein Buch über den Krieg gegen den Terror. Und doch ist es ein Buch über den Krieg gegen den Terror. Es handelt vom Versagen bestimmter Institutionen, die einst für eine andere Zeit erfunden wurden. »Unsere heutigen militärischen Strukturen«, schreibt Admiral Bill Owens, ehemaliger Vice Chairman of the Joint Chiefs of Staff, »gehen im Wesentlichen auf Napoleon zurück.« Ähnliches gilt für die meisten zivilen Organisationen – mit Ausnahmen wie Dell und Wal*Mart.

Unser Militär hat die perfekte Struktur, um mit der Sowjetunion fertig zu werden ... jedoch nicht mit Al-Qaida. Das Unternehmen Sears ist bestens für den Wettbewerb mit Montgomery Ward gerüstet, jedoch völlig machtlos gegenüber Wal*Mart. IBM drückte Control Data an die Wand, um anschließend von einem

milchgesichtigen Neuling namens Bill Gates aus dem Feld geschlagen zu werden. Merrill Lynch erklomm die Höhen des Börsenmarktes ... und bekam eins auf die Rübe, als Charles Schwab das Parkett betrat und die Regeln des Maklergeschäfts umschrieb. (Und so weiter.)

Die Idee der »virtuellen Organisation« ist entscheidend, um zu verstehen, wie die New Economy funktioniert. Noch einmal: Die »neuen Terroristen« haben sich als Meister dieser Idee erwiesen. Unsere Umgehungsweise mit terroristischen Strukturen sagt nicht wenig darüber aus, wie die Wirtschaft auf neue Formen des Wettbewerbs reagieren muss.

»Virtuelle Organisation« gehörte noch am 10. September 2001, insbesondere vor dem Hintergrund unzähliger Dotcom-Ruinen, zum übelsten Beraterjargon. Am Mittag des 11. September war daraus die neue, alles beherrschende Realität geworden.

Das Ziel

»Einst wird man vielleicht sagen, dass das 21. Jahrhundert am 11. September 2001 begann [...]. Al-Qaida [...] repräsentiert eine neue und höchst gefährliche Organisationsform – man könnte sie als ›virtuellen Staat‹ bezeichnen. [...] Am 11. September bewies ein virtueller Staat, wie verwundbar die modernen Gesellschaften geworden sind. [...] Wir betreten ein Zeitalter, in welchem kleine Gruppen ohne offene Unterstützung seitens eines bestimmten Staates allein unter Verwendung von modernen Computern, Krankheitserregern, Luftverkehrsmitteln und möglicherweise kleinen Atombomben in der Lage sein werden, die enorme Verwundbarkeit der heutigen offenen Gesellschaften rücksichtslos auszunutzen.« – *Time*, 9. September 2002

»Die entscheidende Stärke der neuen Feinde Amerikas liegt nach Ansicht von Verteidigungsminister Donald H. Rumsfeld in ihrer Flexibilität. Terroristische Netzwerke sehen sich nicht durch feste Grenzen, Befehlszentralen oder konventionelle Streitkräfte behindert. Sie können in aller Ruhe studieren, wie unsere Nation auf Bedrohungen reagiert, und sich auf ihren nächsten Angriff vorbereiten, mit dem der Verteidigungsminister fest rechnet. [...] Al-Qaida [...] verfügt über Führungspersönlichkeiten, finanzielle Mittel sowie Befehlsstrukturen und hat die Fähigkeit unter Beweis gestellt, unermesslichen Schaden anzurichten. Dennoch lässt sich der Organisation mit einer traditionellen Kriegsführung nicht beikommen.

Der Verteidigungsminister sitzt in seinem gemauerten, mittlerweile mit kugelsicheren Fensterscheiben versehenen Pentagon und versucht, seine Militärmaschinerie aus Stahl und Elektronik auf den Kampf mit einem ›virtuellen Feind‹ einzustimmen.

»Wir können nicht so weitermachen wie bisher«, sagt er. Die Antwort sucht er in der Entwicklung schnellerer und wirksamerer Kampfmethoden. [...] ›Große Strukturen haben es schwer, sich anzupassen; sie sind träge, schwerfällig und langsam.‹ In terroristischen Netzwerken hingegen lassen sich Veränderungen billiger, schneller und [...] zumindest eine gewisse Zeit lang unsichtbar durchführen.« – *New York Times*, 3. September 2002

»Bei der industriellen Revolution ging es um Dimensionen: große Fabrikkomplexe, Wolkenkratzer und Eisenbahnnetze, die die Macht in den Händen jener Machthaber konzentrierten, die große Reiche befehligten: nicht nur verantwortungsvolle Staatslenker wie Bismarck oder Disraeli, sondern eben auch Hitler und Stalin. [...] Aber die postindustrielle Revolution macht jeden zum »Machthaber«, der über ein Handy und eine Tüte Sprengstoff verfügt. Amerikas militärische Übermacht sorgt dafür, dass sich diese neuen Feinde nicht nach unseren Vorstellungen von Fairness richten: Sie werden uns ohne Vorwarnung und mit ungleichen Waffen an unseren schwächsten Punkten angreifen.« – Robert Kaplan, *Warrior Politics*

Die Antwort

Der US-Armeechef General Eric Shinseki war von Anfang an fest entschlossen, eine Revolution zu initiieren und seine Organisation auf ein radikal verändertes Umfeld einzuschwören.

Eine militärische Transformation stellt eine gewaltige Herausforderung dar. Unter dem Namen *Revolution in Military Affairs* (RMA) wurde sie lange vor dem 11. September ins Leben gerufen. Bis zu jenem Tag war die Motivation zur Veränderung, geschweige denn zur »Revolution«, eher bescheiden. Mittlerweile jedoch ist der Druck hin zu einer fast vollständigen Neuorientierung ins schier Unendliche gewachsen.

Auch ich bin wild entschlossen, eine Revolution zu initiieren. Und weil sich das Militär mit Veränderungen traditionell schwer tut – und weil es vor einer vollkommen neuen (und tödlichen) Bedrohung steht –, finde ich den Ansatz von Shinseki überzeugend. Sehr überzeugend.

Shinsekis Versuch, den militärischen Alltag zu transformieren, entspricht genau der Art von Veränderung, der sich zivile Organisationen (Unternehmen, Schulen, soziale Einrichtungen, politische Institutionen und so weiter) unterziehen müssen, wenn sie nicht von der Wirklichkeit überrollt werden wollen.

