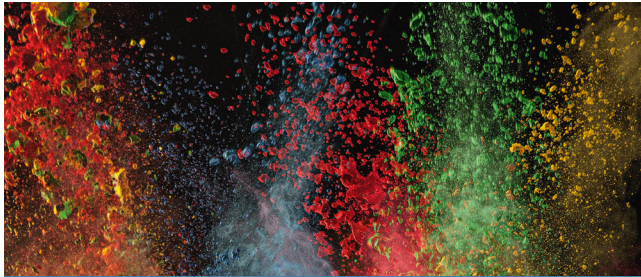


Hans-Joachim Gergs



# Die Kunst der kontinuierlichen Selbsterneuerung

Acht Prinzipien für ein neues  
Change Management

**BELTZ**

Leseprobe aus: Gergs, Die Kunst der kontinuierlichen Selbsterneuerung, ISBN 978-3-407-36582-8

© 2016 Beltz Verlag, Weinheim Basel

<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-36582-8>

---

## Danksagung

*»If it's knowledge, it's not mine.  
If it's mine, it's not knowledge.«*

(Indisches Sprichwort)

Ich habe mich beim Schreiben dieses Buches häufiger als Reporter denn als Autor gefühlt. Dieses Buch stützt sich auf die Ideen, Anregungen und Arbeiten vieler Menschen, die ich gewiss nicht alle in dieser Danksagung benennen kann. Den Anstoß zur Beschäftigung mit dem Thema Selbsterneuerung habe ich gleich von drei Seiten erhalten. Erstens durch die Lektüre eines Aufsatzes von Rudi Wimmer mit dem Titel »Vorausschauende Selbsterneuerung – Wie sich Organisationen mit lebensnotwendigen Irritationen versorgen«.

Der zweite Impuls kam von einer Gruppe von Studierenden, die ich 2012 als Dozent im Executive MBA an der Technischen Universität München unterrichten durfte. Ihre kritischen Kommentare zu meiner Vorlesung »Grundlagen des Change Managements« haben mich dazu angeregt, über neue Formen des Change Managements nachzudenken. In Diskussionen mit Prof. Hans Pongratz und Prof. Rainer Trinczek, mit denen ich gemeinsam in diesem MBA das Fach Organisationstheorie und Change Management unterrichtete, konnten wir viele dieser kritischen Anmerkungen in neuen theoretischen Kategorien fassen.

Der dritte Anstoß kam durch die Zusammenarbeit mit Arne Lakeit, dem ehemaligen Leiter der Gesamtplanung der Audi AG, dessen Bereich ich zusammen mit den Beraterkollegen Bodo Linke und Harald Gröschel über mehrere Jahre begleiten durfte. Gemeinsam haben wir zunächst unbewusst, später dann bewusst einen Prozess der kontinuierlichen Selbsterneuerung etabliert. Viele der in diesem Buch präsentierten praktischen Ideen stammen aus dieser langjährigen Zusammenarbeit. Das Thema verbindet uns heute noch. Zudem habe ich viele Anregungen von meinen Beraterkollegen des Bereichs Veränderungsmanagement der Audi AG und unseren externen Partnern erhalten. In der langjährigen Zusammenarbeit sind viele Ideen entstanden, die Eingang in dieses Buch gefunden haben.

Erik Zyber, der Lektor des Beltz Verlages, hat das Buch als Erster gelesen und ihm den letzten Schliff gegeben. Für seine hilfreichen Hinweise möchte ich ihm danken. Schließlich danke ich meiner Frau Susanne – mehr, als ich mit Worten sagen kann. Danke Susanne, für Deine Geduld und Beharrlichkeit. Vor allem danke ich Dir, dass Du mich zum Schreiben dieses Buches ermutigt hast.

## Einleitung

*»Vorhersagen sind schwierig, insbesondere wenn sie die Zukunft betreffen.«*

(Niels Bohr)

Lassen Sie uns zu Beginn dieses Buches einen Blick zurück aus der Zukunft werfen: Wie werden die Menschen in hundert Jahren wohl über die Veränderungen zu Beginn des 21. Jahrhunderts denken? Was werden sie für bemerkenswert halten? Die Erfindung des World Wide Web? Die Tatsache, dass der Mensch sein Genom entschlüsselt oder Raumfahrzeuge zum Mars geschickt hat? Die Verbreitung von Demokratiebewegungen in unterschiedlichen Teilen der Erde? Das alles wird sicherlich beachtet werden. Am meisten wird die Menschen bei diesem Blick zurück jedoch das enorme Tempo beeindrucken, mit dem sich zu Beginn des 21. Jahrhunderts wirtschaftliche und gesellschaftliche Veränderungen vollzogen haben.

