

## Vorwort zur Neuübersetzung der deutschen Ausgabe

Kaum jemand hat die Theorie und Praxis des Strategischen Managements und der Innovation so stark und so nachhaltig beeinflusst wie der Harvard Professor Clayton Christensen. Mit seinem 1997 erschienenen Buch „The Innovator’s Dilemma“ prägte er den Begriff der Disruption – ein Phänomen, das in der gesamten Industriegeschichte zu beobachten ist, ein sich erstaunlich stabiles und immer wieder abzeichnendes Muster des Scheiterns, das den Untergang etablierter Unternehmen bei bahnbrechenden Innovationen erklärt, eine Theorie, die ihren festen Platz in der Strategie- und Managementlehre gefunden hat. Das Buch „The Innovator’s Dilemma“ wurde schnell zum Bestseller, der Economist listete es unter die wichtigsten Managementbücher überhaupt und Steve Jobs bezeichnete dieses Buch als jenes, das ihn maßgeblich beeinflusste.

In der nun neu aufgelegten deutschen Ausgabe des Folgewerkes „The Innovator’s Solution“ beschreiben Clayton Christensen und sein Koautor Michael Raynor wie Unternehmen disruptive Innovationen erfolgreich selbst entwickeln und vermarkten können. Der Zeitpunkt für diese Neuauf- lage kann wohl nicht besser sein. Disruption wurde in den Führungsetagen unserer Unternehmen zum festen Begriff. Die Frankfurter Allgemeine Zeitung erhob ihn vor einiger Zeit sogar zum Managementwort des Jahres: „Disruption‘ ist immer und überall. Alles und jedes wird ‚disrupted‘ ... kein Meeting in Banken, Handel oder Industrie ohne Disruption“.

Start-ups werden im Silicon Valley gegründet – und nicht nur dort – mit dem Ziel, ganze Branchen zu zerstören. Der ehemalige CISCO-Chef John Chambers prognostizierte, dass 40 Prozent der heutigen Unternehmen aufgrund der Digitalisierung in zehn Jahren verschwunden oder bedeutungslos sein werden – trotz aller Renovierungsbemühungen. Mit atemberaubender Geschwindigkeit verändern neue Technologien das gesamte Wirtschaftsgefüge. Die digitale Transformation übertrifft alles Dagewesene an Entwicklungen hinsichtlich Schnelligkeit, Reichweite und systemischer Wirkung. Dazu eröffnet die Kombinatorik einzelner Technologien ungeahnte neue Möglichkeiten: Das Internet der Dinge, künstliche Intelligenz, Algorithmen, Rechnerleistung, Robotik, 3D-Druck, Sensorik, Big Data, Blockchain usw. und deren Kombinationen führen in vielen Branchen zu vollkommen neuartigen Produkten, Dienstleistungen und Geschäftsmodellen. Die Herausforderungen sind gewaltig. Viele der digitalen Veränderungen sind disruptiv. Sie verändern Branchen grundlegend. Neue Geschäftsmodelle lösen alte ab – in immer kürzeren Zeitabständen. Viele Unternehmen haben damit ihre Schwierigkeiten. Sie unterschätzen die Dynamik, sie reagieren zu lang-

sam. Und sie halten zu lange an ihren bestehenden Geschäftsmodellen fest. In der Regel sind es Neueinsteiger und Start-ups, deren disruptive Geschäftsmodelle Branchen verändern oder gar überflüssig machen. Die digitale Transformation erfordert es, das gesamte Geschäftsmodell neu zu denken. Noch nie haben sich so viele Innovationschancen für neue Produkte und vor allem für neue Geschäftsmodelle ergeben. Und noch nie war es so einfach, mit anderen Unternehmen und Partnern aus der ganzen Welt zu kooperieren, gemeinsam Neues zu schaffen und dabei auch große etablierte Unternehmen auszuhebeln.