Betrachten Sie die folgenden Elemente des von Shinseki initiierten Veränderungsprogramms, wie sie Peter Boyer im *New Yorker* in einem exzellenten Artikel unter der Überschrift »A Different War« dargelegt hat:

1. Neue Strategie. Das Militär ist – wie alle Institutionen – stets am besten für den Kampf mit seinem jeweils letzten Gegner gerüstet. Bis vor Kurzem stellte der Kalte Krieg das maßgebliche Denkschema dar. Die simple Strategie lautete: Unser schweres Gerät gegen das sowjetische schwere Gerät. Und unser schweres Gerät ist schwerer und besser!

Der 11. September hat alles verändert.

Dieser Tag offenbarte, dass der nächste Krieg nicht gegen eine klar definierte andere große Kriegsmaschinerie stattfinden, sondern aus einer langen Folge von »Scharmützeln« mit einem schwer fassbaren Feind bestehen wird. Einst wussten wir genau, wo der böse Gegner war. Und wie groß genau seine Panzerfäuste waren. (Größe zählte am meisten.) Diesmal wussten wir nicht, wer die Feinde waren, wo

sie sich befanden und welche Waffen sie verwendeten. (Teppichmesser als Massenvernichtungswaffen?) Wir kannten lediglich ihr Motiv. Ein Motiv, das, anders als die Motive der Sowjetunion während fast des gesamten Kalten Krieges, von Fanatismus bestimmt war. (Lenin war möglicherweise ein Fanatiker. Aber Breschnew oder Andropow? Das waren keine Fanatiker, sondern äußerst bejahrte Männer, noch konservativer als *unsere* äußerst bejahrten Männer. Zu unserem Glück.)

2. Neue Taktiken. »Einst« bestanden militärische Konfrontationen aus wohldefinierten, direkten Auseinandersetzungen. Heute nähern wir uns einem indirekten Modell. Daher die neue Stryker Brigade der US-Armee. Leichte statt schwere Waffen. Unsichtbarkeit. Vermeidung des unmittelbaren Kontakts. Mit Boyers Worten: »Wahl des richtigen Augenblicks [...] intensiver Einsatz von Informationstechnologie [...] verstärkte Aufklärung und Überwachung.«

Es ist sogar die Rede von »virtuellen Panzern«. (Silicon Valley lässt grüßen.) Ein virtueller Panzer bestünde aus mehreren unabhängigen Teilen – auf dem einen befinden sich die Messgeräte, auf dem anderen die Waffen.

Zukunftsmusik? Kaum. Kürzlich sah ich das Foto eines Soldaten, der mit der militärischen Ausführung eines Game Controller hantierte. Wie der Teenager, der er bis vor Kurzem gewesen war, lenkte er ein unbemanntes Fahrzeug in eine potenziell tödliche afghanische Höhle.

Die Militärs haben die Notwendigkeit von Veränderungen (mehr Flexibilität im Einsatz und bessere Informationen über die Gefechtssituation) seit geraumer Zeit erkannt. Aber die Umsetzung der Veränderungen erweist sich als außerordentlich schwierig – mehr noch aus »kulturellen« als aus technischen Gründen.

Als mögliches neues Motto für die US-Armee möchte ich Muhammad Ali zitieren:

»Schweben wie ein Schmetterling, stechen wie eine Biene.«

3. Neue Soldaten. Die US-Armee hat ihren Slogan »Nutze all deine Möglichkeiten« durch »Ich bin eine Ein-Mann-Armee« ersetzt. Und tatsächlich erinnerten die Einsätze der US-Bodentruppen in Afghanistan kaum noch an die riesigen Grabenschlachten des Ersten Weltkriegs oder die Großangriffe Marke Iwo Jima während des Zweiten Weltkriegs. Diesmal waren an kaum einer Operation mehr als eine Handvoll Soldaten beteiligt.

Eine Armee von Einzelkämpfern.

»Informationen statt Waffen sind für einen Panzergrenadier ein beunruhigender Gedanke«, erfuhr Boyer von einem General. »Die Soldaten werden jedoch lernen, dass Informationen zum Gefechtsgeschehen genauso viel Sicherheit vermitteln können wie Waffen.«

Was für eine Veränderung! Was für ein »kultureller Wandel«! (Ist ein solcher Begriff auf die Armee anwendbar?) Die Ausstattung mit Computern und Sensoren ist ganz etwas anderes als die Gewissheit, im größten Panzer weit und breit zu sitzen. (Gegen die neuen Feinde hilft auch der größte Panzer nicht. Ebenso wenig der größte Flugzeugträger oder das größte Atom-U-Boot.)

4. Neue Waffen. In der Armee pflegte man von »Panzern« und »Geschossen« zu reden. Heute spricht man von den »Gefechtssystemen der Zukunft«.
(Systeme = großes Wort. Mehr darüber später.)

Unförmige Objekte (Panzer) kontra »Systeme« (Software). Semantische Spitzfindigkeit? Oder bedeutsamer Paradigmenwechsel? Ich tippe auf ... Letzteres.

In UPS-Anzeigen heißt es: »Let brown do it.« Das heißt, UPS bietet »Logistics Systems Services« ... von denen der typische braune Lastwagen nur einen (immer geringeren) Teil ausmacht. Der braune Lastwagen ist für UPS, was das Gewehr für die Armee ist (oder bald sein wird). Die Schaltelemente-Sparte von General Electrics mauserte sich zu GE Industrial Systems. Aus dem traditionellen Herstellungsbetrieb wurde ein Anbieter von IT-gestützten Gesamtlösungen ... unter gelegentlicher Verwendung von Schaltelementen aus chinesischer Produktion.

Kurz: Systeme sind die Lösung, Software regiert. Bei UPS. Bei GE. Bei Eric Shinseki und der US-Armee.

5. Neue Befehlsstrukturen. Unsere Verwundbarkeit gegenüber dem neuen Feind beruht in erster Linie auf einer ungenügenden funktionsübergreifenden Kommunikation. Zwischen Armee, Marine und Luftstreitkräften. Zwischen CIA, FBI und Zollbehörden. Sowie zwischen jeder Kombination davon.

Wann werden wir wissen, dass wir das Problem gelöst haben? Die Antwort liegt auf der Hand: Wenn eine frisch gebackene 26-jährige CIA-Agentin mit ihrem Gegenstück, einem frisch gebackenen 26-jährigen FBI-Agenten, mittels modernster Technik und ohne den Umweg über vier (fünf?) (sechs?) Kommandoebenen kommunizieren kann.

