

Diskonter gaben sich nicht mit niedrigeren Gewinnen zufrieden. Vielmehr bedienten sie sich einer anderen ökonomischen Logik. Traditionelle Kaufhäuser hatten eine Handelsspanne von etwa 40 Prozent und schlugen ihr Lager vier Mal im Jahr um. Sie verdienten auf das Geld, das in das Lager investiert worden war, 40 Prozent – und das vier Mal im Jahr. So kamen sie auf eine Lagerrentabilität von 160 Prozent. Variety Stores (Klepreisgeschäfte) kamen durch eine ähnliche Formel auf etwas niedrigere Gewinne. Diskonthändler kamen auf eine ähnliche Lagerrentabilität, hatten aber eine andere Ertragslogik: Niedrigere Handelsspannen bei höherem Lagerumschlag. Tabelle 5.1 fasst dies zusammen.

Unternehmens- typ	Beispiel	Typische Bruttomarge	Typischer Lagerum- schlag	Return on Inventory Investment*
Kaufhäuser	R. H. Macy	40%	4X	160%
Variety Stores	F. W. Wool- worth	36%	4X	144%
Diskonter	Kmart	20%	8	160%

\* Berechnet aus: Bruttomarge X Lagerumschlag

Tabelle 5.1: Verschiedene Wege zum Erfolg<sup>175</sup>

Auch in Deutschland zeichnete sich diese Entwicklung ab. In einem Spiegel-Artikel aus dem Jahre 1963 war zu lesen:

„Landauf, landab eröffneten nun Diskonter ihre Selbstbedienungsscheunen, die durch simpelste Ausstattung und durch Billigstangebote auffielen. Auf absichtlich grob zurecht gehaltenen Regalen stapelte sich wirr und verwirrend eine scheinbar unerschöpfliche Warenfülle, die zur demonstrativen Armut des sonstigen Interieurs krass kontrastierte.

Das Publikum strömte staunend zuhauf. Es genoss in den seltsamen Etablissements das prickelnde Gefühl, auch einmal von den Früchten des Beziehungshandels naschen zu dürfen, die vorher nur den Lieblingskindern des Wohlstands vorbehalten waren: den Beziehungs-Reichen.

... Danach verdiente der Diskonthändler mit einer durchschnittlichen Handelsspanne von 23 Prozent bei gleichem Umsatz mehr als der Fachhändler mit 35 Prozent Verdienstspanne, weil

- sein Sortiment nur 40 Artikel enthielt gegenüber 300 Artikeln im Fachgeschäft,
- sein Lager nur einen Wert von 25 000 Mark hatte gegenüber 70 000 Mark beim Fachhändler,
- sein Lager jährlich achtmal umgeschlagen wurde gegenüber dreimal beim Fachhändler und
- der Diskonter bei gleichem Umsatz weniger Personal und eine erheblich kleinere Ladenfläche benötigte<sup>176</sup>.

Die Geschichte des Diskonthandels erzählt auch die Geschichte der Minimills. Genauso wie die Minimills nutzten die Diskonthändler ihre Kostenstruktur, um sich „marktaufwärts“ zu entwickeln und um von den traditio-

nellen Händlern in erstaunlichem Tempo Marktanteile an sich zu reißen: Zunächst am unteren Ende des Marktes mit Markenprodukten bei Haushalts- und Eisenwaren, kleinen Geräten und Koffern, später in gehobenen Marktsegmenten wie Möbeln und Bekleidung. Abbildung 5.2 zeigt, wie verblüffend diese Entwicklung war: Bei den Produkten, die sie anboten, stieg ihr Umsatzanteil von zehn Prozent im Jahre 1960 auf fast 40 Prozent nur sechs Jahre später.