Kein Manager kann es sich leisten den Begriff der Disruption nicht zu kennen, kein Manager kann es sich leisten, nicht zu wissen, wo die Gefahren liegen und wo die Chancen sind. Unternehmen, die im Zeitalter der digitalen Disruption überleben wollen, müssen sich damit auseinandersetzen – entweder als Angreifer oder als Angegriffener.

Führungskräfte müssen erkennen, welche neuen Technologien und Geschäftsmodelle disruptives Potenzial haben. Sie müssen erkennen, dass disruptive Innovation andern Mustern folgt. Sie müssen erkennen, dass gängige Managementmethoden und -prinzipien bei disruptiven Entwicklungen versagen, sogar zu falschen Entscheidungen führen.

Das Buch, das Sie in den Händen halten, hilft Ihnen dabei. Es hilft Ihnen besser zu verstehen, welchen Gesetzmäßigkeiten Disruption folgt, es hilft zu erkennen, wo die Barrieren liegen und wie diese überwunden werden und es hilft Ihnen, die notwendigen Schritte zu setzen um disruptive Entwicklungen einzuleiten und die Chancen dieser neuen Zeit zu nutzen. Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen und ich verspreche Ihnen viele spannende Einsichten!

Kurt Matzler

Professor für Strategisches Management an der Freien Universität Bozen  
und der Universität Innsbruck

Partner von IMP Consulting

## Kapitel 1 Der Zwang zum Wachstum

*Die Finanzmärkte zwingen Führungskräfte in Unternehmen unerbittlich dazu, zu wachsen und immer schneller zu wachsen. Ist es möglich, diesem Auftrag gerecht zu werden? Setzen die Innovationen, die die Wachstumsanforderungen der Investoren befriedigen, nicht voraus, dass man Risiken eingeht, die für ebendiese Investoren inakzeptabel sind? Wie gelangt man aus dieser Zwangslage heraus?*

Dies ist ein Buch darüber, wie man in Unternehmen neues Wachstum schaffen kann. Wachstum ist wichtig, denn Unternehmen schaffen durch profitables Wachstum Shareholder Value. Es gibt jedoch überzeugende Belege dafür, dass das Vordringen in neue Wachstumsbereiche mit enormen Risiken verbunden ist, wenn das Kerngeschäft eines Unternehmens erst einmal ausgereift ist. Etwa jedes zehnte Unternehmen ist in der Lage, ein Wachstum aufrechtzuerhalten, das sich in einer überdurchschnittlichen Steigerung der Aktionärsrenditen über mehrere Jahre hinweg niederschlägt.<sup>1</sup> Zu oft führt schon der Versuch zu wachsen dazu, dass das gesamte Unternehmen zusammenbricht. Folglich befinden sich die meisten Führungskräfte in einer Situation, in der sie nicht gewinnen können: Die Kapitalmärkte verlangen nach mehr Wachstum, aber man weiß nicht recht, *wie* sie wachsen sollen. Wachstum mit der falschen Methode anzustreben, kann schlimmer sein als gar kein Wachstum.

Wenden wir uns einmal *AT&T* zu. Im Zuge der staatlich verordneten Veräußerung der regionalen Telefondienste im Jahr 1984 entwickelte sich *AT&T* vor allem zu einem Anbieter von Telekommunikationsdienstleistungen für Ferngespräche. Die Vereinbarung zur Neugliederung der Branche gab dem Unternehmen die Freiheit, in neue Geschäftsfelder zu investieren. Deshalb begann das Management fast sofort damit, nach Möglichkeiten für Wachstum und Shareholder Value zu suchen, die durch Wachstum entstehen.