Wir sind von diesem Ziel noch weit entfernt – und auch hier nicht aus technologischen Gründen, sondern aufgrund von »Unternehmenskultur« (in der Armee sagt man dazu »Tradition«) und »interner Politik«.

6. Neue Feinde. Jahrelang verhinderte kurzsichtige Kirchturmpolitik – beispielsweise die Vorliebe des US-Kongresses, Gelder für immer größere Versionen veralteter Waffengattungen zu bewilligen – Fortschritte im Bereich der militärischen »Revolution«. Jeder wusste theoretisch, dass die Landesverteidigung flexibler werden musste – stand doch die sowjetische Bedrohung nicht mehr an erster Stelle. Aber noch hatten wir uns auf keine neue konkrete Bedrohung eingestellt. Mit dem 11. September änderte sich dies schlagartig. Jetzt kannten wir den Genotyp des neuen Feindes: fanatisch, unfassbar, virtuell.

Ah, die »Freuden« des Wettbewerbs! FedEx und UPS sind so gut, wie sie sind, weil DHL und TNT (und andere) so gut sind, wie sie sind. Dasselbe gilt für das US-Militär und seinen Kampf gegen Al-Qaida.

Die Risiken

Wir wissen recht gut, wie das neue Militär auszusehen hat. Die Frage ist: Können wir den (weiten) Weg dahin zurücklegen, bevor uns die Katastrophe einholt? Können wir jene bürokratische Trägheit überwinden, die uns davon abhält, das Nötige zu tun, oder können wir am Ende nur versuchen, Veränderungen notdürftig zu »lenken«, anstatt sie aktiv zu initiieren und zu gestalten?

Bei allem Mut musste General Shinseki doch erfahren, was es heißt, nicht mutig genug zu handeln. Sein ebenfalls revolutionsversessener Chef, der amerikanische Verteidigungsminister Donald Rumsfeld, befand, dass Shinseki allzu sehr Kind der herrschenden Bürokratie sei, und hebelte ihn aus.

»Der General«, schreibt Peter Boyer, »versuchte, die militärische Revolution in geordnete Bahnen zu lenken, und beschränkte sich auf Maßnahmen, von denen er annahm, dass seine widerstrebende Organisation sie akzeptieren würde; das war zu viel für die alte Ordnung und zu wenig für eine Revolution. Der Wehrexperte Loren Thompson vergleicht Shinsekis Rolle mit derjenigen Aleksandr Kerenskis, des russischen Revolutionärs, der von den Bolschewiken verjagt wurde. ›Shinseki stand für Veränderungen gegenüber dem vorigen Zustand, aber die Welt erwartete größere Veränderungen, als er in der verfügbaren Zeitspanne verwirklichen konnte«, sagt Thompson. ›Er strebte Veränderungen an, die im Kontext der militärischen Tradition beachtenswert waren. Aber in den Augen der übrigen Welt erschienen diese Veränderungen marginal und übervorsichtig.«

Das heißt Veränderung. Im neuen Krieg gegen den Terror. In der neuen Welt der Wirtschaft.

Die völlig neuen Herausforderungen an das Militär haben ihre analoge Entsprechung in den Herausforderungen, vor die sich etablierte globale Unternehmen gestellt sehen. Mögen auch die Risiken im militärischen Bereich größer sein als etwa im Einzelhandel, so sind doch die Probleme und Modelle, die Freunde und Feinde in beiden Situationen absolut vergleichbar.

Und in einem sehr persönlichen Sinn ist auch das Risiko gleich groß. Denken Sie an den eingangs zitierten Ausspruch General Shinsekis:

»Wenn Sie sich schon nicht mit Veränderungen anfreunden können, so wird Ihnen der Absturz in die Bedeutungslosigkeit noch weniger schmecken.«

! Kontraste

FRÜHER	HEUTE
<i>Armee Marke »Old Economy«</i>	– Armee Marke »New Economy«
<i>Hierarchisch, bürokratisch, viel Überbau</i>	– Flach, dezentral, wenig Überbau
<i>Langsam, aber sicher</i>	– Schnell und sicher
<i>Schwer und dadurch tödlich</i>	– Leicht und nicht minder tödlich
<i>Massive Feuerkraft, schwer lenkbar</i>	– Präzisionsmunition, flexibel einsetzbar
<i>Die größten Kanonen</i>	– Die intelligentesten Systeme
<i>Soldaten in großen Formationen, bewaffnet mit Panzern und schwerer Artillerie</i>	– Einheiten von fünf oder zehn »Einzelkämpfern«, »bewaffnet« mit Technologie und in der Lage, Waffenunterstützung flexibel anzufordern
<i>Feuerkraft</i>	– Informationstechnologie
<i>Unabhängige Einheiten, die über hierarchische Befehlsstrukturen miteinander verknüpft sind</i>	– Elektronisch vernetzte Gruppen, die Einsätze ad hoc planen können
<i>Viel »Reibung«, wenig Koordination, insbesondere zwischen den Streitkräftegattungen</i>	– Reibungsfrei, offene Kommunikation innerhalb der Einheiten und quer durch die Gattungen
<i>Sehr »real«</i>	– Sehr »virtuell«

Wir befinden uns in einem
Wettkampf ohne Regeln!

New Bus!ness

Neues Umfeld

Einst versahen Kartografen die weißen Flecken auf den Seekarten mit dem Vermerk »Hic sunt dracones« (»Hier sind Drachen«). Im Jahr 1991, als der Kalte Krieg zu Ende war und der Kapitalismus rund um den Globus seine Flagge hisste, schien es, als seien sämtliche Drachen erlegt.

Was wussten wir damals schon ...

In gerade mal einem Jahrzehnt haben sich die Pole verkehrt. Die Drachen sind überall; und es gibt vieles, was uns das Fürchten lehrt. Schließlich hat das »Unbekannte« den Menschen immer schon Angst eingejagt.

Das *Unbekannte* heute und morgen ... oder: die Basis für die ökonomische Wertschöpfung. Das *Unbekannte* ... oder: die Definition von »Leben« in einem Zeitalter des Klonens und der Genmanipulation. Das *Unbekannte* ... oder: das Wesen menschlicher Arbeit, wenn der mit künstlicher Intelligenz gefütterte Computer klüger ist als du und ich. Das *Unbekannte* ... oder: Wer ist der Feind, wo ist er, wie finden wir ihn, wie schlagen wir ihn, bevor er zuschlägt?