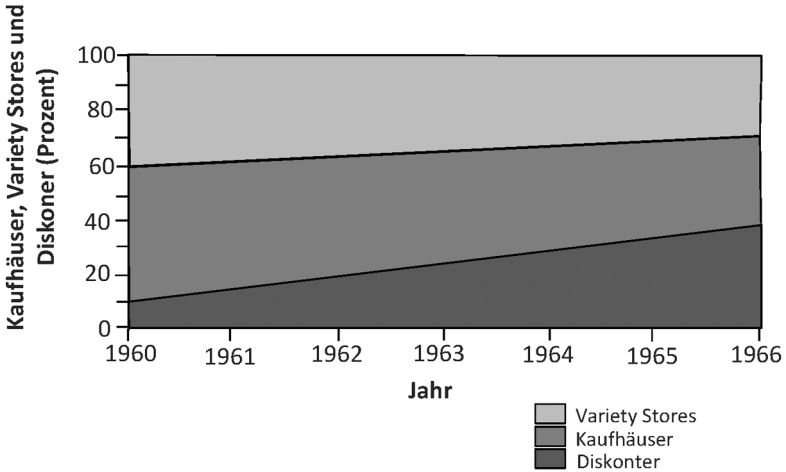


Abbildung 5.2: Zunahme der Diskonter von 1960 bis 1966<sup>177</sup>

So wie bei den Computerlaufwerken und bei den Baggern erkannten ein paar wenige der führenden traditionellen Einzelhändler diese disruptive Entwicklung und investierten frühzeitig – vor allem S. S. Kresge, F. W. Woolworth und Dayton Hudson. Keine der anderen größeren Handelsketten machte einen ernsthaften Versuch, in das Diskont-Geschäft einzutreten. Weder Sears, Montgomery Ward, J.C. Penny, noch R. H. Macy. Kresge (mit seiner Kmart-Kette) und Dayton Hudson (mit Target) hatten Erfolg<sup>178</sup>. Beide schufen Diskonthandelsorganisationen, die vom angestammten Geschäft unabhängig waren. Woolworth scheiterte mit seinem Versuch (Woolco), einen Diskonthändler aus dem Mutterhaus heraus aufzubauen. Ein detaillierter Vergleich der Ansätze von Kresge und Woolworth, die beide eine sehr ähnliche Ausgangsposition hatten, verdeutlicht einmal mehr, warum die Gründung einer unabhängigen Organisation eine unabdingbare Voraussetzung für den Erfolg mit einer disruptiven Technologie ist.

S. S. Kresge, zu diesem Zeitpunkt der zweitgrößte Variety Store der Welt, begann sich im Jahre 1957 mit dem Konzept des Diskonthandels auseinanderzusetzen. Zu dieser Zeit war der Diskonthandel noch in den Kinderschuhen. 1961 kündigen sowohl S. S. Kresge als auch sein Konkurrent F. W.

Woolworth (der damals weltgrößte Variety Store) den Eintritt in das Diskonhandelsgeschäft an. Beide Unternehmen öffneten im Jahre 1962 Geschäfte, beide innerhalb von drei Monaten. Allerdings mit höchst unterschiedlichem Erfolg. Zehn Jahre später hatte Kmart's Umsatz 3,5 Millionen Dollar erreicht; Woolco dümpelte mit einem unprofitablen Umsatz von 0,9 Millionen Dollar vor sich hin<sup>179</sup>.

Kresge konzentrierte sich voll auf den Diskonhandel und zog sich aus dem Variety Store Geschäft zurück. Im Jahre 1959 wurde Harry Cunningham zum CEO bestellt. Sein einziger Auftrag war es, Kresge in einen mächtigen Diskonhändler zu verwandeln. Cunningham brachte ein komplett neues Managementteam mit. Im Jahre 1961 gab es „nicht einen Vorstand, Gebietsleiter, Gebietsleiterassistenten oder regionalen Merchandise Manager, der nicht neu in seiner Position war“<sup>180</sup>. In diesem Jahr beschloss Cunningham, keine neuen Variety Stores mehr zu öffnen und startete ein Desinvestitionsprogramm: 10 Prozent aller Variety Stores von Kreske sollten von nun an pro Jahr geschlossen werden. Das bedeutete eine klare strategische Neuorientierung des Unternehmens in Richtung Diskonhandel.

