

Zündstoff

150 Strategien für Erfolg in chaotischen Zeiten

Bearbeitet von
Jeremy Gutsche, Gregory C. Zäch

1. Auflage 2014. Buch. 272 S. Gebunden
ISBN 978 3 907100 20 2
Format (B x L): 165 x 232 cm
Gewicht: 782 g

[Wirtschaft > Wirtschaftswissenschaften: Allgemeines > Literatur für Manager](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei



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.

Jeremy Gutsche | Midas Management Verlag

ZÜNDSTOFF

150 STRATEGIEN FÜR ERFOLG IN CHAOTISCHEN ZEITEN

Chaos ('kaʊ̯s) ist die Unsicherheit,
die durch unerforschte Territorien,
wirtschaftliche Rezession und Chancen
ausgelöst wird.

A side-profile photograph of a man in a white dress shirt and dark pinstripe trousers. He is wearing black leather shoes and has a dark tie. He is walking away from the camera towards the right. The background is plain white.

Chaos zwingt Unternehmen zum Rückzug ...

... aber nicht immer.

Disney, CNN, MTV, Hyatt, Burger King,
FedEx, Microsoft, Apple, Gillette, AT&T,
Texas Instruments, 20th Century Fox, IBM,
Merck, Hershey's, IHOP, Eli Lilly, Coors,
Bristol-Myers, Sun, Amgen, The Jim Henson
Company, LexisNexis, Autodesk, Adobe,
Symantec, Electronic Arts, Fortune, GE und
Hewlett Packard.

All diese Unternehmen wurden in Zeiten
ökonomischer Rezession gegründet.¹

Aus dramatischen Veränderungen und einfacher Evolution erwächst eine Reihe neuer Marktbedürfnisse.

Erkennen Sie diese Bedürfnisse und freuen Sie sich auf bemerkenswerte Erfolge.

In diesem Buch geht es um starke Ideen und lebendige Geschichten, die Ihnen helfen werden, Ihre Kreativität zu stimulieren, Chancen zu erkennen und schließlich **das Chaos zu nutzen.**

JEREMY GUTSCHE

ZÜNDSTOFF

150 STRATEGIEN FÜR ERFOLG
IN CHAOTISCHEN ZEITEN



Midas Management Verlag
St. Gallen • Zürich

Inhaltsverzeichnis

Vorwort von Guy Kawasaki 14

Teil 1: Zuerst ein wenig Geschichte 17

| | |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| Krisen schaffen neue Möglichkeiten..... | 18 |
| Erfolg in Zeiten des Verlusts | 20 |
| Erfinden Sie neu, was die Leute wollen | 22 |
| Am Puls der Popkultur..... | 24 |
| Lernen Sie die Spielregeln und legen Sie los | 26 |
| Auch die Cleveren müssen sich anpassen | 29 |
| Sie können der Evolution nicht entgehen | 30 |
| Werden Sie nicht zum gekochten Frosch..... | 31 |
| Behalten Sie die Chancen im Blick..... | 32 |
| Finden Sie einen Weg, dem Rauschen einen Sinn zu entlocken | 34 |
| Akzeptieren Sie es: Die Welt wird nicht mehr normal | 36 |
| Sie müssen nicht immer alles zu Ende denken | 37 |
| Chaos ist tröstlich | 37 |
| Das Einzige, was Sie bremst, sind die Regeln, die Sie brechen müssen | 38 |
| Kleine Entscheidungen können große Wirkung zeigen | 40 |
| Lernen Sie, sich anzupassen..... | 42 |

Teil 2: Kultur des Umbruchs 45

| | |
|-----------------------------------------------------------|----|
| Lassen Sie Veränderungen nicht von Affen blockieren | 46 |
| Entfachen Sie eine Revolution | 49 |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| Perspektive | 51 |
| Verstehen Sie Ihre Perspektive..... | 53 |
| »Smith Corona – die beste Schreibmaschinen-Firma der Welt«..... | 54 |
| Ruhem Sie sich nicht auf Ihren Lorbeeren aus | 56 |
| Analysieren Sie die Misserfolge anderer | 57 |
| Vermuten Sie ein immenses Potenzial hinter den Ideen der Konkurrenz | 58 |
| Erforschen Sie das Ungewisse | 60 |
| Nicht wieder in Bequemlichkeit verfallen..... | 62 |
| Hinterfragen Sie rationales Denken..... | 64 |
| Verstehen Sie das Muster der Disruption..... | 65 |
| Wenn Du groß bist, handle wie ein Kleiner..... | 66 |
| Wenn Du klein bist, handle wie ein Großer..... | 67 |
| Verfolgen Sie den richtigen Traum | 68 |
| Nutzen Sie die Krise, um die Veränderung zu beschleunigen | 70 |
| Perspektive verschieben, Umbruch einleiten..... | 72 |
| Sie können die Zukunft nicht vorhersagen | 74 |
| Stellen Sie sich Katastrophen und Chancen vor | 78 |
| »Die richtigen Fragen ändern sich nicht so oft wie die Antworten<..... | 80 |
| | |
| Experimentelles Scheitern | 85 |
| Ein gewisser Anteil an Ihrem Schaffen muss in die Hose gehen..... | 86 |
| Zweifeln Sie an Ihren Stärken: Erfolg macht selbstzufrieden..... | 88 |
| Lassen Sie sich nicht von Selbstzufriedenheit in den Abgrund locken | 89 |
| Es ist einfach, die Spitze eines Berges zu finden | 90 |
| Sie brauchen Spielgeld | 92 |
| Brechen Sie das Selbstvertrauen der Manager auf..... | 94 |
| Fragen Sie nicht: »Gefällt es Ihnen?« | 95 |
| Fragen Sie: »Was passt Ihnen nicht?«..... | 95 |
| Machen Sie den Misserfolg zu Ihrem täglichen Begleiter | 96 |

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Gewohnheitsmäßig gewinnen, mit Spaß verlieren | 98 |
| Feuern Sie Mitarbeiter, weil sie nie scheitern | 99 |
| Feiern Sie nicht das Erreichen des Gipfels, sondern die Art des Aufstiegs .. | 100 |
| | |
| Ausrichtung auf den Kunden | 103 |
| Wenn Sie sich in Erinnerung halten wollen, bauen Sie eine emotionale Verbindung auf | 104 |
| Wenn Sie Menschen involvieren wollen, stellen Sie eine kulturelle Verbindung her | 107 |
| Versetzen Sie sich in Ihren Kunden..... | 108 |
| Sprechen Sie nicht zu Ihren Kunden, sprechen Sie mit ihnen | 111 |
| Bringen Sie die Kunden dazu, Botschafter Ihrer Marke zu werden | 112 |
| Beobachten Sie vor Ort | 116 |
| Werden Sie auch mal unbequem | 118 |
| Selbst ist der Mann (die Frau)..... | 120 |
| Verlassen Sie sich nicht darauf, Ihre Kunden zu kennen..... | 122 |
| Bleiben Sie vor Ort | 124 |
| Streben Sie nach Authentizität | 126 |
| | |
| Bewusste Zerstörung | 129 |
| Zerlegen Sie die Struktur | 130 |
| Werden Sie führungslos | 132 |
| Hören Sie auf, Anweisungen zu geben | 134 |
| Schaffen Sie eine kreative Arbeitsumgebung..... | 136 |
| Seien Sie verrückt*..... | 138 |
| Stellen Sie Freaks ein..... | 140 |
| Verärgern Sie die Leute | 142 |
| Stellen Sie Argumente über Hierarchien | 143 |
| Denken Sie um | 144 |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------|---------|
| Eigene Ideen fremdbestäuben | 145 |
| Reißen Sie die Mauern ein, die Menschen und Ideen voneinander trennen .. | 146 |
| Schaffen Sie die Vergünstigungen für die Chefs ab | 148 |
| Seien Sie weniger formell | 149 |
| Nichts ist heilig | 150 |
| Zerstören Sie Werte | 152 |
| Werfen Sie Ihre besten Ideen weg | 154 |
| Lachen Sie | 156 |
| Teil 3: Trend Hunting | 159 |
| Innovation ist unnötig, wenn Sie die Antwort bereits zu kennen glauben .. | 160 |
| Bemühen Sie sich aktiv um Inspiration | 162 |
| Entwickeln Sie Werkzeuge, um Ideen zu filtern | 164 |
| Wecken Sie den Trend Hunter in sich..... | 166 |
| Populär ist nicht cool | 168 |
| Cool ist einzigartig und Spitze..... | 169 |
| Und noch wichtiger: Cool ist viral | 170 |
| Immer das Unikat anstreben | 171 |
| Ignorieren Sie Randgruppen nicht | 172 |
| 20 Wege zum Trend Hunting | 174 |
| Gruppieren Sie Ideen zu aussagekräftigen Clustern | 178 |
| Bauen Sie die Cluster um | 179 |
| Gestalten Sie ein angesagtes Hotel..... | 180 |
| Reset – Zurück auf Null..... | 182 |
| Hunt – Die Jagd ist eröffnet..... | 182 |
| Innovative Hotels | 184 |
| Hotel-Dienstleistungen: Ideen aus den Randbereichen | 186 |
| Gleich daneben, jedoch ohne Bezug | 188 |
| Cluster – Gemeinsamkeiten erkennen | 190 |

| | |
|------------------------------------------------------------------------|-----|
| Re-Cluster – Ideen neu ordnen | 192 |
| Durch Cluster kommen Sie zu bahnbrechenden Ideen | 194 |
| | |
| Teil 4: Adaptive Innovation | 197 |
| Gehen Sie methodisch vor | 198 |
| Nutzen Sie das Trend Hunter Adaptive Innovation Framework..... | 200 |
| Definieren Sie ein klares Kundenbedürfnis..... | 202 |
| Finden Sie das nächste Cherry Garcia..... | 203 |
| Entwickeln Sie unbedingt Ideen | 204 |
| Vermeiden Sie, dass Ideenfindung nervt | 205 |
| Aufbauen | 206 |
| Erstellen Sie schnelle Prototypen | 207 |
| Schneller voran..... | 208 |
| Testen und optimieren | 210 |
| Schritt 6 gibt es nicht | 211 |
| Bewirtschaften Sie Innovation wie ein Aktienportfolio | 212 |
| Unternehmen Sie viel, sondieren Sie, spielen Sie, aber vorsichtig..... | 214 |
| Innovation »Inside the Box«..... | 216 |
| Schaffen Sie künstliche Beschränkungen..... | 218 |
| Durchhalten – auch nach einem Schlangenbiss | 220 |
| Spielen Sie nicht mit der Bank..... | 220 |
| Sie müssen spielen, um zu gewinnen..... | 222 |
| Nutzen Sie die Unsicherheit aus..... | 223 |
| Verfolgen Sie unverhältnismäßige Werte..... | 224 |
| Addieren Sie nicht, wenn Sie auch teilen können..... | 225 |
| Zupfen Sie Unkraut, pflanzen Sie Rosen..... | 226 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Teil 5: Virale Verbreitung | 229 |
| Wenn Ihnen der Kontakt gelingt, ist Ihre Botschaft schneller unterwegs als je zuvor | 230 |
| Verpacken Sie Ihr Produkt, als wäre es das beste der Welt | 232 |
| Transportieren Sie die Aufmachung vor dem Inhalt..... | 234 |
| Pfeifen Sie auf Logik, erzählen Sie eine Geschichte | 236 |
| Lassen Sie Bilder aus Wörtern entstehen | 238 |
| Erfinden Sie Mythologie | 239 |
| Bringen Sie Ihre Botschaft in einen Zusammenhang..... | 240 |
| Sprechen Sie Ihr Mantra | 242 |
| Fassen Sie alles in maximal 7 Worte | 244 |
| Warum soll ich gerade Ihr Kunde sein? | 245 |
| Verfolgen Sie Ihre Story kompromisslos | 248 |
| Einfach, direkt und emotionsgeladen..... | 250 |
| Der 5000-Dollar-Burger..... | 252 |
| Der Herzinfarkt-Grill..... | 254 |
| Das Chaos lässt Sie umdenken..... | 258 |
| Nutzen Sie das Chaos ... fangen Sie an | 260 |
| Handeln Sie jetzt | 262 |
| Dank..... | 264 |
| Bleiben Sie dran | 266 |
| Fußnoten | 268 |
| Bildnachweis | 271 |