Andererseits ... (ja, es gibt eine andere Seite!): Das »Unbekannte« bietet beispiellose Chancen ... den Captain Cooks und Amelia Earharts von heute ... denjenigen, die mutig und entschlossen genug sind, ihre Chance zu nutzen. Es ist das Zeitalter derer, die die Regeln brechen, die das bislang Unmögliche ins Visier nehmen.

Und sich dem Unbekannten stellen ...

1 Die Welt neu sehen: Alles ist offen

! Knallbunte Regeln

- Alte Regeln? Ene, mene, meck ... und weg.
- Alles fließt.
- »Wert«, »Aktiva«? Ab in die Grabbelkiste.
- Chaos ist die Botschaft.
- Wühlen im Chaos: das Rezept für ... atemberaubende Durchbrüche.
- Statische Planungsübungen sind vergebliche Liebesmüh.
- Auf in die Schlacht!
- Frühes Scheitern ermöglicht frühen Erfolg.

! TIRADE

Wir sind nicht vorbereitet ...

Wir tun so, als bedeute die Dotcom-Pleite das Ende der New Economy. Aber in Wirklichkeit stehen wir vor dem größten und folgenreichsten ökonomischen Wandel seit tausend Jahren.

Wir vermeiden Niederlagen um jeden Preis und klammern uns an Ideale wie »Ordnung« und »Effizienz«. Dabei sollten wir Niederlagen willkommen heißen; wir sollten begeistert im Morast wühlen, in welchem wahre Innovationen versteckt sind.

! VISION

Ich stelle mir vor ...

Ein neuer Typ von Mitarbeiter. Tanzt von (coolem) Projekt zu (coolem) Projekt. Bringt »es« (seine »Karriere«) weit und weiter. Sein Appetit auf Veränderungen? Groß! Größer! Am größten!

Eine neue Art von Unternehmen. Reduziert seine Bürokratie fast auf null. Lässt die »Empowerment«-Bewegung der Achtziger- und Neunzigerjahre wie kalten Kaffee erscheinen. Agil. Innovativ. Initiativ.

Ein neuer Gesellschaftsvertrag. Gesellschaften, die ihre Jugend dazu erziehen, die Regeln zu brechen und lebendige Zukunftsvisionen zu entwickeln. Gesellschaften, die die Arbeitsflexibilität stärken, indem sie den Unternehmerinstinkt der Menschen wecken. Gesellschaften, die die Idee des globalen Dorfes unterstützen, anstatt sich gegenüber Veränderungen zu verschließen.

Wie gewonnen, so zerronnen

Vor Jahren interviewte ich Bill McGowan, den Gründer von MCI. Er lebte nicht lang genug, um zu erleben, wie sein Unternehmen den vollen Zyklus von Erfolg und Niederlage durchlief, aber er ahnte auch so, wie sich die Welt verändert hatte. (Immerhin hatte er selbst kräftig zu dieser Veränderung beigetragen!) »Tom«, sagte er, »Aufstieg und Abstieg umfassten einst drei Generationen. Heute sind es vielleicht noch fünf Jahre.«

(Okay, in seinem Fall waren es 20.)

MCI legte sich mit AT&T an ... und gewann. Bernie Ebbers kaufte das Telekommunikationsunternehmen ... und schlug es WorldCom zu. WorldCom verhedderte sich in einem Netz von Finanzskandalen ... und meldete Konkurs an. Mittlerweile startet das Unternehmen einen neuen Anlauf und versucht uns WorldCom vergessen zu machen, indem es sich in ... MCI umtauft.

In der Zwischenzeit haben wir Telefonkunden mächtig profitiert von dem neuen Wettbewerb in der Branche.

MCI: Gestern geboren. Veränderte die Welt. Wurde geschluckt. Starb. Ist möglicherweise wieder auferstanden, zumindest für eine gewisse Zeit.

Das ist nicht ... die Welt unserer Väter.

»Viehwege pflastern ...«

Beispiel: Wal*Mart. Überrumpelt Sears. Ungewaschene Rüpel aus Bentonville, Arkansas, legen sich mit den Helden des Einzelhandels an ... und legen ein Produktivitätswachstum hin, wie es die amerikanische Geschichte noch nicht gesehen hat.

Beispiel: Microsoft sticht IBM aus. Ein Haufen ungekämmter Computerfreaks heizt einem der größten Unternehmen der Welt ein ... und dominiert alsbald die Branche.

Beispiel: Charles Schwab lehrt Merrill Lynch das Fürchten. Ein Jungspund aus San Francisco bringt das Wort »Discount« in die gemütliche Welt der Zigarren, Schnäpse, Klubs, Aktien und Anleihen ... und erschüttert die Wall Street.

.....

! DIES GEHT ... ALLE AN

Manche Branchen sind mehr, andere weniger betroffen.

Falsch! *Niemand* ist sicher. *Alles* ist offen.

Gehen wir die Liste durch ...

Finanzdienstleistungen: Von höflicher Kollegialität zu ... knallhartem Wettbewerb.

Fertigung: Von traditioneller Lagerproduktion zu ... superschneller Montage »on demand«.

Energie: Von Marktdominanz und Stabilität zu ... ständiger Gefahr von Nachschubengpässen im Mittleren Osten, in Lateinamerika und anderswo. Und: eine Welt, in der (außerhalb der USA) Grün regiert.

Telekommunikation: Von Monopolriesen zu ... innovativen Neueinsteigern.

Gesundheit: Von Vollkaskomentalität und teuren Originalpräparaten zu ... Selbstbeteiligung und billigen Generika.

Eine »Oase der Ruhe«? Ich kenne keine.

Hat IBM geschlafen? Hat Sears geschlafen? Hat Merrill Lynch geschlafen?
Nein. Nein. Und noch mal nein.

Aber: Sie alle kämpften *einen verlorenen Kampf!* IBM führte Flügelskämpfe gegen Fujitsu und Siemens. Sears verbiss sich in Montgomery Ward. Merrill Lynch rang mit dem Geist von J. P. Morgan. Und das Schicksal ereilte sie ... nicht beim Schlummern, sondern während sie *in die falsche Richtung schauten!* Ertappt ... geschnappt ... gedemütigt ... von Grünschnäbeln, die die nötige Naivität besaßen, um neue Methoden, Technologien und Ideen schneller umzusetzen – und konsequenter.