Woolworth hingegen unterstützte zwei strategische Initiativen parallel. Man wollte das Kerngeschäft stärken hinsichtlich Technologie, Kapazitäten, Anlagen und Einrichtungen. Gleichzeitig wollte man in den disruptiven Diskonhandel investieren. Jene Führungskräfte, die mit der Weiterentwicklung und Ergebnisverbesserung von Woolworth's Variety Geschäft beauftragt waren, sollten gleichzeitig „die größte Kette von Diskontgeschäften in den USA“ aufbauen. CEO Robert Kirkwood meinte, dass Woolco „nicht mit den Wachstums- und Expansionsplänen des Unternehmens im Variety Business Bereich in Konflikt stand“ und dass kein bestehendes Geschäft in einen Diskonhandel umgewandelt werden soll<sup>181</sup>. Als in den 1960er Jahren der Boom für Diskonhändler voll einsetzte, öffnete Woolworth neue Variety Stores in gleicher Geschwindigkeit wie in den 1950er Jahren.

Bedauerlicherweise (aber vorhersehbar) hatte Woolworth die größten Schwierigkeiten. Es war unmöglich, ein Unternehmen zu führen, das zwei unterschiedlichen Kulturen, zwei unterschiedliche Geschäftsmodelle und zwei unterschiedliche Ertragslogiken hatte, die jeweils nötig waren, um sowohl im Variety Store Geschäft als auch beim Diskonhandel erfolgreich zu sein.

Bis 1967 hatte Woolco den Begriff „Diskont“ von allen Werbeanzeigen genommen und verwendete stattdessen den Begriff „Promotional Department Store“. Woolworth setzte ursprünglich einen eigenen Mitarbeiterstab für Woolco ein. Im Jahre 1971 war Folgendes zu beobachten:

Im Bemühen, den Umsatz pro Quadratmeter sowohl bei Woolco als auch bei Woolworth zu steigern, wurden beide Geschäftsbereiche auf regionaler Basis konsolidiert. Unternehmenssprecher meinten, dass die Konsolidierung – die die Akquisition von Büros, Distributionszentren und die Einstellung von Führungspersonal auf regionaler Ebene umfasste – beiden Geschäftsbereichen helfen würde, bessere Warenange-

bote und mehr Effizienz zu erreichen. Woolco würde von Woolworths Beschaffungsressourcen profitieren, von seinem Distributionssystem und von seiner Expertise in der Einrichtung von Spezialabteilungen. Woolworth würde Woolcos Know-how in der Standortwahl, im Design, in der Bewerbung und im Betreiben von großen Geschäften von über 100 000 Quadratfuß (etwa 9 000 Quadratmeter) übernehmen<sup>182</sup>.

Was waren nun die Auswirkungen dieser Konsolidierungsmaßnahmen zur Kosteneinsparung? Sie lieferten einen weiteren Beweis dafür, dass zwei unterschiedliche Geschäftsmodelle nicht reibungslos nebeneinander existieren können. Innerhalb eines Jahres gelang es Woolco, seine Handelsspanne auf 33 Prozent zu steigern – die höchste unter den Diskonthändlern. Allerdings fiel der Lagerumschlag von Faktor 7 auf Faktor 4. Die Ertragsformel, die Woolworth jahrelang so erfolgreich gemacht hatte (35 Prozent Handelsspanne und ein Lagerumschlag von vier, was eine Lagerrendite von 140 Prozent ergab), wurde nun auch auf Woolco übertragen und zudem von Woolco gefordert (siehe Abbildung 5.3). Woolco war kein Diskonthändler mehr – weder dem Namen nach, noch nach dem Geschäftsmodell. Wie zu erwarten war, scheiterte Woolworths Ausflug in das Diskontgeschäft: Das letzte Woolco-Geschäft wurde im Jahre 1982 geschlossen.