Schwierigkeit schafft Chancen

Lange vor der Twitter- und Facebook-Ära und der aktuellen Finanzkrise gab Albert Einstein drei Arbeitsregeln vor:

- »Finde Einfachheit im Durcheinander.«
- »Finde Harmonie, wo Zwietracht herrscht.«
- »Inmitten der Schwierigkeiten liegt die Möglichkeit.«

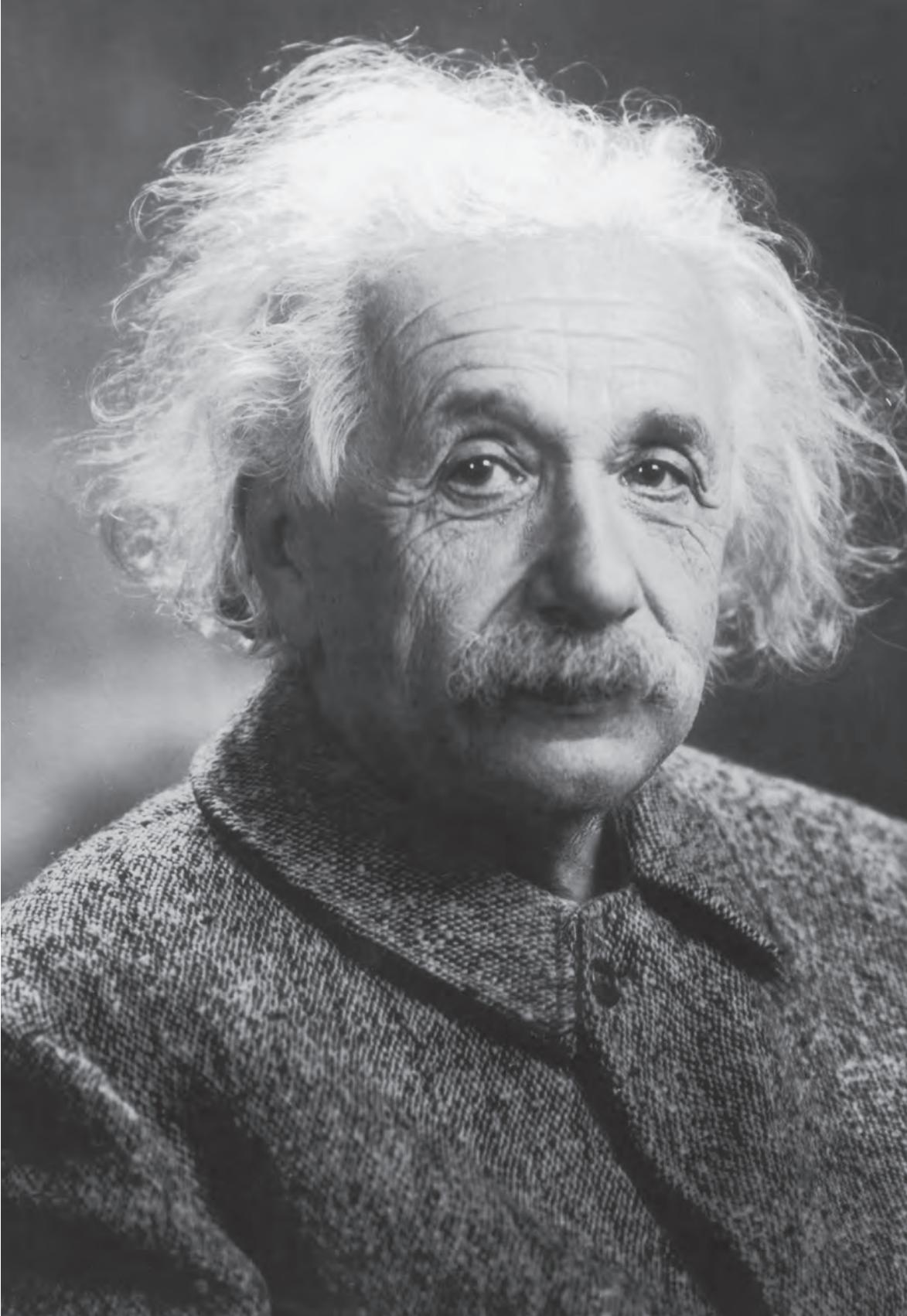
Diese drei Regeln sind heute aktueller denn je. Wir verheddern uns im medialen Durcheinander (und ja, ich bin einer der Verursacher!), werden von Unternehmen aufgerieben und erleben ein finanzielles Desaster – wir leben im Zeitalter des Chaos.

Die übliche Reaktion wäre Angst vor diesen Umständen, aber Einstein erklärt in seinen Regeln, dass sich aus Schwierigkeiten auch außergewöhnliche Ideen eröffnen.

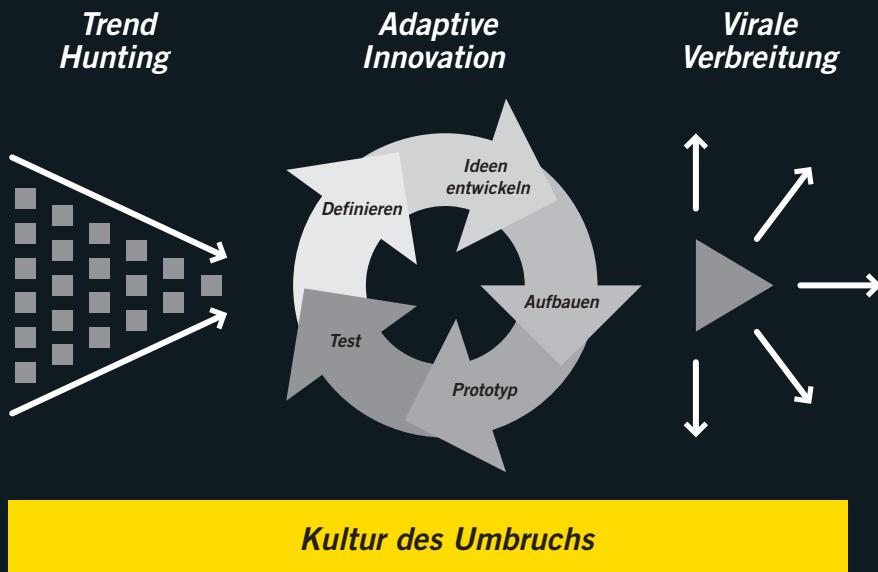
Zündstoff – 150 Strategien für Erfolg in chaotischen Zeiten ist ein umfassender Fahrplan für alle, die in Zeiten des Umbruchs nach Möglichkeiten suchen. Gutsche legt sehr lebendig offen, wie aus dem Chaos bemerkenswerte Unternehmen entstanden sind. Er liefert Werkzeuge für Manager, um eine Innovationskultur zu pflegen, neue großartige Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln und so die Welt zu verändern.

Lesen Sie dieses Buch, sonst werden Sie mitten in Ihren Schwierigkeiten von weiteren Problemen überrannt.

Guy Kawasaki



Exploiting Chaos™ – Das Chaos nutzen



Teil 2

Kultur des Umbruchs

Entscheidend beim Zurechtfinden im Chaos ist nicht die Strategie, sondern vielmehr Ihre Firmenkultur. Wenn Sie den Kurs Ihrer Firma ändern wollen, müssen Sie eine Revolution in Gang setzen.

Lassen Sie Veränderungen nicht von Affen blockieren

Vor langer Zeit wurden einmal fünf wilde Affen in einen Käfig gesteckt. Darin befand sich eine Leiter, die zu einem reifen Büschel Bananen führte. Allerdings war auch ein Feuerwehrschauch mit dieser Leiter verbunden.

Als der erste Affe die Leiter hinaufkletterte, um sich die Bananen zu greifen, wurde der ganze Käfig unter Wasser gesetzt. Ein anderer neugieriger Affe machte einen neuen Versuch. Er rannte die Leiter hinauf, gierig nach dem gelben Bananenbüschel, aber auch er löste den unangenehmen Wasserstrahl für den ganzen Käfig aus. Zu diesem Zeitpunkt war allen Affen im Käfig klar: Sobald einer von ihnen nach den Bananen greift, werden unweigerlich alle im Käfig triefend nass.

Jedesmal, wenn einer der Original-Affen gegen einen neuen Affen ausgetauscht wurde, raste der Newcomer prompt die Leiter hinauf, um sich die Bananen zu ergattern. Die Alteingesessenen hielten ihn jedoch mit Gewalt zurück, bevor er es auf die Leiter schaffte. Dieser Ablauf wiederholte sich immer wieder, wenn ein neuer Affe in den Käfig kam.

Nach einigen Testrunden wurde der Löschschlauch entfernt, aber das spielte jetzt keine Rolle mehr. Die Affen hatten ihre Lektion gelernt: Hände weg von den Bananen. Nach und nach wurden die Affen komplett ausgetauscht, bis keiner der fünf Original-Affen mehr im Käfig saß. Aber das Verhalten änderte sich nicht.

Wieso? Weil wir das hier eben so machen.

Die »althergebrachte« Art und Weise, etwas zu tun, und festgefaßte Erwartungen sind die größten Feinde der Anpassung.



Unternehmenskultur verspeist Strategie zum Frühstück



Entfachen Sie eine Revolution

»Unternehmenskultur verspeist Strategie zum Frühstück.« Dieser Satz steht auf einer Tafel im Strategie-Besprechungsraum der Firma Ford¹⁷. Nun mag Ford nicht unbedingt das Sinnbild für Fortschritt sein, aber die Botschaft ist klar: Die Firmenkultur kann Ihre Fähigkeit zur Veränderung unterstützen oder zerstören.