Nein. Geben Sie nicht Sears die Schuld. (Oder IBM. Oder Merrill Lynch.) Sears erfand die Regeln des Einzelhandels – *in einer anderen Zeit, für eine andere Zeit.* Wal*Mart hatte Glück. Der Newcomer wurde zur richtigen Zeit geboren und kam zur richtigen Zeit in die entscheidende Wachstumsphase. Anfang der Achtzigerjahre, als der Computer seine Blütezeit (im Einzelhandel) erreichte, wurde auch Wal*Mart flügge. (Das Muster wiederholte sich bei Microsoft. Und bei Schwab.)

Michael Hammer, der Guru des Business Reengineering, wies 1990 in der *Harvard Business Review* auf dieses Phänomen hin. Die ersten drei Jahrzehnte der Computerrevolution, schrieb er, vergingen mit »dem Pflastern von Viehwegen«. (Wunderbar!) Das heißt, wir verbrachten 30 Jahre damit, *Verfahren von gestern* zu automatisieren.

Zudem führten diese »Viehwege« häufig nicht in die erforderliche Richtung. Sie folgten den Landkarten von gestern. **(Die falschen Drachen!)**

Beispiel US-Regierung. Ihr Appetit auf Informationstechnologie ist gewaltig. Aber ihre Beschaffungsverfahren sind hoffnungslos umständlich. Nicht die Mittel sind das Problem, sondern die Verständigung: Das Computersystem der CIA kommuniziert nicht mit dem Computersystem der Drogenbehörde, dieses nicht mit dem der Zollbehörde und dieses nicht mit dem des FBI – und so weiter – und immer weiter.

PILOTVERSUCH

Schlagzeile im *Economist* vom Dezember 2002: »Hilfe! Keiner im Cockpit. Benötigen Flugzeuge in Zukunft keine Piloten mehr?« Und das war geschehen: Der Prototyp eines Langstreckenaufklärungsflugzeugs flog von Kalifornien nach Australien – unbemannt.

AUF IN DEN KAMPF!

»Wir befinden uns in einem Wettkampf ohne Regeln«, sagt Paul Allaire, ehemaliger CEO von Xerox.

So ähnlich lautete ein alternativer Titel für dieses Buch. Schien letztlich etwas übertrieben. Dennoch, die Formulierung gefällt mir. Während wir uns um persönliche Karriere, Unternehmensstrategie, Krieg und Frieden bemühen, finden wir uns mir nichts dir nichts in ... einem Kampf ohne Regeln wieder.

Praktische Konsequenzen? Ohne Ende! Wenn es keine Regeln gibt, dann bekommen wir – ob Admiral oder mittlerer Manager – unser Gehalt dafür, dass wir »auf eigene Faust« handeln. (Anders als in der Vergangenheit, wo Regelbefolgung belohnt und Kreativität sanktioniert wurde.)

Der ganz normale Wahnsinn

»Die globale Wirtschaft wird einen Wandel erleben, wie es ihn nicht gab, seit Höhlenmenschen anfangen, Handel zu treiben«, sagt Arnold Baker, Chefökonom der Sandia National Laboratories.

»Nach meiner festen Überzeugung erleben wir [...] die größte Sternstunde der Geistesgeschichte«, schreibt Matt Ridley in seinem Buch *Alphabet des Lebens*.

»In 25 Jahren sind wir vermutlich in der Lage, die Gesamtsumme des menschlichen Wissens auf einen portablen Datenträger zu packen«, meint Greg Blonder, Risikokapitalgeber und vormals Chief Technical Advisor for Corporate Strategy bei AT&T.

Zitate wie diese – ich könnte Dutzende anführen – pflege ich als den »Wahnsinn ganz normaler Menschen« zu bezeichnen. Immer mehr Menschen, die mit beiden Beinen *fest* auf der Erde stehen, äußern die Empfindung, der Boden gebe unter ihnen nach.

In diesem Augenblick.

Schwindelerregend schnell.

Mein absoluter Held in diesen Dingen ist Ray Kurzweil. Auf das Konto des Computergurus und pragmatischen Futuristen gehen zahlreiche Patente und eine ganze Latte von Start-ups. Mittels mathematischer Modelle, die er auf die Geschichte der Menschheit loslässt, demonstriert Kurzweil überzeugend, dass das Tempo der Veränderung immer mehr anzieht. In alter Zeit vollzogen sich größere Veränderungen im Denken der Menschen im Rhythmus von Jahrtausenden. (Denken Sie an all das, was Sie in der Schule gelernt haben: Eisenzeit, Bronzezeit und so weiter.) Nach 1000 n. Chr. erfolgten diese Paradigmenwechsel ungefähr alle hundert Jahre. Allein im 19. Jahrhundert änderte sich mehr als in den 900 Jahren zuvor; im ersten Fünftel des 20. Jahrhunderts gab es dann mehr Veränderungen als während des gesamten »wilden« 19. Jahrhunderts. Und um das Jahr 2000 erfolgten größere Paradigmenwechsel bereits im Zehnjahresrhythmus.

Für das 21. Jahrhundert prognostiziert Kurzweil eintausend Mal so viele technische Neuerungen wie im 20. Jahrhundert. Erstes Beweisstück für diese Aussage ist die »Singularität« – die »Verschmelzung von Mensch und Computer, die sich so schnell und gründlich vollzieht, dass wir von einem Bruch in der Geschichte reden können«.



WILDE ZEITEN

»Vermutlich wird die Wirtschaft des nächsten Jahrzehnts von mehr Konfusion geprägt sein als irgendein anderes Jahrzehnt jemals zuvor [...] und das Tempo der Veränderung wird weiter anziehen«, sagt Steve Case, ehemals Chairman von AOL Time Warner (der in den letzten Jahren einiges an Konfusion auszuhalten hatte).

Wohl wahr. Aber was mir am besten an Cases Bemerkung gefällt, ist – das Wort »Konfusion«. Taugt gut als Synonym für »Ambiguität« und ist dabei gar nicht so vieldeutig. Es beschreibt die Faszination und die Ängste, die unser Zeitalter treffend charakterisieren.

Zweierlei Risiko

Die Statistiker unterscheiden zwischen »Unsicherheit« und »Ambiguität«.

Unsicherheit: Angenommen, Sie arbeiten für ExxonMobil an der Erschließung neuer Ölquellen. Sie bohren ein Loch in den Grund des Golfs von Mexiko. Aufgrund Ihrer geologischen und geophysikalischen Kenntnisse können Sie beispielsweise voraussagen, dass die Wahrscheinlichkeit, an dieser Stelle Kohlenwasserstoffe zu finden, zwischen 57,5 und 64,5 Prozent liegt.