Der erste Versuch in diese Richtung ergab sich aus der weit verbreiteten Ansicht, dass Computersysteme und Telefonnetze zusammenwachsen würden. *AT&T* versuchte zunächst, eine eigene Computerabteilung aufzubauen, um sich an dieser Schnittstelle zu positionieren, musste aber Verluste von 200 Millionen Dollar pro Jahr hinnehmen. Anstatt sich von einem Geschäft zurückzuziehen, das sich von außen als unangreifbar erwiesen hatte, entschied sich das Unternehmen 1991, ein noch größeres Risiko einzugehen, und erwarb *National Cash Register (NCR)*, den damals fünftgrößten Computerhersteller, für 7,4 Milliarden Dollar. Das erwies sich nur als Anzahlung: *AT&T* verlor weitere 2 Milliarden Dollar, um die Akquisition in Gang zu bringen. *AT&T* gab diese Wachstumsvision schließlich 1996 auf

## 4 Kapitel 1 Der Zwang zum Wachstum

und verkaufte NCR für 3,4 Milliarden Dollar. Dies war nur etwa ein Drittel dessen, was das Unternehmen in den damals günstig erscheinenden spekulativen Kauf investiert hatte.

Aber das Unternehmen musste wachsen. Selbst als die Übernahme von NCR scheiterte, suchte AT&T nach Wachstumschancen bei Technologien, die näher an seinem Kerngeschäft lagen. In Anbetracht des Erfolgs der Mobilfunkdienste, den mehrere seiner abgespaltenen lokalen Telefongesellschaften erreicht hatten, kaufte das Unternehmen 1994 *McCaw Cellular*, damals der größte nationale Mobilfunkanbieter in den Vereinigten Staaten, für 11,6 Milliarden Dollar. Insgesamt gab AT&T schließlich 15 Milliarden Dollar für sein eigenes Mobilfunkgeschäft innerhalb des wachstumsärmeren Festnetzunternehmens aus und entschied sich im Jahr 2000 dafür, eine gesondert gehandelte Aktie für das Mobilfunkgeschäft auf den Markt zu bringen. Der Wert dieses Geschäftszweigs wurde mit 10,6 Milliarden Dollar beziffert. Das waren etwa zwei Drittel der Investitionen, die AT&T in das Unternehmen getätigt hatte.

Doch dieser Schachzug ließ die Aktie des Festnetzbereichs von AT&T genau dort verharren, wo sie am Anfang gestanden hatte; und die Firma war *gezwungen* zu wachsen. So begann sie 1998 mit der Strategie, das lokale Telefongeschäft mit Breitbandtechnologie neu zu erfinden. Durch die Übernahme von *TCI* und *MediaOne* zu einem Gesamtpreis von 112 Milliarden US-Dollar wurde AT&T *Broadband* zum größten Kabelnetzbetreiber der Vereinigten Staaten. Schneller als vorhersehbar erwiesen sich die Schwierigkeiten bei der Umsetzung und Integration als unüberwindbar. Im Jahr 2000 stimmte AT&T zu, die Kabelvermögenswerte an *Comcast* für \$72 Milliarden zu verkaufen.<sup>2</sup>

In einem Zeitraum von wenig mehr als zehn Jahren hatte AT&T mehr als etwa 50 Milliarden Dollar vernichtet und sogar noch mehr Shareholder Value vergeudet – all dies in der Hoffnung, Shareholder Value durch Wachstum zu schaffen.

Dummerweise ist AT&T kein Sonderfall. Denken Sie etwa an die *Cabot Corporation*, den weltweit größten Hersteller von Industrierußen. Hier handelt es sich um einen Gemisch von Stoffen, dem Produkte wie Reifen ihre wichtigsten Eigenschaften verdanken. Das Geschäft mit diesen Produkten lief lange Zeit sehr gut, aber die Kernmärkte sind nicht so schnell gewachsen. Um Wachstum zu erzeugen, mit dem Shareholder Value geschaffen wird, starteten die Führungskräfte von Cabot in den frühen Achtigerjahren aggressive Wachstumsinitiativen mit hoch entwickelten Materialien; dazu erwarb man eine Reihe von Firmen für vielversprechende Spezialmetalle und Hightech-Keramiken. Diese dienten als Werkbänke, auf denen das Unternehmen neue Prozess- und Materialtechnologien zum Einsatz bringen wollte; sie entstanden in den eigenen Labors und waren das Ergebnis von Forschungsarbeiten, die Cabot am MIT gefördert hatte.