Dieser Abschnitt zeigt Ihnen vier Werkzeuge, mit denen Sie die Ihre Firmenkultur verbessern können: Perspektive, experimentelles Scheitern, Ausrichtung auf den Kunden, bewusste Zerstörung. Aber seien Sie vorab gewarnt: Diese vier Punkte haken Sie nicht mal eben schnell ab ...

Für den erfolgreichen Weg durchs Chaos muss Ihr Unternehmen in diesen Bereichen »revolutionär« sein.



Kultur des Umbruchs



Perspektive

Ihre Perspektive zeigt, wie Sie in die Zukunft schauen, und benennt die Probleme, die Sie lösen wollen.

Ihre Perspektive bestimmt Ihr Schicksal.

Was genau
tun Sie da
eigentlich?

Verstehen Sie Ihre Perspektive

Wenn Sie jemand bittet, Ihr Unternehmen zu »beschreiben«, was genau antworten Sie ihm? Wie beschreiben Sie Ihre Rolle?

Was genau tun Sie da eigentlich?

Ihre Antwort ist Ihre Perspektive, und sie hat einen bedeutsamen Einfluss auf Ihr Schicksal. Im Verlaufe dieses Buches werden wir immer wieder zu dieser Frage zurückkehren.

Damit Sie die Bedeutung der Perspektive wirklich zu schätzen wissen, beginnen wir mit einem Quiz:

Kennen Sie dieses Unternehmen?

- Auf der Website wird behauptet: »xxx verwandelt seit über 100 Jahren kreative Ideen in bahnbrechende Produkte.«
- Die Firma hat Grammatikprüfungsprogramme entwickelt.
- Auch elektronische Wörterbücher wurden bereits 1985 von diesem Unternehmen angeboten.
- Dort wurde 1989 das erste Laptop-Textverarbeitungsprogramm erfunden.
- Die Firma hat schon 1994 die ersten PDAs gebaut.

Na, haben Sie es erraten? Apple? Microsoft? Xerox? Hewlett-Packard?

»Smith Corona – die beste Schreibmaschinen-Firma der Welt«

Es überrascht eigentlich nicht, dass Smith Corona sich heutzutage über diesen Slogan identifiziert. Dabei war das Unternehmen dereinst ein leuchtendes Vorbild in Sachen Innovation. Wieso haben es diese Schreibmaschinen-Experten nicht in die wundervolle Welt der Computer geschafft?

Bei näherem Hinschauen wird klar, dass die Manager durchaus rationale Entscheidungen getroffen haben. Tatsächlich gibt es verblüffende Parallelen zu aktuellen Business-Problemen von heute aktiver Firmen.

Wenn man tiefer gräbt, bietet sich zuerst die Website von Smith Corona an. Die gibt es wirklich. Sie finden darauf auch einen Slogan, den Sie vermutlich so noch nie gehört haben.

A screenshot of the Smith Corona website's 'History' page. At the top, there's a purple header bar with the company logo and navigation links for 'ABOUT SMITH CORONA', 'CUSTOMER SERVICE', and 'PRODUCTS'. Below the header, a large purple arrow points from the left towards a circular callout box. Inside the box, the text reads: 'On the eighth day, God created Smith Corona'. To the right of the callout, the heading 'Smith Corona History:' is followed by three historical entries:

- 1886**: The first typewriter that writes upper and lower case letters is created by the Smith Premier Typewriter Company. An image of an early typewriter is shown.
- 1903**: Formation of L.C. Smith & Bros. Typewriter Company in Syracuse, New York. An image of a building is shown.
- 1906**: The Rose Typewriter Company introduces the world's first successful portable typewriter. An image of a portable typewriter is shown.

»Am achten Tag schuf Gott Smith Corona«

Wow, das wussten Sie noch nicht, oder?

Was in der Welt treibt ein Unternehmen dazu, einen solchen Slogan auf seiner Website zu stellen?

Erstens muss eine Firma quasi schon tot sein und sich nicht darum kümmern.

Zweitens blickte Smith Corona auf eine 100-jährige Geschichte zurück, in deren Verlauf es sich immer wieder neu erfunden hat:

- 1886 erste Schreibmaschine mit Groß- und Kleinbuchstaben
- 1906 erste tragbare Schreibmaschine
- 1957 erste elektrische tragbare Schreibmaschine
- 1960 erster automatischer Wagenrücklauf
- 1973 erste auswechselbare Farbbandkassette
- 1984 erstmalig Löschen ganzer Wörter
- 1985 erstes elektronisches Wörterbuch
- 1985 erste Textverarbeitung
- 1989 erste Laptop-Textverarbeitung

Von der ersten elektronischen Schreibmaschine bis hin zum ersten Textverarbeitungsprogramm hat es Smith Corona immer wieder verstanden, neue Trends und Geschäftsmöglichkeiten zu entdecken.

Als Branchenmarktführer bewegte sich Smith Corona also durchaus auf Augenhöhe mit großen Trends und dem Mitbewerb. Aber was hat dieses Unternehmen verpasst?

Errungenschaften machen uns blind für die Dringlichkeit neuer Erfindungen.

Ruhnen Sie sich nicht auf Ihren Lorbeeren aus

Ohne die Geschichte von Smith Corona zu kennen, könnte man annehmen, der Niedergang des Unternehmens beruhte auf unbedachten Managemententscheidungen. Aber die verpasste Chance war gar nicht so offensichtlich. Smith Corona verdiente fast hundert Jahre lang tonnenweise Geld als die beste Schreibmaschinenfirma der Welt. Kein anderer Mitbewerber hatte da eine Chance mitzuhalten und an diesem Ruhm zu kratzen. Noch im Jahre 1989 betrug der Umsatz von Smith Corona satte

500 Millionen Dollar.

Was für ein Haufen Kohle!

Sicher, die Welt veränderte sich, aber für Smith Corona gab es keinen zwingenden Grund, sich auf neue Märkte einzulassen. Schließlich hätte man sich ja ganz einfach in ein Unternehmen »einkaufen« können, falls Textverarbeitungsprogramme für Computer irgendwann interessant würden.

Leider ist es nur zu einfach, sich auf ein großes, jedoch stagnierendes Geschäft zu konzentrieren. Und schnell wird man wie ein Frosch gekocht ... Sie erinnern sich?

Analysieren Sie die Misserfolge anderer

Remington war der erste Schreibmaschinenhersteller und einer von Smith Coronas härtesten Konkurrenten. Im Jahr 1950 schaffte Remington den Einstieg ins Computergeschäft, aber 25 Jahre später begann das Unternehmen ins Stocken zu geraten. Die Computerabteilung wurde verkauft und 1981 musste Remington Rand Insolvenz anmelden. Riesige Computer wie auf diesem Foto sollten nun der Vergangenheit angehören:



Dieser katastrophale Misserfolg hallte lange in den Köpfen der Smith-Corona-Manager nach. Remington Rand war eine Ikone gewesen, zudem mit ähnlicher Geschichte wie Smith Corona. Hätte auch Smith Corona in einen neuen, unsicheren Markt expandiert, wäre ihnen vielleicht dasselbe Schicksal beschieden gewesen ... wer weiß?

**Rechtfertigen Sie Ihre eigene Inaktivität
nicht mit dem Scheitern anderer.**

Vermuten Sie ein immenses Potenzial hinter den Ideen der Konkurrenz

Rivalisierende Ideen und neu in den Markt eintretende Mitbewerber betrachtet man für gewöhnlich vorerst als unterlegen. Sehr oft sind diese neuen Rivalen kleine schlecht organisierte und alles andere als perfekte Startup-Firmen. Manchmal sind die Konkurrenten jedoch groß, wenn auch nur in ihren angestammten Märkten, und scheinen daher kaum eine Gefahr für die eigene Dominanz darzustellen. Kurz gesagt, unterliegen große Firmen häufig dem Irrglauben, dass Neu- oder Quereinsteiger schon recht bald wieder vom Markt verschwinden.

Im Falle von Smith Corona war Commodore einer dieser Neueinsteiger. Computer wurden zwar populär, aber nicht für Textverarbeitung. Schauen Sie sich einmal einen Commodore 128 an. Obwohl er für heutige Verhältnisse grausig aussieht, war er im Jahr 1985 das Nonplusultra. Er wurde in komischen Schachteln mit jeder Menge Kabel und einem großen blauen Bildschirm ausgeliefert. Außerdem hatte er zwei externe Floppy-Laufwerke.

Im Vergleich dazu war der Smith Corona PWP 40 eine ultrakompakte Schreibmaschine. Man konnte damit auf eine Disk speichern, Rechtschreibkorrekturen vornehmen und sogar »Suchen-/Ersetzen«-Befehle ausführen. Selbst ein Drucker war eingebaut. In vieler Hinsicht war dieses Gerät ein Kompaktbüro: Laptop und Drucker in einem – 10 Jahre seiner Zeit voraus.

Welches Produkt würden wohl Smith Coronas Kunden – vor allem Behörden und Großunternehmen – kaufen? Die Schreibmaschine, die sie kannten und liebten, oder diesen merkwürdigen Schachtelcomputer?

Wenn Sie neue Ideen bewerten, müssen Sie über anfängliche Mängel hinwegsehen.



Commodore 128

- 2 externe Floppy Drives. Cool, Baby!



Smith Corona PWP 40

- Rechtschreibprüfung, »Suchen/Ersetzen«
- Speicherung auf Diskette
- Druck in Laserqualität
- faktisch ein Laptop, 10 Jahre vor der Zeit

Erforschen Sie das Ungewisse

Smith Corona war keineswegs blind für neue Trends. Die Firma hatte stattliche Budgets, top-ausgebildete Manager aus Elite-Unis, ein Vermächtnis bezüglich Innovation und war gierig auf neue Ideen.

Im Jahre 1990 bemerkte der Vizepräsident für Marketing, Fred Feuerhake, dass sich die Branche »in einer Übergangsphase zwischen Schreibmaschinen und Textverarbeitungssystemen« befände.

Ein Jahr später entschloss sich Smith Corona für eine Partnerschaft mit der Computerfirma Acer¹⁸. Dieser Deal mit Acer bedeutete nichts anderes, als dass sich Smith Corona auf das Wagnis Personalcomputer einließ.

Die beiden Partner bastelten an einer neuen Produktlinie namens »Simply Smart«. Diese Maschinen richteten sich an die weniger anspruchsvollen der Smith-Corona-Kunden. Sie liefen mit einer anwenderfreundlichen Software zu einem günstigen Preis.

Diese Partnerschaft war eine ziemlich vernünftige Strategie.