Das ist Unsicherheit. Sie wissen nicht alles, aber zumindest etwas, und Sie wissen, wie sich das, was Sie wissen, zu dem verhält, was Sie nicht wissen.

Ambiguität: Sie fragen sich ...

Wo ist dieser Golf von Mexiko? Was sind Kohlenwasserstoffe? Wen interessiert das?

Das ist Ambiguität.

Sie wissen nicht einmal genug, um zu wissen, ob Sie überhaupt die richtigen Fragen stellen.

Das ist genau der Punkt, an dem wir heute stehen.

Alles ist offen.

Verlorene Wette I: Rituale systematischer Planung

Mitte der Siebzigerjahre, als ich meine Geschäftskarriere begann, wurden die einst »unbesiegbaren« Vereinigten Staaten durch einen neuen Typus von Wettbewerbern – insbesondere aus Japan – ausgebremst. Alles, was aus Japan kam, war plötzlich »gut«. Daraufhin boten die besten Köpfe ihre besten Ideen feil, wie dieser neuen Wettbewerbssituation zu begegnen sei. Das waren die großen strategischen »Wetten« des ausgehenden 20. Jahrhunderts.

Zuerst war da die Wette von der *strategischen Planung*. Man setzte auf Fünfjahrespläne. Zehnjahrespläne. Ein Strategie-Guru, dem der japanische Erfolg zu Kopf gestiegen war, berichtete von einem japanischen Unternehmen (ich glaube, es war Canon), das sage und schreibe einen 500-Jahres-Plan hatte. Uns, die wir unter dem Diktat der Wall Street vierteljährliche Erfolgsbilanzen zu präsentieren hatten, kamen die Tränen. Man stelle sich vor ... eine 500-Jahres-Perspektive!

Das waren Zeiten.

Meg Whitman hat den Glauben an die Langzeitstrategie¹ kommen und gehen sehen. Sie ist CEO des aberwitzig erfolgreichen Internetauktionshauses eBay ... und Überlebende der Dotcom-Hysterie. Einst, sagt sie, hielten die Unternehmen ihre »Strategiebesprechungen« »ein- oder zweimal jährlich« ab. Heute, in der eBay-Welt, finden »Strategiesitzungen« »mehrmals in der Woche« statt.

Vergessen Sie den 500-Jahres-Plan: Bestenfalls gelingt es Ihnen, einen halbwegs plausiblen ... Fünf-Wochen-Plan aufzustellen.

.....



¹IN DEN WARENKORB

Mein bevorzugtes Managementbuch aus den letzten 25 Jahren?

Keine Frage. *Die strategische Planung – Aufstieg, Niedergang und Neubestimmung* von Henry Mintzberg.

Verlorene Wette II: Qualität

Als Nächstes war da die Wette von der *Qualität*. Nennen Sie es TQM. Oder Six Sigma. Oder (nach Gewohnheit der Japaner) Kaizen ... so viel wie: »stete Verbesserung«. Oder nennen Sie es schlicht Kesselflickerei. Die Japaner trieben die Idee mit der industriellen Präzision auf die absolute Spitze. Kesselflickerei der edelsten Sorte. Dagegen ist nichts einzuwenden – wir lernten viel von ihnen. Ich möchte die Uhr nicht zurückdrehen, möchte diese harten und wertvollen Lektionen nicht missen. Nichtsdestotrotz stehen sie für den letzten Akt der Old Economy. Die Japaner kommen heute, wie schon seit über einem Jahrzehnt erwartet wurde, heftig ins Schleudern. Im Rückblick erscheint es, als hätten sie in den dreißig Jahren zuvor der rostenden industriellen Revolution lediglich noch einen letzten Glanzschliff verpasst.

Heute ist beileibe mehr vonnöten als bloß eine – und sei es noch so deutliche – »Verbesserung« dessen, was wir jahrhundertlang taten. Heute müssen wir ein völlig neues Spiel erlernen² ... ein Spiel namens *Neuerfindung*, in dem die Regeln des »Verbesserns« obsolet geworden sind.

Verlorene Wette III: Nachhaltiger Wettbewerbsvorteil

Und dann war da die Wette vom *nachhaltigen Wettbewerbsvorteil*. Einfach ausgedrückt: Bestimmen Sie die ein, zwei Bereiche, in denen Sie besser sind als jeder andere ... und bleiben Sie am Ball. (Ist das zu simpel gefasst? Wohl kaum.) Und wo lag der Irrtum? Ich kann es nicht besser sagen als mein Freund Richard D'Aveni, Professor für strategisches Management am Dartmouth-College, in seinem Buch *Hyperwettbewerb*:

»Das Rittertum ist tot. Der neue Verhaltenskodex beinhaltet eine aktive Strategie zur Erschütterung des Status quo, die darauf abzielt, Zug um Zug temporäre Wettbewerbsvorteile aufzubauen. [...] Wir leben nicht mehr im Zeitalter der Trutzfesten, Burggräben und Rüstungen. Heute sind vielmehr Gerissenheit, Schnelligkeit und Überraschungstaktiken gefragt. [...] Manchen mag es schwer ankommen, das Kettenhemd der dauerhaften Wettbewerbsvorteile an den Nagel

! ²GEWAGTES SPIEL

Die Perfektionierung des Flugabfertigungsbetriebs wird die nächste Gruppe von 19 Terroristen nicht daran hindern, erneut zuzuschlagen – möglicherweise in einer Größenordnung, die den 11. September wie minderschweren Vandalismus erscheinen lässt.

Neues Spiel. Neuer (superhoher) Einsatz.

Erforderlich: Neue Instrumente. Neue Regeln. Und (Erstes Gebot für Unternehmen): Eine neue Agilität.

“ FAHREN SIE NICHT DEFENSIV!

Aus der *BusinessWeek*:

»Vorbei die Tage, als ein Unternehmen wie Chrysler mit einem einzigen Renner wie beispielsweise dem Minivan den großen Reibach machen konnte. »In Branchen wie dieser versuchen Sie natürlich, Ihr Kernsegment zu verteidigen«, sagt Wolfgang Bernhard, leitender Geschäftsführer von Chrysler. »Aber wenn alle offensiv spielen, ist der defensive Spieler verloren.«

zu hängen, nachdem es ihnen in so vielen Schlachten wertvolle Dienste geleistet hat. Aber Hyperwettbewerb – ein Zustand, in dem es so etwas wie dauerhafte Wettbewerbsvorteile nicht mehr gibt – ist heute die einzig mögliche Form des Wettbewerbs.«

Im Hyperwettbewerb bestehen? Stichwort Agilität. Klar, oder?