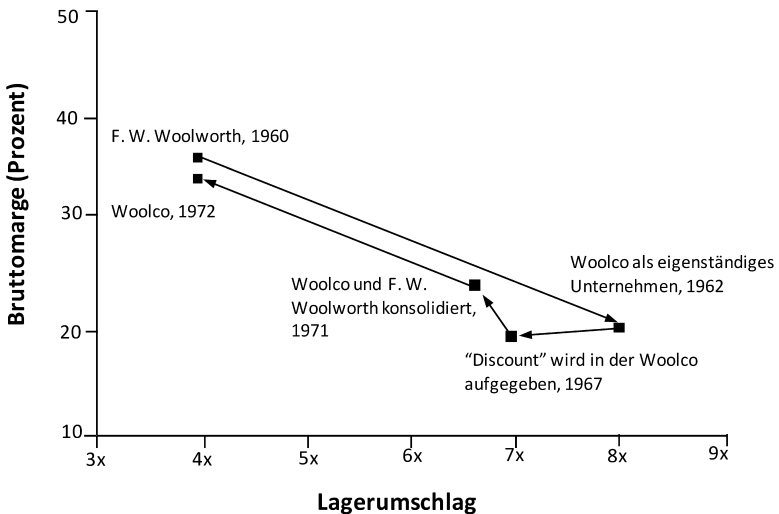


Abbildung 5.3: Der Einfluss der Integration von Woolco und F.W. Woolworth auf die Ertragslogik<sup>183</sup>

Woolworth und Digital Equipment verfolgten die gleiche Strategie. Beide gründeten neue Organisationseinheiten innerhalb des Mutterhauses, die nach den gleichen Regeln und den gleichen Kriterien ihr Geld verdienen mussten wie etablierte Unternehmensbereiche. In beiden Fällen konnten diese Organisationseinheiten weder die Kostenstruktur noch die Ertragslogik aufbauen, die für ein erfolgreiches Bestehen im Wertesystem nötig gewesen wären.

## Überleben durch Selbstmord: Die Laser- und Tintenstrahldrucker von Hewlett-Packard

Die Erfahrung von Hewlett-Packard zeigt, wie eine Ausgründung mit dem Ziel der Entwicklung und Vermarktung einer disruptiven Technologie von PC-Druckern letztendlich auch den Todesstoß für einen anderen Geschäftsbereich bedeuten kann.

Hält man sich vor Augen, wie Hewlett-Packard beim Aufkommen der Tintenstrahldrucker reagierte, ist die Erfolgsgeschichte der PC-Drucker von HP umso bemerkenswerter. Anfang der 1980er Jahre baute HP sein riesiges und erfolgreiches Geschäft rund um die Technologie des Tintenstrahldrucks auf. Der Laser-Drucker war eine bedeutende Verbesserung im Vergleich zum Matrix-Drucker, der bis dahin dominierte. HP konnte damit eine führende Marktposition erreichen.

Als die Tintenstrahltechnologie als eine Alternative auftauchte, gab es hitzige Debatten darüber, ob nun Laser oder Tintenstrahl zum dominierenden Standard werden würde. Zahlreiche Experten taten sich hervor und berieten HP. Es gab für beide Technologien zahlreiche Argumente dafür, dass sie die erste Wahl für Desktop PCs werden würden<sup>184</sup>.

Auch wenn sie zu diesem Zeitpunkt nicht als solche gesehen wurde, war die Tintenstrahltechnologie eine disruptive Innovation. Sie war langsamer als der Laserdruck, die Auflösung war schlechter, die Kosten pro gedruckter Seite waren höher. Aber der Drucker selbst war kleiner und wesentlich günstiger als der Laserdrucker. Zu diesen niedrigen Preisen ließ er natürlich auch niedrigere Margen erwarten als der Laserdrucker. Im Vergleich zum Laserdrucker war der Tintenstrahldrucker daher eine klassische disruptive Innovation.