Obschon ihm die Bedeutung nicht vollständig klar war, stellte auch der damalige CEO, G. Lee Thompson, fest, dass »Computer eine logische Erweiterung unserer Produktlinie sind.«

Auch als Big Player ist es zum Mitspielen nie zu spät.



Schau an, eine moderne Verwendung für Schreibmaschinen!

Nicht wieder in Bequemlichkeit verfallen

Die »Computermaschinen« waren also auch Smith Corona einen Versuch wert – solange zumindest, bis das Schreibmaschinengeschäft in die Quere kam.

Im Jahre 1992 beschloss Smith Corona, die Produktion nach Mexiko auszulagern. Das sorgte für Druck und Ablenkung. Das Unternehmen glitt ins Chaos ab und es war unsicher, ob die Textverarbeitungscomputer die Firma retten konnten.

Für ein Unternehmen, das 500 Millionen Dollar Umsatz stemmt, wurde die Umzugsentscheidung zum größten Einzelprojekt. Immerhin erhoffte man sich von der Umsiedlung eine Kostenersparnis von rund 12%.

Nichts, so glaubte man, nicht einmal die Investition in Computer, wäre lohnenswerter fürs Geschäft.

Smith Corona durchlief eine Phase des Wandels, was organisatorische Anpassungen und Fokus erforderte. Ganz offensichtlich betrachtete man die Computerprojekte als zweitrangig oder gar störend.

Als die Welt chaotischer wurde, tat Smith Corona genau das, was die meisten Firmen tun: Man zog sich in die Komfortzone zurück.

Nach nur einem Jahr kündigte die Vorstandsetage die Partnerschaft mit Acer auf. In einem Interview mit einer Branchenzeitschrift verteidigte der CEO seine sterbende Branche wie folgt:

»Viele halten Schreibmaschinen und Textverarbeitungssysteme für so veraltet wie Pferdekutschen und Pferdepeitschen. Das ist jedoch nicht der Fall. Es gibt nach wie vor einen starken Markt für unsere Produkte in den USA und der ganzen Welt.«

– G. Lee Thompson, CEO von Smith Corona, 1992



Eine Randbemerkung: Thompson bestätigte hier eine meiner persönlichen Überzeugungen: Wenn Sie das Wort »Pferdepeitsche« verwenden müssen, um Ihr Unternehmen zu beschreiben, dann sind Sie quasi schon dem Untergang geweiht ...

Drei Jahre später musste Smith Corona Insolvenz anmelden. Acer hingegen wurde im Laufe der Jahre zum viertgrößten Computerhersteller der Welt.

Mike Chernago, der frühere Vizepräsident Operatives Geschäft, bemerkte dazu: »Die Leute heulten auf, als der Acer-Deal aufgekündigt wurde. Aber zu diesem Zeitpunkt hielten es die Manager schlicht für unmöglich, dass Smith Corona jemals bankrott gehen könnte. Man konnte sich einfach nicht vorstellen, dass es die Schreibmaschine irgendwann nicht mehr geben würde ... «¹⁹

**Den Durchbruch schafft man nur,
indem man sich auf Neues wirklich einlässt.**

Hinterfragen Sie rationales Denken

Die »rationale Entscheidungsfindung« ist die Krankheit, die große Firmen ins Straucheln bringt. Oder wie es Clay Christensen formuliert:

»Die logischen, kompetenten Management-Entscheidungen mögen zum Erfolg dieser Firmen beigetragen haben, sind aber zugleich auch der Grund, weshalb viele ihre Führung wieder verlieren.«²⁰

Smith Corona wurde ein Opfer seiner rationalen Entscheidungsfindung.

In den 1970ern und 1980ern schien das Computergeschäft einfach nicht groß und wichtig genug. Ein neuer Geschäftsbereich mit 1 Mio \$ Umsatz mag für ein 10-Mio-\$-Unternehmen von Bedeutung sein. Für einen 500-Mio-Giganten war 1 Mio \$ jedoch einfach zu wenig. Große Firmen sind scharf auf große Chancen.

Folgerichtig war die Produktionsumlagerung nach Mexiko eine rationale Entscheidung. Jede seriöse Analyse hätte Smith Corona bescheinigt, dass die Auslagerung mittelfristig die sicherste Entscheidung war.

Umsichtige Manager ignorieren kleine Geschäfts-möglichkeiten. Sie konzentrieren sich auf Groß-chancen und enden wie die gekochten Frösche.

Verstehen Sie das Muster der Disruption

Das Beispiel von Smith Corona ist faszinierend, aber keine Ausnahme. Der Niedergang der Firma folgt einem klaren Muster. In seinem Artikel mit dem Titel »Disruption ist ein bewegliches Ziel« im »Harvard Business Review« beschrieb Scott Anthony die Disruption als dreistufigen Prozess²¹:

1. »Spalter steigen in einen Markt ein, den die etablierten Firmen (Alteingesessene) nicht beachten.«

Geschützt durch die vorerst unattraktiv kleinen Märkte, bauen die Neueinsteiger Fähigkeiten auf und erwerben Marktkenntnisse, die den Großen fehlen. indem sie unerwünschte Kunden bedienen, schaffen sie Außenseiter-Marken mit Fanpotenzial.

2. »Markteinsteiger wachsen, während Alteingessene fliehen.«

Markteinsteiger werden erfolgreicher und beliebter und steigen so in der Wertschöpfungskette auf. Die Platzhirsche der alten Schule reagieren darauf, indem sie den Fokus von der Gesamtkundschaft zu den »High-Value«-Kunden verschieben.

3. »Der Alteingesessene stößt an seine Grenzen.«

Wenn Einsteiger eine kritische Masse erreicht haben, gehen sie Partnerschaften ein und können fortan ihren »Killerinstinkt« ausleben. Die Alteingesessenen werden an den Rand ihres Leistungsvermögens getrieben, die Krise folgt auf den Fuß. Heimtückische Sache!

Für eine große Firma kann dieses Muster der Disruption verwendet werden, um daraus Überlebensstrategien zu entwickeln. Für eine kleine Firma hingegen ist es guter Tipp für den Angriff.

Wenn Du groß bist, handle wie ein Kleiner

Befreien Sie das unternehmerische Denken, investieren Sie in disruptive Unternehmen und suchen Sie immer wieder nach Möglichkeiten, die Strukturen klein zu halten.

**Und vor allem eines: Fühlen Sie sich auch durch
(vorerst) kleine Neueindringlinge bedroht.**



Wenn Du klein bist, handle wie ein Großer

Stehlen Sie Kunden von großen Firmen, bilden Sie Partnerschaften, um sich zu vergrößern, und nutzen Sie vor allem ihr besseres Verständnis für den Kunden.

Nutzen Sie die Behäbigkeit der Alteingesessenen.



Verfolgen Sie den richtigen Traum

1999 schuf ein talentierter Teenager namens Shawn Fanning eine disruptive Gelegenheit: Napster. Bereits im Februar 2001 wurde Napster von mehr als 25 Millionen Einzelanwendern für illegales File-Sharing genutzt, ein Begriff, der nicht von Fanning, sondern von der RIAA (= Recording Industry Association of America) geprägt wurde. Im Juli desselben Jahres wurde Napster von der RIAA gerichtlich gezwungen, »die Musik abzustellen«.²²

Im nächsten Schritt klagte die RIAA gegen 35.000 potenzielle Kunden²³. Unter den Vorgeladenen: eine tote Großmutter²⁴, Familien, die gar keinen Computer besaßen²⁵, und 12 Jahre alte Kinder²⁶. Merken Sie sich eins: Verklagen Sie nie 12-Jährige.

Die RIAA verklagte auch XM Satellite Radio²⁷, mehrere Internet-Radios²⁸ und eine russische Bezahlseite (für 1,7 Billionen)²⁹. Überhaupt verklagte die RIAA alle, die irgendetwas anderes oder neues mit Musik machten.

Die erste legale Lösung zum Musik-Download gab es im Jahr 2003 mit iTunes. Aber in den vier Jahren »ohne legitime Antwort« wurden die Napster-Alternativen so »nützlich«, dass illegale Downloads immer noch rund das 20-fache der legalen ausmachen.³⁰

Die Musikindustrie hatte sich für immer verändert, aber die Musikgiganten konnten den Tod ihrer »Schreibmaschinen« nicht überwinden. Die RIAA war als Institution darauf fixiert, die CD-Verkäufe zu schützen. Aber wie wäre die Sache ausgegangen, wenn sie sich stattdessen auf die Zukunft der Musik konzentriert hätte?

Das Problem, das Sie eigentlich lösen wollen, kann Ihnen über den Kopf wachsen. Suchen Sie sich also das richtige Ziel.



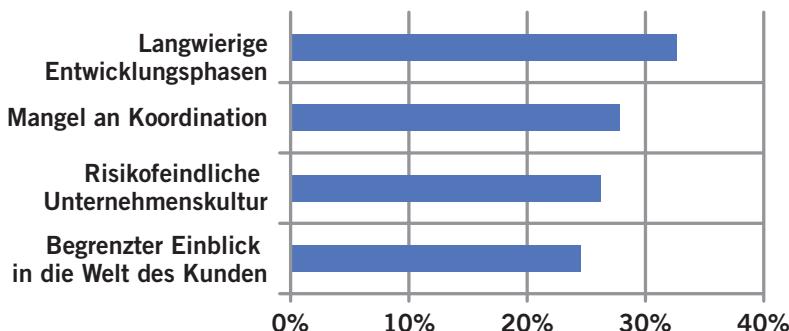
**RIAA-Toilettenpapier: ein von Anwendern geschaffenes
Symbol der Abneigung**

Nutzen Sie die Krise, um die Veränderung zu beschleunigen

Die *Boston Consulting Group* und *Business Week* haben 1.000 einflussreiche Manager befragt und dabei folgende Feinde der Innovation ausgemacht: langwierige Entwicklungsphasen, Mangel an Koordination, risikofeindliche Unternehmenskultur und begrenzter Einblick in die Welt des Kunden.³¹

Die wichtigsten Feinde der Innovation

Anzahl der Befragten: 1.000, *Boston Consulting Group, 2006*



Sie können eine Krise nutzen, um Veränderung in allen diesen Bereichen zu beschleunigen. Im Alter von 28 Jahren wurde ich zum Geschäftsführer des High-End Business von Capital One Kanada befördert: gehobene Kreditabteilung. Zu dieser Zeit hatten wir nur ein einziges Produkt, eine Kreditkarte mit 5,99% Zins. In einem Markt, der von einem Oligopol fünf alternden kanadischen Banken beherrscht wurde, war unsere Karte die beste. Leider stiegen die Bereitstellungs-kosten für Geldmittel sprunghaft an und unser Produkt rechnete sich nicht mehr. Es war tot. Schlimmer noch, wir konnten unseren Zinssatz nicht anheben. Alles über 5,99% hätte die Nachfrage komplett zum Erliegen gebracht. Ich bekam folgende Aufgabe: Sorgen Sie dafür, dass der Gewinnrückgang nicht mehr als 20% beträgt. Super! Ich konnte mir meine Zukunft bei dieser Firma schon gut vorstellen. Meinen Freunden würde ich erzählen: »Ich konnte den Umsatz-

rückgang bei 20 % halten – Klasse, so toll bin ich.« Glücklicherweise liegt in der Krise auch eine Chance:

- 1. Die Krise verringerte unser Zeitfenster für den Markteintritt:** Wir mussten nicht ein ganzes Jahr lang beweisen, dass unsere Ideen perfekt waren; wir mussten nur beweisen, dass sie besser waren als die Alternative – und die gab es nicht.
- 2. Die Krise schweißte unser Team zusammen und vermeid zeitraubende Bürokratie:** Abschlüsse wurden schneller genehmigt und wir arbeiteten besser zusammen.
- 3. Die Krise erhöhte unsere Risikotoleranz:** Ohne ein etabliertes Produkt waren wir gezwungen, über die traditionellen Grenzen hinauszudenken.
- 4. Die Krise zwang uns dazu, unseren Kunden besser zuzuhören:** Wir waren selbstgefällig, weil wir wussten, dass unsere Karte mit 5,99% die günstigste in ganz Kanada war. Aber die Krise erforderte ein Umdenken und wir mussten überlegen, was die Kunden eigentlich wirklich wollen. Wieso waren den Kanadiern bereits geringfügig höhere Zinsen wie z. B. 6,99% so verhasst?