Die Veränderung an sich verändert sich. Wir sind von vielen unterschiedlichen Entwicklungen umgeben, die sich mit exponentieller Geschwindigkeit verändern: die Zahl der Mobiltelefone weltweit, die Leitungsfähigkeit von Halbleiterchips und PCs, die Zahl der Geräte mit Internetverbindung, der weltweite Energieverbrauch und natürlich das weltweit verfügbare Wissen. Natürlich kann nichts ewig exponentiell weiterwachsen. Während sich jedoch manche Trends verlangsamen (beispielsweise die Verbreitung der Mobiltelefone), nehmen andere schlagartig an Geschwindigkeit zu. Denken Sie nur an die dynamische Entwicklung bei den sozialen Netzwerken. Im Zuge ihrer nahezu explosionsartigen Ausbreitung kam es auch in ihnen selbst zu enormen Verwerfungen. In weniger als einem Jahrzehnt ging die Marktführerschaft von Friendster über MySpace zu Facebook und dann zu WhatsApp über. Nie zuvor veränderten sich so viele Dinge gleichzeitig so schnell und so vielschichtig. Wir leben in einer Welt, in der sich die Zukunft immer weniger aus der Vergangenheit ableiten lässt. »Expect the unexpected« muss daher die Devise lauten.

Ein Freund, der mit Gehörlosen arbeitet, erzählte mir von einem sehr interessanten und aufschlussreichen Unterschied in den verschiedenen Gebärdensprachen. Bei den Gehörlosen der euroamerikanischen Welt deutet die Gebärde, die für Zukunft steht, nach vorne. Und genau vorne würden wir wohl alle, ob gehörlos oder nicht, die Richtung angeben, in der wir die Zukunft vermuten. Nicht so in Afrika, wo die Gebärde für Zukunft nach rückwärts weist. Was vor uns liegt, so die Begründung der Afrikaner, ist die Vergangenheit, denn nur sie können wir sehen. Die Zukunft hingegen ist dort, wo wir nicht hinsehen können. Deshalb liegt sie für die Afrikaner hinten. Die Zukunft entzieht sich unserem Blickfeld. Aus die-

## Einleitung

---

sem Grund können wir, so schreibt der bekannte Soziologe Niklas Luhmann, nur von den »gegenwärtigen Zukünften« und nicht von der »zukünftigen Gegenwart« sprechen. Die Zukunft ist und bleibt für uns ein unbekanntes Terrain.

Für die Nachkriegsgeneration, die in den 50er, 60er und 70er Jahren die goldenen drei Jahrzehnte der Stabilität als Hochblüte der Moderne erlebte, schien noch vieles plan- und machbar (vgl. Novotny 2005, S. 134). Dieses Bild einer planbaren Zukunft hat sich in nur einer Generation fast völlig geändert. Das Sprechen über Zukunft erfolgt heute im Konjunktiv, und man müsste Zukunft eigentlich im Plural verwenden, wenn dies die deutsche Sprache erlauben würde. Die Vorstellungen von der Zukunft sind zu einer fluiden, schwer fassbaren und volatilen Größe geworden. Vielleicht ist uns die Zukunft tatsächlich abhandengekommen, dadurch nämlich, dass wir das Gefühl verloren haben, sie kontrollieren zu können. Dem Soziologen Anthony Giddens zufolge ist es dieser Kontrollverlust, der die Zukunft für uns zu einer problematischen Kategorie macht. Benjamin Franklins Zitat Ende des 18. Jahrhunderts ist heute so aktuell wie nie zuvor: »Nichts in dieser Welt ist sicher, außer dem Tod und den Steuern.«