Die Wallstreet hieß diese Investitionen begeistert willkommen und trieb den Aktienkurs des Unternehmens auf das Dreifache des Niveaus, auf dem es vor diesen Initiativen vor sich hin gedümpelt hatte. Aber als die Verluste, die *Cabot* durch die Investitionen in diesen Branchen entstanden waren, begannen, die Gewinne des gesamten Unternehmens zu schmälern, ging der Aktienkurs an der Wallstreet wieder nach unten. Obwohl sich der gesamte Markt zwischen 1988 und 1991 gut behauptet hatte, fielen die Aktienkurse von *Cabot* auf weniger als die Hälfte ihres Werts. Zu Beginn der Neunzigerjahre wurde unter dem Druck, die Gewinne wieder sprudeln zu lassen, eine neue Geschäftsführung eingesetzt, die die neuen Arbeitsbereiche aufgeben und sich auf das Kerngeschäft konzentrieren sollte. Als die Rentabilität von *Cabot* wieder zunahm, stieg der Aktienkurs des Unternehmens an der Wallstreet auf das Doppelte. Das Problem bestand natürlich darin, dass diese Wende das neue Management nicht besser dastehen ließ als seine Vorgänger: Man suchte verzweifelt nach Wachstumsmöglichkeiten in gesättigten Branchen mit begrenzten Aussichten.<sup>3</sup>

Wir könnten noch viele Beispiele für ähnliche Versuche von Unternehmen anführen, eine Grundlage für neues Wachstum zu schaffen, nachdem das Kerngeschäft gesättigt war. Sie folgen einem allzu ähnlichen Muster. Wenn sich das Kerngeschäft der Sättigung nähert und die Investoren nach neuem Wachstum verlangen, entwickeln Führungskräfte scheinbar clevere Strategien, um das zu schaffen. Obwohl sie aggressiv investieren, gelingt es mithilfe ihrer Pläne nicht, das erforderliche Wachstum schnell genug anzukurbeln; die Investoren verkaufen dann die Aktie, das Management wird entlassen, und die Wallstreet belohnt das neue Team von Führungskräften schlicht dafür, dass es den *früheren Status quo* wiederherstellt: ein profitables, aber nur langsam wachsendes Kerngeschäft.<sup>4</sup>

Selbst expandierende Unternehmen sind mit einer Variante des Zwangs zum Wachstum konfrontiert. Ganz gleich, wie schnell sich die Tretmühle des Wachstums dreht, es ist nicht schnell genug. Der Grund dafür: Die Investoren haben eine nervtötende Tendenz, den *gegenwärtigen* Wert des Aktienkurses eines Unternehmens gegen das abzuzinsen, was sie als Wachstumsrate des Unternehmens *erwarten*. Selbst wenn also das Kerngeschäft eines Unternehmens kräftig wächst, besteht die einzige Möglichkeit, wie die Führungskräfte den Aktionären künftig eine Rendite bieten können, die den Marktdurchschnitt risikobereinigt übertrifft, in Folgenden: Das Unternehmen muss schneller wachsen, als es die Aktionäre erwarten. Veränderungen der Aktienkurse werden nicht nur stark von der Richtung des Wachstums beeinflusst, sondern auch größtenteils durch unerwartete Veränderungen im Bezug darauf, wie rasch sich die Erträge und der Cashflow des Unternehmens verändern. Das heißt: Da ist ein Unternehmen, dem man vorhersagt, dass es um 5% wächst, und das tatsächlich um 5% wächst, und ein anderes Unternehmen, dem man vorhersagt, dass es um 25% wächst, und das diese Wachstumsrate von 25% auch liefert. Für künftige