Dies brachte uns eine wertvolle Erkenntnis. Unsere kanadischen Kunden betrachteten die Zinsen nicht als absolute Zahlen, sondern empfanden sie nur entweder als fair oder unfair. Numerische Preisfestsetzungen wie »5,99%« machen es für den Kunden schwierig festzustellen, wieviel die Bank kassiert. Mit relativen Preisen wie »Prime +2« wurde es für den Kunden transparenter. (In Kanada gilt Prime / Privatdiskont als Grundlage für die Berechnung von Hypotheken.) Indem wir also unsere Karte als »Prime +2« neu positionierten, war diese im wesentlichen dieselbe geblieben, die Nachfrage stieg jedoch deutlich. Anstelle eines Rückgangs von 20% verdreifachten sich die monatlichen Buchungen und das Geschäft erreichte schon bald einen Umsatz von 1 Milliarde Dollar.

Mit Hilfe der Krise können Sie die Feinde der Innovation besiegen.

Perspektive verschieben, Umbruch einleiten

Im Jahre 1993 trudelte IBM in einer Abwärtsspirale und verlor fast eine Milliarde Dollar pro Monat. Der Untergang schien unabwendbar. Dann kam Louis Gerstner als neuer CEO. Schon bald machte er den Schlüssel zur Veränderung in der Firmenkultur aus: »Wenn ich die Möglichkeit gehabt hätte, nicht frontal gegen die IBM-Kultur anzugehen, hätte ich es auch gelassen ... die Einstellung und das Verhalten von hunderttausenden Menschen zu verändern ist sehr, sehr schwierig. Dennoch habe ich in meiner Zeit bei IBM eines gelernt: Die Kultur macht nicht nur einen Teil des Geschäfts aus, sie ist das Geschäft.«³²

Zum einen änderte Gerstner die IBM-Kultur, indem er die Umgangssprache und die Rituale veränderte. Er bemerkte: »Man kann sehr viel über ein Unternehmen lernen, wenn man deren Wortwahl beobachtet ... ich wähle meine Worte immer sehr sorgfältig.«

Gerstner veranstaltete einen Workshop mit 420 Firmenchefs. Dabei führte er die nebenstehende Tabelle ein, die den Firmenjargon in verbotene Worte und alternative Ausdrücke herunterbrach. Um Veränderungen anzuregen, verlas er ein Zitat von Larry Ellison, CEO bei Oracle, der über den Erzrivalen IBM höhnte: »IBM? Über die denken wir gar nicht mehr nach. Die sind zwar nicht tot, aber völlig irrelevant.«

In den sechs Folgejahren wurde IBM zur veritablen Profitmaschine. Der Aktienkurs verzehnfachte sich. Die Veränderungen gelten bis heute als der größte Unternehmensumbruch überhaupt.

**Die Neufindung der Perspektive löst den
Umbruch aus und formt ihn.**

»Erforderliche Verhaltensänderung« bei IBM

Auszug aus einem Memo, das Louis Gerstner an alle IBM-Mitarbeiter schickte

| Alt | Neu |
|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Produkt (-Fokus) | Kunden (-Fokus) |
| Ich tu's auf meine Weise | Ich tu's, wie der Kunde es wünscht |
| Arbeitsmoral | Erfolgsmoral |
| Entscheidungen basieren auf Anekdoten und Mythen | Entscheidungen basieren auf Fakten und Daten |
| Beziehungsorientiert | Leistungsorientiert |
| Konformität (politisch korrekt) | Diversität von Ideen und Meinungen |
| Menschen attackieren | Prozesse attackieren |
| Regelorientiert | Prinzipienorientiert |
| Bewerte mich (das Silo) | Bewerte uns (das große Ganze) |
| Stillstand analysieren (alles muss zu 100% nachweisbar sein) | Entscheide und gehe rasch vorwärts (80%/20%) |
| Finanziere alles | Setze Prioritäten |

Sie können die Zukunft nicht vorhersagen ...

Vor einigen Jahren hatte ich die Gelegenheit, bei einem viel beachteten Fallstudien-Szenario mit Peter Schwartz, dem renommierten Zukunftsforcher und Präsidenten des Global Business Network (GBN), zusammenzuarbeiten. GBN war kurz zuvor von der Monitor Group aufgekauft worden, bei der ich damals angestellt war. Diese Fallstudie war unser erstes gemeinsames Projekt.

Als Unternehmensberater war es damals meine Aufgabe, große Fortune-500-Firmen dabei zu unterstützen, noch mehr Geld zu erwirtschaften. Als Futurist tat Peter Schwartz eigentlich dasselbe, aber er hatte auch Steven Spielberg geholfen, für den Film »Minority Report« ein Bild der Zukunft zu entwerfen. Er arbeitete u.a. mit dem Verteidigungsministerium, um die Folgen des Klimawandels als Gefahr für die nationale Sicherheit zu untersuchen. Außerdem schrieb er regelmäßig für das Wired-Magazine, u. a. Artikel über Brennstoffzellen, Krieg, Kapitalismus und die Zukunft.

Ich musste eine Menge lernen.

Meine erste Lektion war auch zugleich die wichtigste Regel über die Vorhersage der Zukunft: Es geht nicht. (Obwohl ich ironischerweise 2009 ausgerechnet vom Wired-Magazine um eine Vorhersage gebeten wurde, ... was ich auch schön brav tat. Echt das letzte.)

Wenn Sie versuchen, die Zukunft vorauszusagen, wird Ihre Vorstellung durch Hochrechnung der aktuellen Zustände, den Status Quo, geleitet. Sie erstellen zwar eine ganz passable Prognose, liegen aber gleichzeitig auch völlig falsch.

Mit einer einfachen Vorhersage verpassen Sie unerwartete Ereignisse und disruptive Umbrüche.



... aber Sie können Szenarien voraussagen und von der Disruption profitieren

In den 70er Jahren plante Pierre Wack die Zukunft bei Royal Dutch Shell. Für fast drei Jahrzehnte waren die Ölpreise relativ stabil gewesen, jetzt aber veränderte sich die Welt. Der Bedarf an Erdöl war massiv gestiegen, die US-Ölreserven waren am Austrocknen, die Staaten im Nahen Osten wurden stärker und die meisten dieser Länder waren dem Westen nicht gerade freundlich gesonnen, ganz besonders nach dem Sechstagekrieg von 1967.

Indem er diese Informationen verknüpfte, wurde Wack klar, dass der Nahen Osten jederzeit eine Energiekrise auslösen konnte. Aufgrund dieser Befürchtung entwickelte er zwei potenzielle Szenarien.

Das erste Szenario basierte auf der allgemeinen Annahme, der Ölpreis bliebe wie in den letzten Jahrzehnten stabil.

Das zweite ging von einer Erdölkrisse aus, die er in allen Details und mit anschaulichem Darstellungen ausmalte. Die potenziellen Auswirkungen waren so schwerwiegend, dass sich die Shell-Manager schon einmal auf den schlimmsten Fall vorbereiteten.

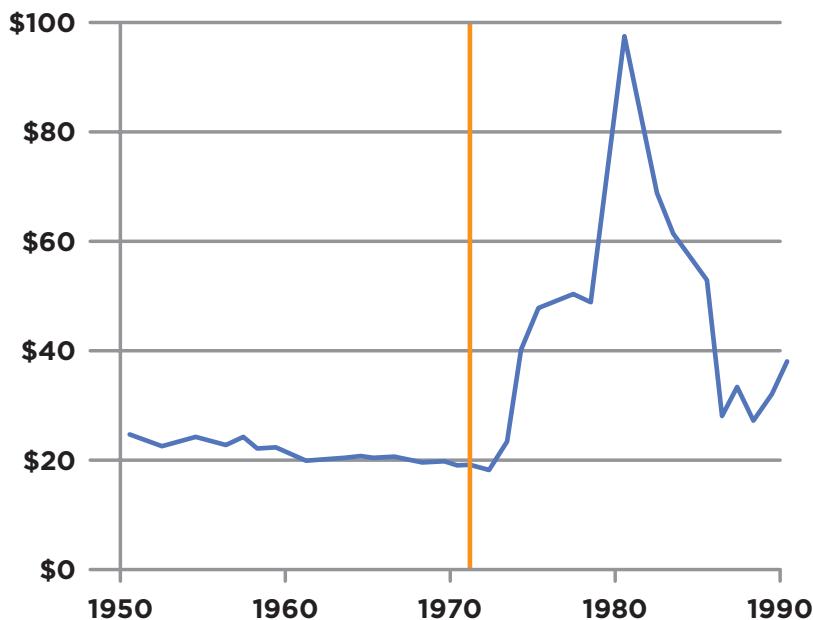
1973 erlebte die Welt tatsächlich eine Ölkrise, aber Royal Dutch Shell war darauf vorbereitet. Als einst kleinster der »großen Sieben« Ölmultis ging das Unternehmen als profitabelstes und zweitgrößtes aus der Krise hervor.