Das stimmt nicht ganz. Es lässt sich noch eine weitere Gewissheit hinzufügen. Irgendwann wird auch Ihr Unternehmen vor der Herausforderung stehen, sich auf eine Art zu verändern, für die es kein Vorbild gibt. Es wird sich verändern oder scheitern. IBM schaffte es, sich in den 80er Jahren neu zu erfinden, und ging in den 90er Jahren abermals durch eine Krise. General Motors stand zu Beginn des Jahrhunderts kurz vor der Insolvenz. Nokia hat den Turnaround nicht geschafft, ebenso wenig wie Kodak. Auch viele deutsche Großunternehmen haben es nicht geschafft, sich zu erneuern. Traditionsfirmen wie AEG, Grundig oder Quelle sind einfach vom Markt verschwunden. Der Chairman von Nestlé, Peter Brabeck-Letmathe, hat angesichts des Untergangs vieler großer und auch kleiner Unternehmen treffend formuliert: »Es geht nicht darum nachzudenken, was uns bisher erfolgreich gemacht hat, es geht primär um die Frage, was wir tun müssen, damit wir auch in Zukunft erfolgreich bleiben. (...) Das ist vielleicht die schwierigste Aufgabe, insbesondere, wenn das Unternehmen bereits erfolgreich ist.« Und genau darum geht es in diesem Buch: Wie halten wir ein Unternehmen kontinuierlich erneuerungsfähig, ohne dass es zuvor in einer Krise war? Ich nenne dies »kontinuierliche Selbsterneuerung«.

Wenn wir die Zukunft nicht mehr planen können, dann bleibt uns nichts anderes übrig, als sie durch die Entfaltung unserer Neugier zurückzugewinnen. Die Faszination des Neuen wird von der Neugier angestoßen. Diese Neugier verleitet uns dazu, den nächsten Schritt zu wagen, der über das vertraute Terrain hinausführt. »Nur der, der sich die Gegenwart auch als eine andere denken kann als die existierende, verfügt über die Zukunft«. Diese Idee des deutschen Philosophen Theodor W. Adorno ist die Basis eines erneuerungsfähigen Unternehmens. Neu-

gier gepaart mit dem Bewusstsein, dass alles auch anders sein könnte, ist der Boden, auf dem Erneuerungsfähigkeit sprießt. Das macht zukunftsfähig. In erneuerungsfähigen Unternehmen gilt die Devise: »Es könnte auch anders sein, und das andere ist interessant.« Diese Unternehmen beugen sich nicht dem Diktat des Status quo. Und sie wissen auch: Ein erneuerungsfähiges Unternehmen kann sich nicht mit linearem Denken auf eine nicht lineare Zukunft vorbereiten. Sie sagen sich, es war einmal anders und es wird einmal anders sein. Aus diesem Grunde sind erneuerungsfähige Unternehmen notorisch unzufrieden, prinzipiell skeptisch und stets auf der Suche nach attraktiven Alternativszenarien. Sie haben eine Neigung zum Ausprobieren und zum ergebnisoffenen Versuch. Wie in den Naturwissenschaften zielen sie mit dem Experiment auf Erkenntnisfortschritt. Sie beschäftigen sich gerne mit dem »Noch nicht«. Der Status quo ist für sie nur eine Durchgangsstation. In den erneuerungsfähigen Unternehmen, die ich in diesem Buch beschreibe, scheint Veränderung natürlich und kontinuierlich zu geschehen. Sie ist fester Bestandteil ihrer DNA.

#### *Wir müssen ändern, wie wir unsere Unternehmen verändern*

Wenn wir uns darüber einig sind, dass heutzutage die Fähigkeit, sich schnell auf veränderte Umweltbedingungen einzustellen, eine der zentralen Kernkompetenzen von Unternehmen ist, dann hat dies auch Auswirkungen auf die Art, wie wir unsere Unternehmen verändern. Ich vertrete die These, dass das klassische Change Management gegenwärtig an seine Grenzen gelangt. Die kontinuierliche Selbsterneuerung der Unternehmen kann nicht mehr nach dem Schema »unfreeze – change – refreeze« (Lewin 1952) gestaltet werden. Mehr und mehr entsteht die Notwendigkeit, radikale Transformationen zu vermeiden und Veränderungsprozesse frühzeitig einzuleiten, um in den guten Jahren die vorhandenen Ressourcen zu nutzen und die Organisation vorausschauend auf die Zukunft vorzubereiten. Genau hierin liegt die große Herausforderung: Die meisten Unternehmen sind nicht für kontinuierliche Erneuerung gebaut. Die von den Pionieren des Managements (Taylor, Sloan, Ford etc.) entwickelten Theorien und Konzepte, die bis heute das Denken im Management bestimmen, sind alle auf Stabilisierung und Standardisierung ausgerichtet. Es ist daher auch nicht erstaunlich, dass die Geschichte der meisten Unternehmen lange Zeiträume aufweist, in denen es nur zu geringfügigen Veränderungen kam, unterbrochen von wenigen Phasen tiefgreifender Veränderung, die meist durch eine Krise ausgelöst wurden.