Vor zu den Wurzeln

Die Wirtschaft hat eine schwierige Zeit hinter sich. Erst kam die Dotcom-Manie ... dann die Dotcom-Pleite. Dann Enron. Dann Anderson. Dann Merrill Lynch. Dann WorldCom. Dann ImClone. Nicht zu vergessen Al-Qaida.

Und so geht das immer weiter. Ein Teil des Schlamassels ist sicherlich Folge des ganz normalen Konjunkturzyklus. Expansion und Kontraktion. Eine Zeit, in der »alles geht« ... gefolgt von einer Zeit, in der sich so mancher mit der Verwirklichung »unbegrenzter Möglichkeiten« übernimmt. Aber der Schlüssel zum Verständnis der Situation liegt meiner Ansicht nach ganz woanders. Gewiss, viele verstießen gegen Gesetze, verfolgten ihre Eigeninteressen mit dreister Chuzpe. Natürlich sollen diese Frevler nach Strich und Faden zur Rechenschaft gezogen werden. Und dennoch ... Es geht um etwas viel, viel Größeres.

Die fundamentale Idee: Wir sind dabei, unsere elementaren Vorstellungen von Wirtschaft, Unternehmen und uns als Menschen, von Wertschöpfung und Berufskarriere zu revidieren. In all unseren hitzigen Diskussion über »Fehlverhalten« in der Wirtschaft geht es nicht eigentlich darum, wie wir mit »Vermögenswerten« und »Kostenfaktoren« umgehen, sondern darum, was das überhaupt ist. Und der scheinbar einfache Versuch, einige grundlegende Begriffe neu zu definieren, gestaltet sich zunehmend schwierig, mögen SEC-Regeln und das Sarbanes-Oxley-Gesetz die Unternehmen noch so sehr zu einer transparenteren Bilanzierungspraxis anhalten.

Verkehrter Wert

Bis vor Kurzem lebten wir in einer Welt, in der »Vermögenswerte« Dinge waren, die man »berühren« kann. Schornstein. Förderband. Ein Laden mit Dach und Wänden. Und dann brach plötzlich eine Zeit an, in der die Vermögenswerte beispielsweise von Martha Stewart Omnimedia aus Dingen bestanden wie ... Marthas Bekanntheitsgrad. Also:

DIE GENE SIND LOS

Wired-Autor David Ewing Duncan bot sich dem Start-up-Unternehmen Sequenom als Versuchskaninchen an. Aus seinem Bericht:

»Sequenom hat die SNP-Identifizierung (Erbgutanalyse) industrialisiert.

Dies sei, sagte man mir, das erste Mal, dass ein gesunder Mensch auf sämtliche bekannten genetischen Krankheiten gescreent werde.

Am Horizont: Breitband-Gentests, erhältlich in jedem Supermarkt und so leicht anzuwenden wie ein Schwangerschaftstest.«

Allgegenwärtige Martha = Milliarden schwere Marktkapitalisierung.

Martha unter Anklage wegen Insiderhandel = Viel (viell!) weniger.

Dauer der Verwandlung: Tage.

Beispiel Harley-Davidson. Ein »Motorradhersteller«. Richtig? So denken zumindest die behördlichen Statistiker (Ding = Wert). Aber der ehemalige CEO von Harley, Richard Teerlink, denkt anders. Teerlink trug jahrelang verbale Ringkämpfe mit den Rechenkünstlern der Wall Street aus. »Unablässig bläute ich ihnen ein«, erzählte er mir, »dass wir ein ›Lifestyle-Unternehmen‹ und kein ›Fahrzeugfabrikant‹ sind« (Image = Wert). Am Ende setzte sich Teerlink durch. Und Harleys Marktwert stieg um mehrere Milliarden Dollar.

»Fahrzeugfabrikant« oder »Lifestyle-Unternehmen«. Semantische Spitzfindigkeit? Wenn ja, so doch eine Spitzfindigkeit, die alles in allem Billionen Dollar wert ist ... eine »Spitzfindigkeit«, die den Kern bildet für unser *Großes Wirtschaftsrätsel*.

Willkommen in einer Welt, in der »Wert« (und zwar nahezu *aller* Wert!) auf Nichtgegenständlichem beruht ... Dingen ohne »Gewicht« und »Ausdehnung«, reinen Produkten unserer ökonomischen Einbildungskraft.³

Das alles entschuldigt nicht, dass Bilanzen gefälscht, Dokumente vernichtet oder Anleger betrogen werden. Aber es »entschuldigt« die Konfusion, mit der wir alle zu kämpfen haben, wenn wir uns fragen: Was ist wesentlich? Was ist *wirklich*? Was *ist* Wert?

Es lebe der Schlamassel!

Das Leben ist chaotisch. *Sehr* chaotisch. (Deshalb beziehe ich meine Anregungen auch eher aus Romanen als aus Managementbüchern. Letztere bieten zumeist »Antworten«. Große Literatur hingegen wirft große Fragen auf.) (PS: Ich hoffe, auch wir werfen mehr Fragen auf, als wir beantworten. Siehe Kapitel 25: Der wichtigste Satz im Wörterbuch für Führungskräfte: »Ich weiß es nicht.« Das ist ein Leitsatz, der Mitarbeiter anspornt, sich auf Entdeckungsreise zu begeben.)

In dem wunderbaren Buch *Whoever Makes the Most Mistakes Wins* von Richard Farson (einem meiner Spezialhelden) und Ralph Keyes findet sich eine hübsche Stelle. Irgend so eine Berühmtheit verfasst dort für seine alte Schülerzeitschrift einen kurzen Lebensabriss. Er setzte an mit der fabelhaften Geschichte seiner großartigen Erfolge. Warum auch nicht. Schließlich war er erfolgreich. Seine Errungenschaften waren echt. Aber dann hielt er inne ... und revidierte seinen Text:

»Weil ich im College in keinem einzigen Fach eine Eins hatte, konnte ich nicht Medizin studieren [...]. Ich arbeitete als Rettungsschwimmer, wurde jedoch Ende des Sommers gefeuert. Als Nächstes verkaufte ich Anzeigen für die Gelben Sei-