Anstatt diese zwei Technologien innerhalb des gleichen Hauses gegeneinander antreten zu lassen und anstatt zu versuchen, beide Technologien über die gleiche Geschäftseinheit für Drucker in Boise, Idaho zu vermarkten, entschloss sich HP dazu, eine völlig unabhängige Organisationseinheit in Vancouver, Washington aufzubauen. Diese Organisationseinheit hatte den Auftrag, den Tintenstrahldrucker zum Erfolg zu führen. Erst dann ließ man die zwei Technologien miteinander konkurrieren. Beide verhielten sich auf klassische Weise. Wie in Abbildung 5.4 dargestellt, entwickelte sich die Laserdrucktechnologie steil nach oben – genauso wie die 14-Zoll-Laufwerke, Mainframe-Computer und die integrierten Stahlhersteller. Die Laserdrucker von HP druckten in hoher Geschwindigkeit mit außergewöhnlicher Auflösung. Sie konnten hunderte von Schriftarten und die kompliziertesten Graphiken drucken. Zudem konnten sie auf beiden Seiten des Papiers drucken und mehrere User in einem Netzwerk gleichzeitig bedienen. Auch ihre Größe nahm stetig zu.

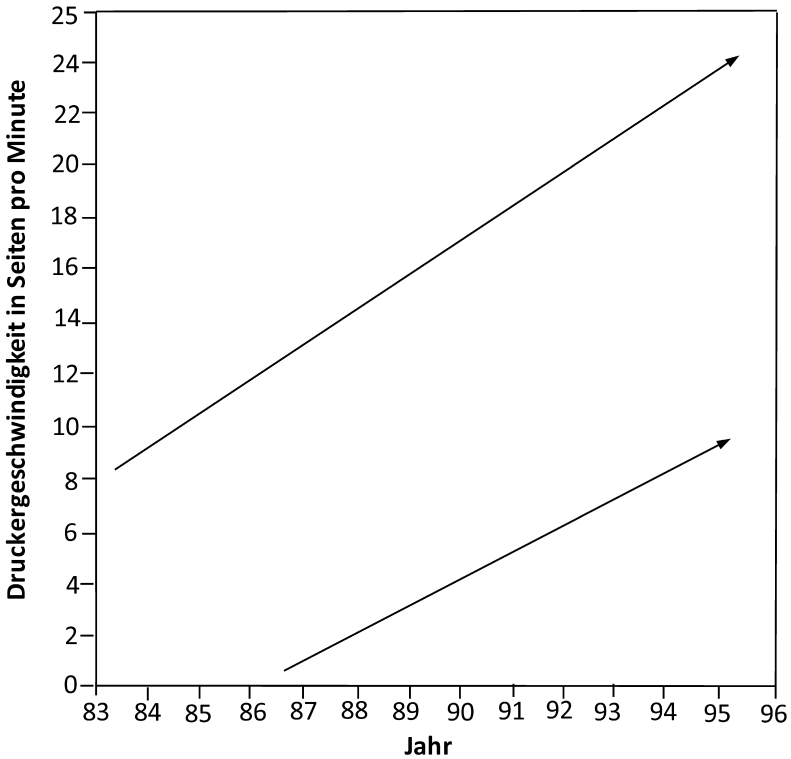


Abbildung 5.4: Verbesserung der Geschwindigkeit von Tintenstrahl- und Laserdruckern<sup>185</sup>

Der Tintenstrahlprinter konnte diese Qualität nicht erreichen. Aber die kritische Frage war, ob der Tintenstrahlprinter jemals so gut sein würde, wie es im Markt für Desktop-PCs erforderlich war. Die Auflösung der Tintenstrahlprinter war offensichtlich gut genug für viele Studenten, professionelle Anwender und für viele nicht-vernetzte Anwender von Desktop-PCs.