Aus meiner Sicht lauten gegenwärtig die spannendsten und zugleich dringlichsten Fragen: Wie kann kontinuierliche Selbsterneuerung gelingen? Wie müssen die Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen aussehen, um diesen Prozess zu unterstützen? Wie muss sich das Change Management selbst verändern, um Prozesse der kontinuierlichen Selbsterneuerung wirkungsvoll begleiten

## Einleitung

---

zu können? Welche Art von Führung ist notwendig? Welche Methoden und Tools können verwendet werden, um den Prozess der Selbsterneuerung zu unterstützen? Wie wir sehen werden, ist der Aufbau eines erneuerungsfähigen Unternehmens ein arbeitsintensives Unterfangen. Will man ein Unternehmen aus einer selbstgeschaffenen Zukunftsperspektive heraus führen, muss man den gesamten Managementprozess in seiner Steuerungslogik neu ausrichten. Dies ist nicht ohne einen intensiven und langwierigen Lernprozess der Gesamtorganisation möglich. Die Fähigkeit zur Selbsterneuerung erfordert ein neues Mindset – im Management wie auch bei den Mitarbeitern.

Gleich zu Beginn dieses Buches möchte ich ein mögliches Missverständnis aus dem Weg räumen: Betrachten wir die aktuellen Veröffentlichungen in der Managementliteratur, ist viel von der Entwicklung adaptiver oder auch resilienter Unternehmen die Rede. Aber eine erhöhte Adaptivität ist nur der erste Schritt auf dem Weg zur Erneuerungsfähigkeit. Halten Sie sich den Lernprozess von Kindern vor Augen. Der Lernimpuls bei Kindern übertrifft den bloßen Wunsch, auf Veränderungen in der Umwelt effizienter zu reagieren und sich adaptieren zu können. Der Impuls zu lernen ist eigentlich der Drang zum Schöpferischen und zur Ausweitung unserer Fähigkeiten. Wenn wir in diesem Buch von Erneuerungsfähigkeit sprechen, dann meinen wir dieses schöpferische Lernen und nicht bloß Anpassungslernen (die Unterscheidung zwischen adaptivem und schöpferischem Lernen beruht auf der Unterscheidung zwischen »single-loop learning« und »double-loop learning«; vgl. Agyris/Schön 1978; Senge 1993, S. 147).

### *Wandel als Daueraufgabe*

Erneuerungsfähige Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie ständig in Bewegung bleiben. Wandel ist für sie kein zeitlich begrenzter Vorgang, sondern fester Bestandteil ihres Betriebssystems. Sie wissen, dass man sich keinen Vorrat an Erfolg anlegen kann, dass der Erfolg eine flüchtige Sache ist. Sie erhalten daher eine kontinuierliche kreative Spannung in ihrem Inneren aufrecht. Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen erscheint es mehr als bedenklich, dass Topmanager im Schnitt weniger als drei Prozent ihrer gesamten Zeit darauf verwenden, ein Bild von der Zukunft zu entwerfen (Hamel 2007). Führungskräfte und Mitarbeitende dürfen Wandel und Veränderung nicht nur akzeptieren, sie müssen Wandel vielmehr als erfüllende Daueraufgabe betrachten. Sie müssen akzeptieren, dass sie es trotz kurzer oder auch längerer Erfolge nie schaffen, einen stabilen Zustand zu erreichen. Genau in diesem ständigen Ringen um Erneuerung liegt das eigentliche Glück des Managements, das ein erneuerungsfähiges Unternehmen führt. Erneuerungsfähige Unternehmen stellen sich der Veränderung und hinterfragen stets das Bestehende, sie betrachten die Zukunft mit all ihren Möglichkeiten als große Chance.