³ICH BIN SCHOCKIERT

Kennen die denn keine Grenzen? Offenbar nicht. Einen Tag nach dem amerikanischen Einmarsch in den Irak am 21. März 2003 meldete Sony »Shock and Awe« als Markennamen für ein zukünftiges Videospiel an. Nach einem öffentlichen Aufschrei zog Sony den Antrag zurück. Dennoch: Das ist New Economy *par excellence*.

ten, bis ich mir [...] beim Skifahren [...] das Bein brach. Das verschaffte mir drei Monate Zeit, um über mein Leben nachzudenken. Weil ich im College Spaß am Psychologieunterricht gehabt hatte, kam mir die Idee, Schulpsychologe zu werden. Ich schrieb mich an der University of California ein, um Psychologie- und Pädagogikkurse zu besuchen. Als Assistent jedoch verdarb ich es mit meinem Professor und wurde geschasst. Wieder Rettungsschwimmer. Als ich erfuhr, dass ein berühmter Psychologe an meiner Universität ein Sommerseminar hielt, schmiss ich meinen Job und meldete mich an. Es war eine ungemein aufregende Erfahrung. Der Psychologe lud mich ein, bei ihm an der University of Chicago zu studieren. Diese ehrwürdige Institution jagte mir jedoch einen solchen Schrecken ein, dass ich die Angelegenheit ein Jahr hinausschob. Kurz bevor ich in Chicago meinen Doktor machte, wurde mir ein einjähriges Stipendium an der Harvard Business School angeboten. Das Jahr genügte mir, um es mit fast jedem dort zu verderben.« Natürlich hat er dann immer noch all jene *großen Dinge* vollbracht, von denen sein erster Entwurf handelte. Aber sein Weg hinauf zu solchen Höhen war alles andere als eben ... oder vorhersehbar.

Vorsicht vor den Meistern der Ordnung.

Vorsicht vor jenen, die sich anmaßen, die Regeln des rechtschaffenen Lebens zu proklamieren – Regeln, die uns (sagen sie) die Tore des Himmels öffnen.

Hoppla, so funktioniert das nicht! Wachen Sie auf! Greifen Sie nach dem Leben! Genießen Sie das Chaos! Mit etwas Glück werden Sie sogar aus den Ruinen eines missglückten Lebens auferstehen (als Rettungsschwimmer) um die Welt zu verändern!

Mir schmeckt das Leben, wie es »angerichtet« ist.

Deshalb:

Chaos ist mein Leibgericht!

Denn ...

Chaos ist die Botschaft!

Mach dir was draus!

Lesen Sie diesen Wortwechsel zwischen Regis McKenna, *dem* Marketingguru von Silicon Valley, und Silicon-Valley-Legende Robert Noyce, einem der Erfinder des integrierten Schaltkreises und Mitbegründer von Intel:

McKenna: »Viele Unternehmen im Silicon Valley scheitern.«

Noyce: »Vielleicht scheitern nicht genug.«

McKenna: »Wie meinst du das?«

Noyce: »Es scheitern stets die, die Neues wagen.«

KAMERADEN, NUN AN DIE ... DATEN

Die *New York Times* berichtet, dass das neue Infanteriebataillon der US-Armee nur 270 Soldaten umfassen wird – ein Drittel der üblichen Stärke.

Soldaten? Gewehre?

»Jeder Soldat ist ein IT-beladener Sensor«, erklärt die *Times*. Diese »Sensoren« (alias Soldaten) werden von 140 unbemannten, gepanzerten Geländefahrzeugen unterstützt.

Oder wie es der Zukunftsforscher Paul Saffo formuliert: »Das Silicon Valley von heute steht weniger auf den Fundamenten früherer Triumphe als vielmehr auf den Trümmern früherer Niederlagen.«

Kevin Kelly, der Autor von *Das Ende der Kontrolle*, sagt es so: »Das Geheimnis des schnellen Fortschritts sind Ineffizienz und eine schnelle Folge von Niederlagen.«

Wenn nichts schiefgeht, kann auch nichts Neues entstehen. So lautet ein ehernes Naturgesetz.

Das Geheimnis des Erfolgs ist ... die Niederlage.

Das Geheimnis des frühen Erfolgs ist ... die frühe Niederlage.

Das Geheimnis des großen Erfolgs ist ... die große Niederlage.

Niederlagen, nicht Erfolge, sind der Garant dafür, dass sich die Erde dreht. Weil Niederlage fast immer bedeutet, dass jemand die Bequemlichkeitszone verlassen und etwas Neues versucht hat – und damit scheiterte. Und auf diesem Weg Wertvolles hinzulernte.

Vor einigen Jahren brachte der *Economist* eine Story über die Erfolgsgeheimnisse von Silicon Valley. Oben auf der Liste dieser »Geheimnisse« stand das »Streben nach Risiko«.

Zur Illustration beschrieb die Zeitschrift die Entwicklung eines typischen Portfolios von 20 Investitionen, wie sie Risikokapitalgeber zusammenzustellen pflegen:

Viermal Pleite.

Sechsmal Verlust.

Sechsmal behauptet.

Dreimal Gewinn.

Einmal »Jackpot«.

Eine solche Bilanz (genau genommen eine Erfolgsquote von 1 zu 20) gilt als »glänzend«. (Okay, ich übertreibe. Wenn wir die Ergebnisse mit »Gewinn« hinzurechnen, kommen wir auf eine Erfolgsquote von 4 zu 20.)

In allzu vielen Unternehmen und in allzu vielen Berufskarrieren lautet die erste Devise, Niederlagen und den damit assoziierten Imageverlust um jeden Preis zu vermeiden.



REGER WARENAUSTAUSCH

Aus der *Investor's Business Daily* vom 26. Juli 2002:

»Früher führte Williams-Sonoma zu Beginn der Verkaufssaison einmal ein Sortiment ein und behielt es bis zum Saisonende bei«, erklärt Analystin Joan Bogucki-Storms von Wedbush Morgan Securities. »Und falls die Ware nicht der Mode oder dem Trend entsprach, wurde sie einfach zum Ende der Saison herabgesetzt.« Das Problem war, dass die Kunden bereits vor Ende der Saison das Interesse verloren. Also änderte man die Taktik. Alle paar Wochen wurden neue Waren eingeführt. Was nicht lief, wurde schneller herabgesetzt, um Platz zu schaffen. »Die Kunden müssen lernen, dass das Sortiment ständig wechselt«, sagt Bogucki-Storms. Die Strategie ging auf. Die Kunden kamen häufiger, um zu sehen, was es Neues gab, und die Zahlen von Williams-Sonoma belegten den Erfolg.«