In seinem Buch »The Art of the Long View« bezeichnete Schwartz das Beispiel von Wack als eine der ersten modernen Anwendungen der Szenario-Analyse im Wirtschaftsleben.³⁷

**Indem Sie verschiedene Szenarien entwickeln,
vermeiden Sie, völlig falsch zu liegen, und bereiten sich
stattdessen auf disruptive Veränderungsprozesse vor.**

Reale Erdölpreise

vor und nach Pierre Wacks Szenarien



in US-\$, Inflationsbereinigt per 1979/1980

Stellen Sie sich Katastrophen und Chancen vor

Weltcup-Skifahrer, Formel-1-Piloten, professionelle Wrestler und Astronauten haben allesamt ein unglaublich mächtiges Werkzeug: ihre Vorstellungskraft. Ich war zehn Jahre lang selbst Skirennfahrer – ein Sport, in dem Aktion und Reaktion bei Geschwindigkeiten von über 100 km/h und eisigen Pisten eng beieinander liegen.

Stellen Sie sich vor, Sie rasen im Mordtempo einen steilen Berg hinunter. Sie carven auf rasiermesserscharfen Kanten von Tor zu Tor und hoffen, Ihre Konkurrenten im Ziel um Sekundenbruchteile zu schlagen. Sie werden aber immer schneller und schon bald verschwimmt die Welt vor Ihren Augen. Ihr Herz hämmert wie wild. Sie schneiden jedes Tor ganz knapp und gehen bis an die Grenze ihrer Sicherheit. Bei diesem Tempo würde ein Sturz all Ihre Träume zunichte machen. Aber Sie haben nur eine Chance und Sie sind voll dabei.

Irgendwann werden Sie aber stürzen. Sie sind einfach zu schnell, um noch angemessen zu reagieren. Doch wenn das Unerwartete eintritt, wissen Sie instinkтив, was zu tun ist, weil Sie diese Abfahrt bereits ein Dutzendmal in Ihrem Kopf heruntergefahren sind. Sie haben sich jede Ecke, jede Bodenwelle und jede Haarnadelkurve genau eingeprägt. Sie haben visuell jede mögliche Reaktion auf jedes Szenario einstudiert. Bei einem Skirennfahrer ist Visualisierung ein Muss. Sie trainiert den menschlichen Geist, um in unerwarteten Situationen reagieren zu können.

Die Parallelen zwischen einem Skirennen und der Innovation im Chaos sind frappierend. In beiden Situationen navigieren Sie unheimlich schnell auf unbekanntem Terrain. Ihnen werden zwar Fehler unterlaufen, aber die Art und Weise, wie Sie darauf reagieren, macht den Unterschied aus.



Chaos birgt sowohl Risiko als auch Chancen in den unpassendsten Momenten.

Projekte lösen sich unerwartet in Luft auf.

Mitarbeiter kündigen, wenn Sie sie am dringendsten brauchen.

Superstars sind genau dann auf dem Markt, wenn Sie sie nicht einstellen können.

Mitbewerber straucheln.

Sie erhalten unerwartet Zugang zu neuen Kunden.

Wie reagieren Sie auf dringliche Erfordernisse, die sich aus Katastrophen und Chancen ergeben? Wie gehen Sie mit unerwarteten Veränderungen der Kundenbedürfnisse um?

Teams, die auf unerwartete Situationen eingestellt sind, können Unsicherheiten besser überwinden.

»Die richtigen Fragen ändern sich nicht so oft wie die Antworten«

So sah die Welt nach Peter Drucker aus.

Peter Drucker beriet die einflussreichsten Firmenchefs der Welt, darunter Jack Welch (General Electric), A.G. Lafley (Procter & Gamble), Andy Grove (Intel), John Bachmann (Edward Jones), Shoichiro Toyoda (Toyota). Er veröffentlichte außerdem knapp 40 wegweisende Bücher.

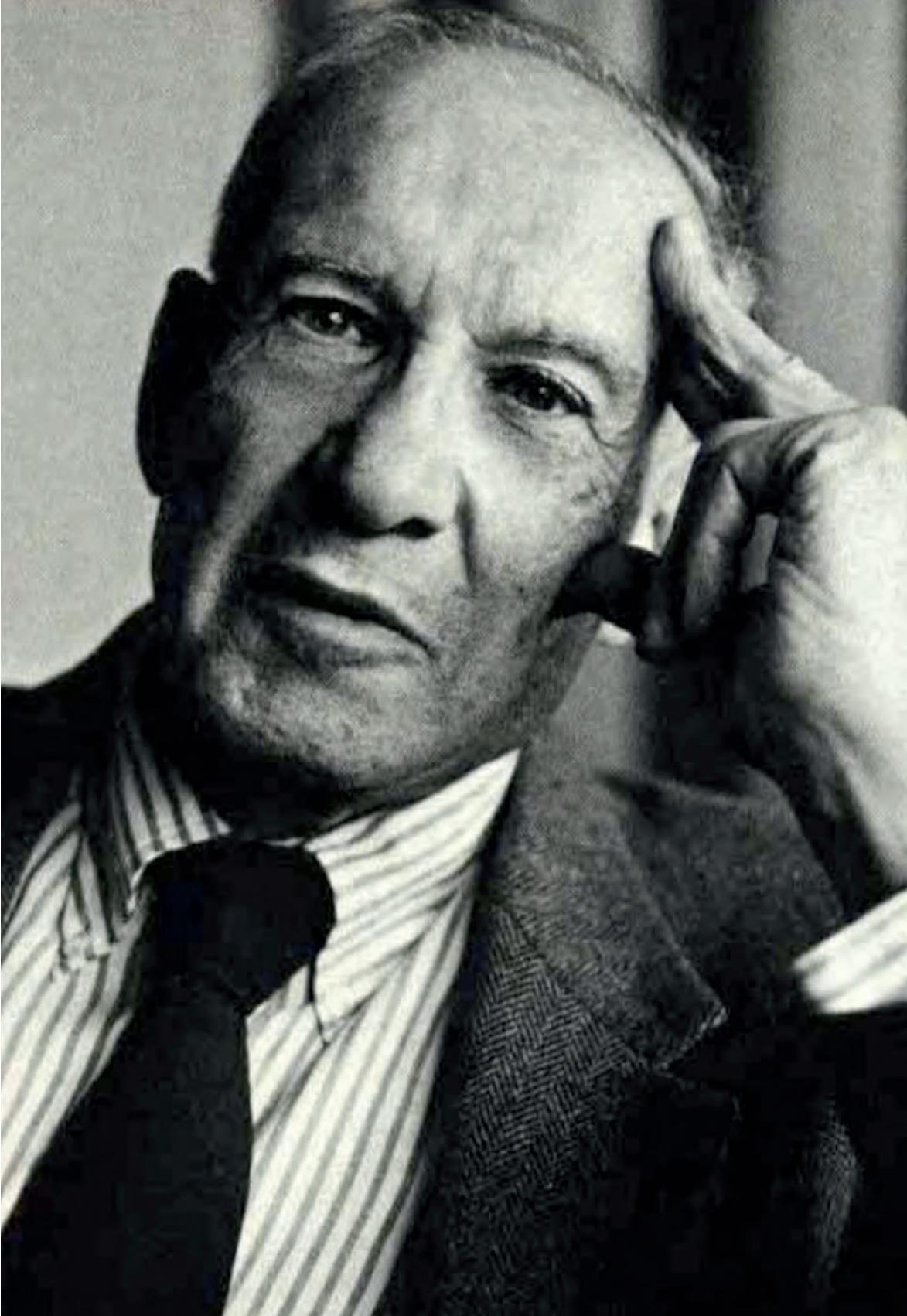
Drucker war berühmt für seine Beharrlichkeit, mit der er immer wieder seine drei wichtigsten Fragen stellte:

- Was ist unser Business?
- Wer sind unsere Kunden?
- Was ist dem Kunden wichtig?

Smith Corona wollte die beste Schreibmaschinenfirma der Welt sein, und das ist sie bis heute. Was aber wäre passiert, wenn Smith Corona Arbeitshilfen für die Aufzeichnung menschlicher Gedanken entwickelt hätte? Oder noch besser: Wenn sie keine Schreibmaschine benutzt hätten, um ihre Strategie niederzuschreiben?

Nein, das geht jetzt wirklich zu weit.

Sie beantworten nur die Fragen, die Sie sich auch stellen.



Was genau
tun Sie
eigentlich?

Kultur des Umbruchs



Experimentelles Scheitern

Um Ihren Weg durchs Chaos zu finden, müssen Sie und Ihr Unternehmen sich anpassen und verändern. Dies wiederum erfordert eine Kultur, die zum Ausprobieren und experimentellen Scheitern ermuntert.

Ein gewisser Anteil an Ihrem Schaffen muss in die Hose gehen

Erwartetes Scheitern klingt etwas merkwürdig. Wer will schon mit einem Flop in Verbindung gebracht werden? Aber wenn Sie nicht scheitern, werden Sie irgendwann zur »besten Schreibmaschinenfirma« der Welt. Wenn Sie Ihren Träumen nachlaufen, werden Sie unweigerlich zahlreiche Misserfolge erleben. Aber Sie lernen, und das macht Sie schließlich berühmt. Betrachten wir einmal folgende Beispiele:

Technologie: Zu Dotcom-Zeiten war Cisco das größte Unternehmen der Welt. In der Entstehungsphase aber wurde die Firma von 76 Venture-Capital-Firmen abgelehnt, bevor sie erste Finanzierungen erhielt.

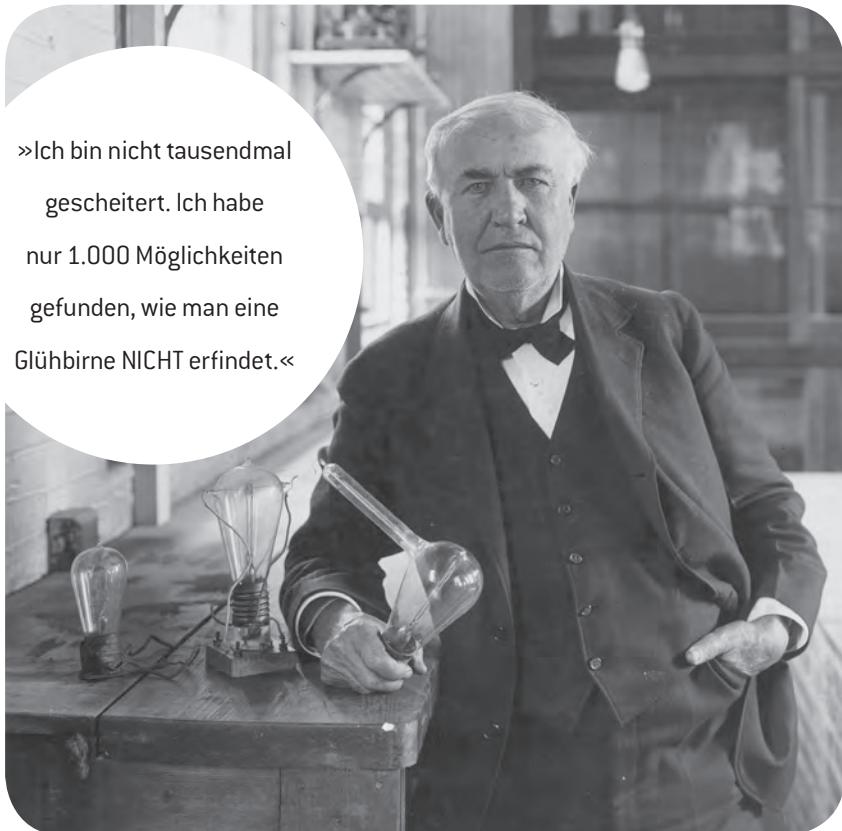
Sport: Michael Jordan war der größte Basketball-Spieler aller Zeiten. Aus seinem High-School-Basketball-Team wurde er jedoch ausgeschlossen.