### *Die empirischen Grundlagen dieses Buches*

Nun stellt sich die Frage, wie kontinuierliche Selbsterneuerung gelingen kann. Wie müssen die Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen in den Unternehmen gestaltet werden, um diesen Prozess der Erneuerung zu unterstützen? Wie muss sich das Change Management wandeln, um kontinuierliche Selbsterneuerung zu ermöglichen? Diesen Fragen gehe ich in einem laufenden Forschungsvorhaben nach, dessen Zwischenergebnisse ich im Folgenden darstellen möchte. Ich habe Fallstudien in Unternehmen durchgeführt, die in der Zeit von 2004 bis 2014 einen Prozess der Selbsterneuerung durchlaufen haben. Das heißt, die Unternehmen durchliefen einen tiefgreifenden Wandel ihres Geschäftsmodells, ohne zuvor in einer Krise gewesen zu sein. Dabei habe ich mich bewusst auf die Erforschung sogenannter Vorreiterunternehmen beschränkt, weshalb sich das Untersuchungssample mit einer Ausnahme – einem Unternehmen aus der Kosmetikindustrie – aus mittelständischen IT- und Medienunternehmen zusammensetzt, die in einem sehr dynamischen Marktumfeld operieren. Dies schränkt, und dies sei hier bereits unterstrichen, die Verallgemeinerbarkeit meiner Ergebnisse stark ein. Die Fokussierung auf die IT- und Medienbranche habe ich aus zwei Gründen gewählt: Erstens findet sich der noch immer seltene Veränderungstypus der kontinuierlichen Selbsterneuerung vorzugsweise in diesen beiden Branchen. Zweitens vertrete ich die These, dass die IT- und Medienunternehmen zu neuen Leitbranchen der Wirtschaft avancieren und damit die Automobilindustrie ablösen werden. Bezogen auf Fragen zur Zukunft von Führung, Organisation und Wandel können wir in diesen beiden Branchen bereits heute Entwicklungen beobachten, die sich zeitverzögert, so meine These, in anderen Branchen wiederfinden werden.

### *Dieses Buch bietet keine Patentrezepte*

Den meisten Führungskräften stellt sich gegenwärtig die Frage, wie sie den kontinuierlichen Wandel bewältigen und ihre Unternehmen zukunftsfähig machen können. Was sind die zentralen Themen, die angegangen werden müssen, um das Unternehmen fit für die Zukunft zu machen? Wie können Organisationen flexibel gestaltet werden, um auf die kurzfristigen Ereignisse zu reagieren? Wie kann eine gute Balance zwischen Stabilität und Wandel erreicht werden? Ich möchte Ihnen gleich zu Beginn die Hoffnung nehmen, dass Sie in diesem Buch ein Patentrezept zur Verbesserung der Erneuerungsfähigkeit Ihres Unternehmens finden. Ich schreibe dieses Buch in dem vollen Bewusstsein, dass wir uns am Anfang dieses neu entstehenden Phänomens befinden. Noch nie in der Wirtschaftsgeschichte mussten sich Unternehmen in so schnellen Zyklen verändern. Deshalb kann dieses Buch keine endgültigen Antworten geben. Während immer mehr Unternehmen insbesondere in der IT- und Medienbranche neue Wege gehen und weitere Forscher sich aus verschiedenen Blickwinkeln mit der Herausforderung permanenten Wan-

## Einleitung

---

dels beschäftigen, nimmt das Bild eines erneuerungsfähigen Unternehmens zunehmend Konturen an.