Die Tintenstrahlprinter begannen bald den Laserjetdruckern das Wasser zu reichen. Viele Verwender von Laserdruckern stiegen auf Tintenstrahlprinter um. Es war vorhersehbar, dass Kunden, die die höchste Druckerqualität verlangten – da, wo HPs Laserdruck hinwollte – stetig weniger wurden. Es bestand die Gefahr, dass eine Geschäftseinheit die andere ruinierte. Hätte HP aber die Tintenstrahltechnologie nicht einer unabhängigen Geschäftseinheit übertragen, wäre sie wahrscheinlich zwischen den Laserdruckern untergegangen. Man hätte Canon, einem der größten Konkurrenten, den Markt überlassen. Durch diese Strategie gelang es HP gleichzeitig im Laser-Geschäft zu bleiben. Genauso wie es IBM gelang im Mainframe-Geschäft zu bleiben und sich die integrierten Stahlhersteller in die oberste Marktnische zurückzogen – und damit viel Geld zu verdienen<sup>186</sup>.

## Das bestehende System als Barriere für disruptive Innovationen – der Fall Siemens

Versetzen wir uns für einen Moment zurück an den Anfang der 90er Jahre des letzten Jahrhunderts: Siemens ist im deutschen Markt und weit darüber hinaus die unumstrittene Nr. 1 im Bereich Öffentliche Vermittlungstechnik und obendrein mit diesem Geschäft hochprofitabel. Die Stimmung ist gut, nicht zuletzt aufgrund der Überzeugung des Top-Managements mit der ISDN-Schmalband-Technologie erst am Anfang eines Zyklus zu stehen, der viel Gutes für Siemens und seine Kunden erwarten lässt. Ein paar Wenige sehen die Welt indes anders: Unter ihnen Cisco. Soeben als Start-up in den USA gegründet, ist für Cisco die Zukunft untrennbar mit der Breitband-Technologie verknüpft.

Machen wir einen Sprung ins Jahr 2000. Cisco agiert mittlerweile weltweit und avanciert mit einer Börsenkapitalisierung von weit über 500 Mrd. Dollar kurzfristig zum wertvollsten Unternehmen der Welt. Anders die Situation bei Siemens. Obgleich es verschiedene Rufer gab, hielt man nach wie vor an der Schmalband-Technologie fest. Zu überlegen währte man diese Technologie, zu sicher die eigene Technologieführerschaft und – last but not least – zu profitabel war das Geschäft, das über viele Jahrzehnte mit den staatlichen Telekommunikationsunternehmen der ganzen Welt betrieben wurde. Im Jahr 2006 bereitete Klaus Kleinfeld dem „Schrecken ohne Ende“ durch das Einbringen der Telekomsparte in ein Joint Venture mit Nokia schließlich „ein Ende mit Schrecken“. Das Ganze war nicht nur ein finanzielles Desaster. Siemens hatte auch eine seiner Wurzeln verloren, die zurück bis zur Unternehmensgründung im Jahre 1848 reichten<sup>187</sup>.

Was genau war geschehen? Auf viele der zuvor geschilderten Gesetzmäßigkeiten des Scheiterns treffen wir auch hier: Der bereits erwähnte große Erfolg mit einer bewährten Technologie. Die Konditionierung des Top-Managements auf eben diese Technologie. Die offensichtlich noch recht „holprigen“ disruptiven Lösungen, die in Sachen Übertragungssicherheit und Datenqualität der etablierten Technologie so gar nicht das Wasser reichen konnten. Es gab sie auch hier, die frühen Rufe. Sie waren zunächst schwach, aber dann doch stark genug, um eine Initiative in Richtung Breitband-Technologie zu starten. Aber halbherzig. Gerade einmal 50 Entwickler (aus einer Population von mehreren Tausend in der Kommunikationssparte) wurden abgestellt, um sich der Breitband-Technologie zuzuwenden. Und sie standen gehörig unter Druck. Wirtschaftlich, um alsbald Ergebnisse vorzuweisen. Technologisch, um schnell marktfähige Leistungen zu präsentieren. Vor allem aber emotional. Tagein, tagaus waren sie den Ratschlägen der Kollegen ausgesetzt, die immer wieder aufs Neue ihre Argumente vorbrachten, warum es mit der Breitband-Technologie niemals funktionieren würde. So lange, bis man schließlich den ursprünglichen „Drive“ verloren hatte. Der Mut, ein wirkliches Team, gar eine eigene Einheit zu formen, um mit einem