Literatur: John Grisham ist einer der erfolgreichsten Romanautoren. Er wurde von einigen Dutzend Verlagen abgelehnt, bevor er seinen großen Vertrag erhielt. Exemplare seines ersten Buches »Die Jury« verkaufte er selbst noch aus dem Kofferraum seines Wagens.

Film: 2009 gewann der Film »Slumdog Millionaire« 8 Oscars. Ein Jahr zuvor glaubte der ursprüngliche Produzent dieses Films, Warner Bros., nicht mehr an das Projekt. Sie verkauften die Hälfte der Rechte an Fox Searchlight und zogen sich später sogar ganz zurück. Wenn die Fox Searchlight nicht gewesen wäre, hätte es »Slumdog Millionaire« nie auf die Leinwand geschafft.³⁴

Wissenschaft: Thomas Edison erfand die Glühbirne, aber bis es soweit war, scheiterten unzählige seiner Versuche.

Das Navigieren durch das Chaos verlangt ein grundlegendes Verständnis dafür, was Sie können und was nicht. Scheitern ist Teil dieses Lernprozesses. Um Flops bewältigen zu können, müssen Sie positiv mit »unerwarteten« Resultaten umgehen können.



Erfolgreiche Ideen verlangen nach ausgiebigen Tests und experimentellen Flops.

Zweifeln Sie an Ihren Stärken: Erfolg macht selbstzufrieden

Mit der Zeit hören wir auf, es zu versuchen.

Wir besitzen diesen Markt.

Er war schon immer unser Kunde.

Sie ist ja schon meine Freundin./ Er ist ja schon mein Freund.

Auch wenn sich die Welt verändert, fühlen sich Menschen in großen Unternehmen sicher vor dem Anpassungsdruck. Die sozialen Rückschläge jeglichen Scheiterns verschärfen dieses Problem noch zusätzlich. In fast allen Situationen sind Misserfolge sowohl sozial als auch betriebswirtschaftlich unerwünscht und werden nicht tolliert.

Werde ich nicht befördert, wenn ich dieses Projekt in den Sand setze?

Wird jemand aus meinem Team seinen Job verlieren?

Es ist viel einfacher, keine Risiken einzugehen. Also biegen wir immer alles zurück und optimieren, obwohl wir nach neuen Ideen Ausschau halten sollten.



Lassen Sie sich nicht von Selbstzufriedenheit in den Abgrund locken

Kurz nachdem ich als Unternehmensberater angefangen hatte, bekam ich meinen ersten Kunden im sonnigen Miami. Das Leben kann hart sein ...

Ich checkte also in meinem Hotel ein und ging dann in die Lobby, um meinen neuen Kollegen zu treffen. Er wohnte bereits seit einem Jahr in diesem Hotel und ich fragte ihn, wie denn alles so liefe.

»Furchtbar,« antwortete er. »Das Hotel hat meine Wäsche verloren ... Ich hoffe, mein Outfit ist okay, ich werde es jetzt die ganze Woche tragen.«

Nicht sicher, wie ich darauf reagieren sollte, sprudelte es aus mir heraus: »Mir haben sie eine Obstschale aufs Zimmer gestellt.«

»Was?« brauste er auf und marschierte schnurstracks an die Rezeption: »Ich gebe hier 20.000 Dollar für Übernachtungen in diesem Hotel aus und Sie verbummeln dafür meine Anzüge.« Er drehte sich um und zeigte auf mich: »Und dieser Typ taucht zum ersten Mal hier auf und bekommt gleich Obst aufs Zimmer? Wo ist verdammt nochmal MEIN Früchtekorb?«

»Ich sage das nur einmal und dann gehe ich. Ihre Selbstzufriedenheit wird Sie in den Abgrund ziehen.«

Seien Sie sich Ihrer Kunden nicht zu sicher.

Es ist einfach, die Spitze eines Berges zu finden ...

Wenn Sie bei etwas richtig gut sind, es gut können, dann fühle Sie sich wie auf der Spitze eines Berges. Was immer Sie auch tun, Sie sind der Beste. Darum ist es irgendwann deutlich einfacher, auf dem Berg zu bleiben, als sich einen neuen zum Besteigen zu suchen.



Für Smith Corona war dieser Berg die Welt der Schreibmaschinen. Während der gesamten Firmengeschichte konnten die Entwickler mit einer noch besseren Schreibmaschine aufwarten. Jedes andere Projekt hätte im Vergleich dazu wie ein Misserfolg gewirkt.

Rückblickend erscheint der verpasste Einstieg in die Computerszene offensichtlich, aber gerade die Tatsache, dass Smith Corona die besten Schreibmaschinen der Welt produzierte, machte sie blind für andere Chancen.

Schauen Sie unbedingt von Ihrem eigenen Hügel der Kompetenz in die Ferne.

... um aber einen höheren Berg zu besteigen, müssen Sie zuerst ein Tal durchqueren

Neue Chancen zwingen Sie, auch auf unsicherem Terrain zu experimentieren. Um einen neuen Berg zu finden, müssen Sie scheitern, und nicht nur einmal. Wichtig ist, dass Sie dran bleiben, wenn Sie etwas Neues angehen.



»Viele, die scheiterten, waren sich beim Aufgeben gar nicht bewusst, wie nahe sie dem Erfolg waren.« – Thomas Edison

Scheitern Sie sich zu neuen Erfolgen.

Sie brauchen Spielgeld

In der Fernsehsparte der BBC bedeutet Innovation, neue Show-Ideen zu entwickeln. Ende der 90er Jahre war das Angebot der BBC ziemlich verstaubt und der Marktanteil sank.

CEO und CFO wollten das unbedingt verbessern und implementierten strenge Kontrollen rund um den Innovationsbereich. Sie wollten dadurch mehr Kontrolle und Konsistenz erreichen.

Kreative Menschen lassen sich gern kontrollieren, richtig?

Unter diesem Druck versiegten die neuen Ideen fast gänzlich und der Marktanteil sank in den Keller. Der Vorteil dabei ist, dass dann wenigstens neue CEO und CFO eingesetzt werden. Ein Skandal!

Die neue Führungsmannschaft nahm die BBC als bürokratischen Wasserkopf wahr. Sie wollte zwar durchaus etwas ändern, hatte aber Angst, Schockwellen durch das Unternehmen zu senden. So kam es zu einer kleinen, aber durchaus bemerkenswerten Änderung: Ein Spielgeld-Fonds wurde eingerichtet. Ideen, die vermutlich scheitern würden, konnten immer noch aus diesem Gambling Fund finanziert werden.

Die erste große Idee, die Gelder aus diesem Fonds bekam, war »The Office«. Diese Serie floppte zwar bei internen Probeausstrahlungen, wurde aber zu einem der größten Erfolge in der TV-Geschichte der BBC.

Eine einfache Spielgeld-Kasse kann bei der Toleranz des Scheiterns sehr wirksam sein.



HOLLYWOOD
FOREIGN
PRESS
ASSOCIATION



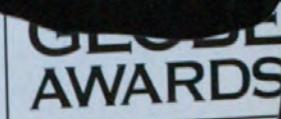
Barry Hilton



HOLLYWOOD
FOREIGN
PRESS
ASSOCIATION



Barry Hilton



HOLLYWOOD
FOREIGN
PRESS
ASSOCIATION



Brechen Sie das Selbstvertrauen der Manager auf

Neueinsteiger beginnen in einem Unternehmen mit offenen Augen und voller Fragen. Je erfahrener und routinierter Mitarbeiter werden, desto weniger Fragen stellen sie. So beweisen wir uns, dass wir erfahrener und qualifizierter geworden sind.



Eine Beobachtung:

Führungskräfte **stellen Fragen**

Manager agieren **selbstsicher**

Neueinsteiger **stellen Fragen**

Aber genau diese Selbstsicherheit kann trügerisch sein, denn sie hindert uns, zu erkennen, dass sich die Welt verändert hat.

Echte Leader stellen weiter Fragen. Sie drängen ständig auf bessere Antworten auf die eine Frage, die da lautet: »Was genau tun wir hier eigentlich?«

Brechen Sie die Routine auf und stellen Sie Fragen.

Fragen Sie nicht: »Gefällt es Ihnen?«

Fragen Sie: »Was passt Ihnen nicht?«

Eines meiner Lieblingsbücher ist Paul Ardens »Es kommt nicht darauf an, wer du bist, sondern wer du sein willst«. Schon der Titel des Buches ist weise.

Arden war früher Creative Director bei Saatchi & Saatchi. Sein Job war einer der kreativsten weltweit. Um ein Umfeld zu schaffen, in dem auch Flops möglich waren, stellte er einmal treffend fest:

»[Menschen] sagen lieber nette Dinge, als zu kritisch zu sein. Auch neigen wir dazu, das Schlechte auszublenden, um das zu hören, was wir hören wollen ... Wenn Sie aber einmal auf Zustimmung verzichten und stattdessen fragen >Was passt Ihnen nicht? Wie kann ich es besser machen?<, bekommen Sie wahrscheinlich eine ehrliche und kritische Antwort.«³⁵

Eine Unternehmenskultur, die offen mit Fehlern umgeht, kann auch einen Flop mit akzeptablem Risiko akzeptieren.