Aber auch wenn die Forschung zu diesem Thema immer mehr empirische Befunde vorlegen wird: Einfache Erfolgsrezepte wird es in einer sich rasant verändernden Welt nicht mehr geben. Bücher wie »In Search of Excellence« (1982) von Tom Peters und Richard Waterman belegen dies eindrücklich: 30 Jahre nach dem Erscheinen dieses Bestsellers haben wir die endgültige Erfolgsformel für Unternehmen immer noch nicht gefunden, wie die wirtschaftliche Entwicklung der von den Autoren damals als exzellent dargestellten Unternehmen eindrucksvoll verdeutlicht. Von den ehemals erfolgreichen Unternehmen ist heute nur noch eine Handvoll am Markt; die von Peters und Waterman identifizierten Erfolgsformeln haben sich als Trugschluss erwiesen. Vor dem Hintergrund dieser Misserfolgsgeschichte habe ich mich erst gar nicht erst auf die Suche nach einer neuen Erfolgsformel gemacht. Was ich im Folgenden darstelle, sind keine Erfolgsfaktoren, wie man die Erneuerungsfähigkeit von Unternehmen steigern kann, sondern eher Denkprinzipien. Ich bin mir voll darüber bewusst, dass in dem vorliegenden Text vieles zu kurz kommt. Oder wie es George Box, Professor für Statistik an der University of Wisconsin und einer der Pioniere des Qualitätsmanagements, treffend formulierte: »All models are wrong, but some are useful.« Sie können dies als Chance nutzen, die Unzulänglichkeiten der hier vorgestellten acht Prinzipien der Selbsterneuerung milde zu beurteilen und kreativ mit ihnen zu spielen. Ich präsentiere einen Text in meiner eigenen Sprache, nach meinen eigenen Vorstellungen und Möglichkeiten. Ich möchte verstanden werden, aber ich habe leider – oder besser: zum Glück – nur eine marginale Kontrolle darüber, was dieser Text bei Ihnen auslösen wird – und er wird bei Ihnen jeweils Unterschiedliches bewirken. Jeder liest den Text aus der Perspektive seiner eigenen Welt und holt sich das heraus, was in seiner Welt Resonanz erzeugt. Was mir mit diesem Text vorschwebt, ist, Sie zu Experimenten des Wandels in Ihrem Unternehmen zu ermutigen. Wenn mir das gelingt, bin ich mehr als zufrieden.

Ich habe versucht, den Prozess der kontinuierlichen Selbsterneuerung auf das Schreiben dieses Buches anzuwenden. Ich schickte ein Kapitel nach dem anderen zur Korrektur oder diskutierte es mit Kollegen und Studierenden, anstatt das gesamte Buch in einem Rutsch fertigzuschreiben. Dadurch bekam ich die Möglichkeit, die Kritiken und Korrekturen beim Schreiben der weiteren Kapitel zu berücksichtigen. Außerdem konnte ich schrittweise dazulernen und das, was ich aus früheren Kapiteln gelernt hatte, in späteren Kapiteln anwenden. Das Schreiben war einer der intensivsten Lernprozesse meines beruflichen Lebens. Irgendwann stellte ich mir die Frage: Wird dieses Buch jemals fertig? Als gedrucktes Buch liegt es nun vor Ihnen. Aber ein Buch über das Thema »kontinuierliche Selbsterneuerung« kann per Definition nie fertig werden. Da ich das Buch über ein noch nicht



abgeschlossenes Thema variiert habe, stellt die gedruckte Version lediglich einen Anfang dar. Meine weiteren Lernerfolge erscheinen in einem Blog. Ich lade Sie ein, in diesem Blog gemeinsam mit mir zu lernen: [hansjoachim-gergs.de](http://hansjoachim-gergs.de).

## 1. Change Management in einer unsicheren Welt

*»It is not the strongest of the species that survive, nor the most intelligent. It is the one most adaptable to change.«*

(Charles Darwin)