entsprechenden Budget die neue Technologie konsequent zu verfolgen, war nicht vorhanden. Erst glaubte man nicht an die Technologie und später wollte man – vor dem Hintergrund der bisherigen Erfolge mit dem Schmalband – nicht daran glauben. Angesichts der systemischen Zwänge musste es so kommen, wie es kam. Randbemerkung: Neben Siemens schafften auch die anderen, in der Schmalband-Technologie führenden Unternehmen (etwa Alcatel, Lucent, Nortel oder NEC) nicht rechtzeitig den Sprung in die Breitband-Technologie. Einmal mehr waren Newcomer die Gewinner.

Zurück zu Siemens: Systemische Zwänge führten dazu, dass man zeitweise den Anschluss an die Spitze verlor, dass man Trends verschief oder – wie im Fall der Telekommunikation – ganze Sparten aufgeben musste. Aber daraus hat man gelernt und wirksame Mechanismen geschaffen, die das verhindern sollen. Im Mittelpunkt stehen folgende Überzeugungen: Führungskräfte stellen ein technologisches Weltbild, auf dem ihr Erfolg und teilweise auch ihr persönlicher Werdegang fußt, nicht so ohne Weiteres in Frage. Zumindest dort, wo das Neue die bestehenden Technologien, die heutigen Kunden und angestammten Märkte kannibalisiert, darf es nicht im Rahmen der bestehenden Operationen verfolgt werden. Es bedarf separater Einheiten mit einer eigenen Steuerungslogik – manche sprechen auch von Welpenschutz.

Die „Lösungen“ der Vergangenheit hatten sich als untauglich erwiesen: Zentrale Budgets für Forschungsvorhaben (sogenannte Unternehmensprojekte fernab von Märkten und Kunden), die bei den Beteiligten zu einer „alles-bezahlt-Haltung“ führen, brachten so gut wie nie brauchbare Resultate. Untauglich erweist sich auch die reine Zuständigkeit der im traditionellen Geschäft erfolgreichen Bereiche. Letzteres führte im schlimmsten Fall dazu, dass hochprofitable Bereiche sich außer Stande sahen, im Grunde lächerliche Beträge für Zukunftstechnologien bereit zu stellen – und so die Zukunft ganzer Märkte für einen Silberling verkauften. So geschehen im Unternehmensbereich „Übertragungstechnik“ in Bezug auf die optische Nachrichtentechnologie. Und dort, wo man am Ende aufgrund von Zurufen eine disruptive Technologie verfolgte, geschah dies (a) halbherzig, ohne das wirkliche Commitment der Bereichsführung, (b) ohne die besten Ressourcen und (c) ohne wirklichen Auftrag, Lösungen zu entwickeln, um das Bestehende zu kannalisieren sowie (d) unter enormem emotionalen Druck der Betroffenen unter den bohrenden Fragen „Forscht ihr noch oder habt ihr etwa schon eine Lösung gefunden?“.

Wie sehr sich zwischenzeitlich die Haltung zu und der Umgang mit der disruptiven Innovation gewandelt hat, lässt sich am Siemens-Bereich „Industrie“ ablesen. Heute herrscht hier das technologische Weltbild „proprietäre Plattformen“ vor. Hier ist Siemens führend. Was aber, wenn offene Systeme die Welt revolutionieren? Ohne zu wissen, welche Fraktion am Ende gewinnt, will man für beides gewappnet sein. Dafür wurde weit ab von den bestehenden Operationen eine eigene Einheit geschaffen, mit Budget ausge-