Machen Sie den Misserfolg zu Ihrem täglichen Begleiter

»Turbulenzen – und andere Katastrophen« (Original: »Pushing Tin«), eine Komödie aus dem Jahre 1999, handelt von Fluglotsen. Der Film beginnt mit folgendem Satz: »Da sorgt man tagaus und tagein dafür, dass Millionen von Flugzeugen sicher landen. Und dann hat man mal einen kleinen Zusammenstoß und wird den nicht mehr los.«

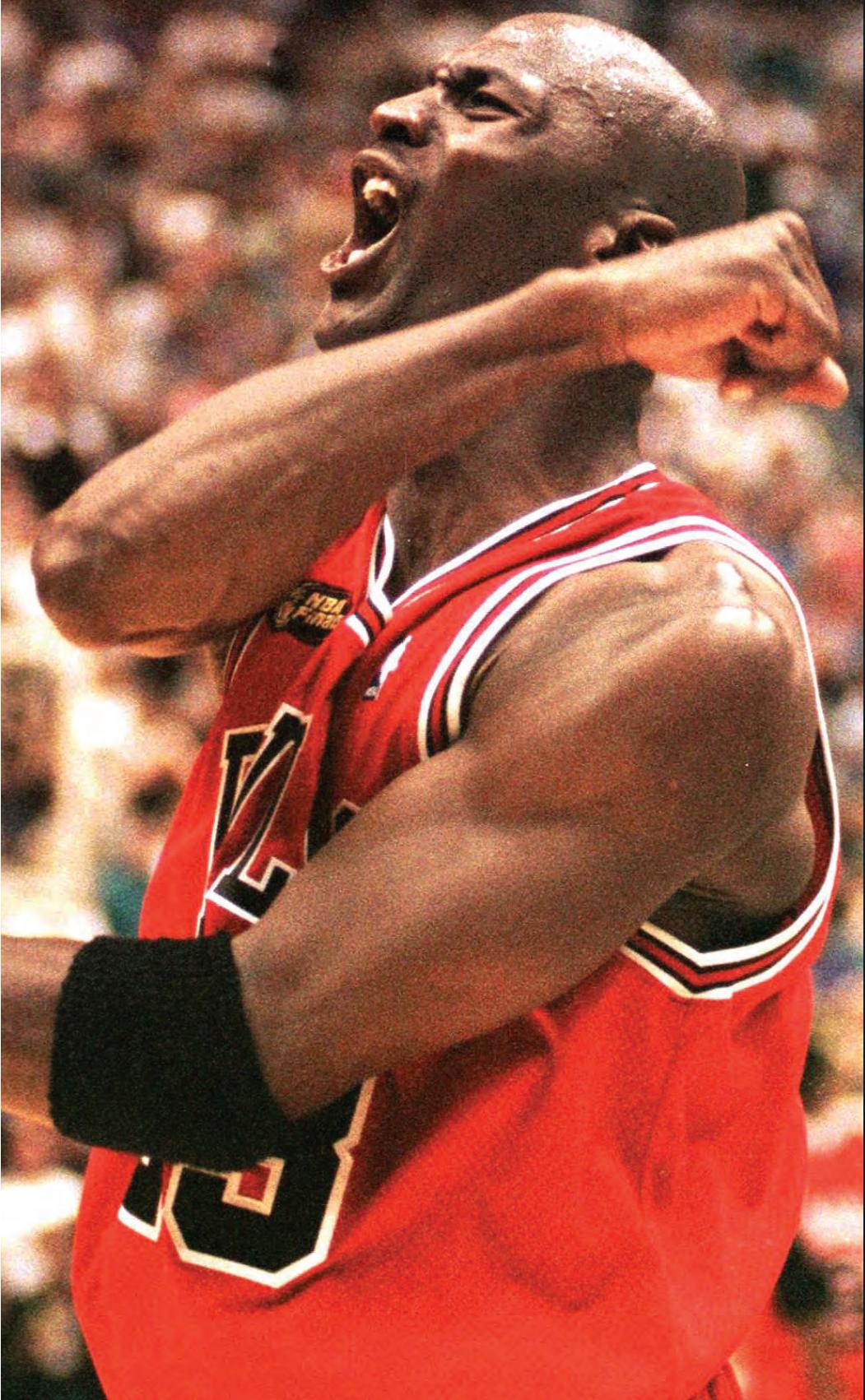
Im Geschäftsalltag geht es selten um landende Flugzeuge, aber das Filmzitat parodiert die Angst vor dem Scheitern sehr treffend. Sie werden es nicht mehr los.

Kleine Witze über Misserfolge sind demoralisierend, was wiederum zu einer krankhaften Risiko-Aversion führt. Wenn Sie also nicht gerade ein Flugzeug landen, sollten Sie experimentelles Scheitern ruhig als Weg zum großen Erfolg tolerieren.

Michael Jordan, NBA-Legende, sieht das so:

»Ich habe in meiner Karriere mehr als 9.000 Würfe verfehlt. Ich habe fast 300 Spiele verloren. 26 Mal hat man mir den spielentscheidenden Wurf anvertraut und er ging daneben. Ich bin in meinem Leben immer und immer wieder gescheitert, darum habe ich Erfolg.«

Scheitern und gewinnen Sie.



Michael Jordan: Welch ein Versager

Gewohnheitsmäßig gewinnen, mit Spaß verlieren

Instinktiv neigen wir dazu, Erfolge zu feiern und Misserfolge zu bestrafen.

In Unternehmen zeigt sich das in Wertschätzung für besondere Leistungen, Gesprächen auf dem Gang und in der Teamdynamik. Das hat den unbeabsichtigten Effekt, dass Menschen noch weniger bereit sind, eine Veränderung herbeizuführen.

Beispiel Smith Corona: Welches Team glauben Sie, erhielt mehr Lob: die Abteilung, die es nicht geschafft hatte, ins Computerbusiness einzusteigen, oder die, die es fertigbrachte, die ganze Produktion nach Mexiko auzulagern und viel Geld zu sparen? Natürlich das Umzugsteam; schließlich war klar, dass mit dem Umzug Kosten reduziert wurden. Das Computerteam hätte jedoch das Unternehmen neu erfinden können.

Wenn diejenigen nicht gemocht werden, die sich in eine neue Branche hineinscheitern, wer sollte das dann tun, wenn er einigermaßen clever ist?

Wenn Sie mich zu einer bahnbrechenden Innovation ermutigen wollen, muss ich mich sicher fühlen. Ich muss die Gewissheit haben, dass ich besser neue Ideen ausprobieren und vielleicht scheitere als von vornherein nur auf Projekte ohne Risiko zu setzen.

Feiern Sie Flops, um Innovationen zu ermöglichen.

Feuern Sie Mitarbeiter, weil sie nie scheitern

Wenn Menschen niemals Flops produzieren, sind sie auch nicht wirklich innovativ. Entsprechend betrachten erfolgreiche Führungspersönlichkeiten das Scheitern als Signal für den Erfolg.

In seinem Buch »Weird ideas that work« erzählt Robert Sutton von der Anfangszeit von MTV, einer Tochtergesellschaft der Warner Group. Zu jener Zeit versuchte sich Warner von der eher traditionellen Programmstruktur zu lösen. Um die Mitarbeiter zum Umdenken zu animieren, feuerte der Präsident Steven Ross Mitarbeiter auch schon mal dafür, dass sie keine Fehler machten.³⁶

Mit demselben Konzept, wenn auch in positiverer Form, wartet Microsoft bei seinen Mitarbeitern jeweils auf einen großen, öffentlichen Flop, bevor sie befördert werden.

Der IBM-Gründer, Thomas Watson Sr., teilte diese Philosophie. Als ein Manager, der gerade 10 Mio. Dollar in den Sand gesetzt hatte, um seine Kündigung bat, lehnte sie Watson mit den Worten ab: »Das kann doch nicht Ihr Ernst sein. Wir haben gerade 10 Mio. Dollar in Ihre Ausbildung gesteckt.«

Selbst Michelangelo wusste um die Notwendigkeit, an seine Grenzen zu gehen, um etwas Großartiges zu schaffen:

»Die größte Gefahr für die meisten von uns ist nicht, dass wir unsere Ziele zu hoch stecken und verpassen, sondern dass sie zu tief liegen und wir sie erreichen.«

Betrachten Sie Misserfolge als Vorstufe für große Ideen.

Feiern Sie nicht das Erreichen des Gipfels, sondern die Art des Aufstiegs

Die Kultmarke Patagonia ist ein Sportartikelhersteller mit einer besonderen Unternehmensphilosophie. Im Katalog von 1974 veröffentlichten die beiden Gründer Yvon Chouinard und Tom Frost einen überraschenden Essay. Sie regten an, dass die Leute doch weniger von ihren Produkten kaufen sollten.³⁷ Sie rieten insbesondere Bergwanderern, weniger Gepäck mitzunehmen, um die negativen Auswirkungen auf die Umwelt zu minimieren. Klingt nicht nach einem Ratschlag, den man von einem profitorientierten Unternehmen erwarten würde, oder?

Der Essay spiegelte die Unternehmenskultur wider: »Es ist der Stil des Aufstiegs und nicht das Erreichen des Gipfels, woran man den persönlichen Erfolg misst.«

Jahre später wurde Chouinards Wander-Philosophie zur Metapher für die Art der Unternehmensführung bei Patagonia. In der Rezession von 1991 zwangen massive Darlehen die Firma dazu, rund 20% der Mitarbeiter zu entlassen. Dies hinterließ tief Spuren bei Chouinard. Seither beschränkte er Wachstum und Kredite des Unternehmens bewusst, um sich stattdessen auf Patagonias »Kletterstil« zu konzentrieren. Trotz dieser Einschränkungen hat sich Patagonia seither zu einer sehr begehrten und beliebten Marke entwickelt.

Mit dem Augenmerk auf der »Reise« befeuern Sie die Moral und die Leidenschaft der Mitarbeiter.





Zündstoff

150 Strategien für Erfolg in chaotischen Zeiten

© 2014 Midas Management Verlag AG

ISBN 978-3-907100-20-2



Jeremy Gutsche:

Zündstoff – 150 Strategien für Erfolg in chaotischen Zeiten

Zürich: Midas Management Verlag AG

Lektorat: Claudia Koch

Layout und Typografie: Ulrich Borstelmann

Übersetzung, Bearbeitung, Gesamtkonzeption: Gregory C. Zäch

Die amerikanische Originalausgabe erschien bei Gotham Books (Penguin Group, USA)

unter dem Titel >Exploiting Chaos<, © by Jeremy Gutsche

Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung der Texte und Bilder, auch auszugsweise,
ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlages urheberrechtswidrig und
strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die
Verwendung in Seminarunterlagen und elektronischen Systemen.

Midas Management Verlag AG, Dunantstrasse 3, CH 8044 Zürich

Website: www.midas.ch / Mail: kontakt@midas.ch / Social Media: [midasverlag](#)

»Der ultimative Ratgeber für alle, die ihr Augenmerk auf Chancen gerichtet haben. Jeremy Gutsche liefert einen Werkzeugkasten, der dem Leser hilft, eine Kultur der Innovation zu fördern, grossartige Produkte hervorzubringen und die Welt zu verändern.«
(aus dem Vorwort von Guy Kawasaki)

STIMMEN ZUM BUCH

»Gutsche eröffnet eine ganz neue Sichtweise darauf, wie Innovationspotenzial in Unternehmen entfaltet werden kann.« **CNN**

»Ein ebenso rebellisches wie verführerisches Buch für alle kreativen Geister, die beim Kunden echte Begeisterung entzünden und eine Revolution starten wollen.« **Kevin Rogers, CEO Saatchi & Saatchi**

»Jeremy ist der lebende Beweis dafür, was alles möglich ist, wenn Sie sich Ihre eigenen Regeln schaffen. Es kann gut sein, dass Sie von seinem Ideenvirus angesteckt werden.« **Seth Godin**



MIDAS