In einer Studie über die weltweit größten Unternehmen kam die Organisationsforscherin Leslie Hannah zu dem Ergebnis, dass zwischen 1912 und 1995 (Hannah 1997) nur zwölf der 1 000 größten Unternehmen überlebt haben. In den vergangenen Jahren haben wir gesehen, wie schnell etablierte Unternehmen wie Kodak, Nokia, BlackBerry, Quelle oder AEG von Wettbewerbern und strukturellen Veränderungen in ihren Branchen verdrängt werden können. In allen der genannten Unternehmen gab es Möglichkeiten zu handeln, bevor die Krise die Organisation erfasst hat. Bei Kodak versuchte beispielsweise der CEO George Fisher, das Unternehmen in den 90er Jahren in das digitale Zeitalter zu führen. Er war jedoch nicht dazu in der Lage, den Kurs des Unternehmens schnell genug zu ändern, obwohl Kodak schon 1975 die erste digitale Kamera entwickelt hatte (Brynjolfsson/Macafee 2015, S. 66). Fisher hatte eine Chance; sein Nachfolger hatte eine handfeste Krise, die Kodak nicht überlebte. Und die Dynamik auf den Märkten beschleunigt sich weiter: Zehn der 20 größten Insolvenzen von US-Unternehmen in den vergangenen zwei Jahrzehnten ereigneten sich in den letzten beiden Jahren. Selbst lange Zeit erfolgreichen Unternehmen fällt es zunehmend schwer, kontinuierlich überdurchschnittliche Ergebnisse zu erzielen. 1994 schrieben die amerikanischen Forscher Jim Collins und Jerry Porras den Bestseller »Built to last« und führten darin 18 visionäre Unternehmen auf, die ihre Wettbewerber zwischen 1950 und 1990 regelmäßig überflügelt hatten. Zehn Jahre später haben es von diesen 18 Unternehmen nur sechs geschafft, besser abzuschneiden als der Dow-Jones-Index. Die anderen zwölf – darunter Konzerne wie Disney, Ford, Sony oder HP – sind von überragend auf noch einigermaßen akzeptabel abgesackt. Andere wie Kodak und Polaroid sind gar vom Markt verschwunden. Aber nicht nur einzelne Unternehmen, sondern ganze Branchen haben in den vergangenen Jahren den richtigen Zeitpunkt für Veränderungen verpasst. Zeitungsverlage, europäische Modehäuser und Versandhändler – sie alle haben große Mühe, ihre veralteten Geschäftsmodelle zu erneuern und sich auf den Märkten neu zu positionieren. All diese Unternehmensgeschichten verdeutlichen: Erfolg war noch nie so unsicher wie heute.

### Der Niedergang mächtiger Unternehmen

Die Wirtschaftsgeschichte ist gespickt mit Beispielen großer Unternehmen, die neue Entwicklungen verschliefen und letztendlich darüber zu Fall kamen. Im November 2013 wurde der finnische Mobiltelefon-Konzern Nokia zum großen Teil an Microsoft verkauft. Im letzten Moment, aus blanker Not. Die Finnen hatten über Jahre hinweg das Handygeschäft weltweit bestimmt. Nur leider übersahen sie, dass ein Konkurrent aus einer ganz anderen Branche ihnen ins Geschäft funkte. Nokia erfand das Smartphone, mit dem man weniger telefoniert als surft. Das Handy war am Ende. Der Abstieg vom weltweit teuersten Unternehmen zum Pleitekandidaten dauerte keine fünf Jahre.

Auch Microsoft, Käufer von Nokia, war ein Fast-Monopolist mit faktischer Lizenz zum Gelddrucken. Der Konzern aus Seattle dominierte 20 Jahre lang den weltweiten Markt für PC-Betriebssysteme und Software. In den USA war der Konzern so gefürchtet, dass die Regierung Ende der 90er Jahre über seine Zerschlagung nachdachte. Längst nagen jedoch Konkurrenten am Geschäft von Microsoft. Der Konzern muss sparen und hat 2014 rund 14 Prozent seiner Belegschaft entlassen.

Vor nicht einmal zwei Jahrzehnten war im Netz ein Name das Maß aller Dinge: AOL. Dann galt Yahoo als die Internet-Firma schlechthin. Heute ist Google das Synonym für die digitale Moderne. Der Suchmaschinenkonzern wurde in nur 16 Jahren zu einem Riesen, der 2014 rund 60 Milliarden Dollar Umsatz und 13 Milliarden Dollar Gewinn machte. Der Konzern aus dem Silicon Valley ist gefürchtet, und wieder denkt man in der Politik über eine Zerschlagung nach.

Im 21. Jahrhundert, so die einstimmige Meinung vieler Wissenschaftler, wird die Geschwindigkeit der Veränderung weiter zunehmen. Vor allem die neuen Informationstechnologien und der Prozess der Digitalisierung stellen eine neue Ära dar und werden die Spielregeln in vielen Branchen grundlegend verändern. Wir leben in einer Welt, in der die Zukunft immer weniger aus der Vergangenheit und Gegenwart abgeleitet werden kann. Was uns heute beschäftigt, ist vor allem die Komplexität der Welt, in der wir uns bewegen. Die aktuelle Situation lässt sich durch folgende drei Dimensionen beschreiben:

- *zeitliche Dimension*: Beschleunigung
- *sachliche Dimension*: Digitalisierung
- *soziale Dimension*: Globalisierung und Vernetzung