## 6 Kapitel 1 Der Zwang zum Wachstum

Investoren bringen beide Unternehmen in der Zukunft eine bezogen auf den Markt durchschnittliche risikobereinigte Rendite.<sup>5</sup> Ein Unternehmen muss eine Wachstumsrate bieten, die aufgrund des Marktes vorhersagbar ist, nur um zu verhindern, dass der Aktienkurs fällt. Um seinen Aktienkurs in die Höhe zu treiben, muss es eine *höhere* Wachstumsrate erzielen als vorhergesagt. Hier handelt es sich für jede Führungskraft, deren Ziel es ist, das Aktienvermögen zu steigern, um eine schwere, immer spürbare Belastung.<sup>6</sup>

Doch die Situation ist eigentlich noch viel problematischer. Diese gerissene Horde von Investoren zinst nicht nur die erwartete Wachstumsrate der *bestehenden* Geschäftsfelder eines Unternehmens auf den gegenwärtigen Wert seines Aktienkurses ab, sondern auch das Wachstum aus neuen Geschäftsfeldern, die erst noch aufgebaut werden müssen und von denen sie erwarten, dass das Team der Führungskräfte in der Lage sein wird, sie künftig zu entwickeln. Wie viel Wachstum der Markt aus noch unbekanntem Quellen erwartet, beruht gewöhnlich auf dem bisherigen Geschäftsverlauf. Wenn das Unternehmen den Markt in der Vergangenheit bereits mehrfach mit seinen Fähigkeiten, neue Geschäftsfelder zu erschließen, beeindrucken konnte, ist die entsprechende Komponente des Aktienkurses natürlich ein bedeutenderer Faktor. Wenn die vorherigen Versuche, solche neuen Geschäftsfelder zu erschließen, nicht von Erfolg gekrönt waren, ist der erwartete Cashflow aus dem altbekannten, bewährten Stammgeschäft ausschlaggebend für die Marktbewertung.

In Tabelle 1-1 kann man sehen, wie ein Beratungsunternehmen die Aktienkurse einiger ausgesuchter *Fortune 500*-Unternehmen analysiert. Bezogen auf den Aktienkurs zum 21. August 2002 des jeweiligen Unternehmens ist der Anteil dargestellt, der sich auf unterschiedliche Komponenten zurückführen lässt. Es werden die Erträge aus vorhandenen Geschäftsfeldern den Erträgen gegenübergestellt, von denen die Investoren erwarten, dass sie durch neue Investitionen zustande kommen.<sup>7</sup> *Dell Computer* erzielte 2002 den höchsten Anteil seines Gesamtwachstums aus zukünftigen Investitionen: Lediglich 22 Prozent des Aktienkurses von 28,05 Dollar kamen durch Zuwächse aus den derzeitigen Geschäftsfeldern zustande. Dagegen zeigte sich in einer Kurskomponente von 78 Prozent das Vertrauen der Anleger darauf, dass *Dell* es schaffen würde, riesige neue Gewinnquellen zu erschließen. 66 Prozent der Marktbewertung von *Johnson & Johnson* und 37 Prozent der Bewertung von *Home Depot* beruhten auf Wachstumserwartungen aus Investitionen, die erst noch getätigt werden mussten. Bei diesen Konzernen erwartete man in der Zukunft *hohe* Erträge. Dagegen basierten bei *General Motors* nur 5 Prozent des Aktienkurses auf den Erwartungen gegenüber künftigen Investitionen. Obwohl diese Zahl die Fähigkeit des ehemaligen Managements von *General Motors*, neue Wachstumsfelder zu erschließen, nicht gerade positiv erscheinen lässt, bedeutet sie auch, dass sich der Kurs, wenn das derzeitige Management seine Aufgabe besser erfüllt, durchaus stattlich entwickeln könnte.

Tabelle 1-1: Einfluss der Erwartungen auf den aktuellen Aktienkurs  
(Stand 21. August 2002)

Rang in der Fortune 500-Liste	Unternehmen	Aktienkurs	Einfluss auf die Bewertung:	
			Zukünftige Geschäftsfelder	Derzeitige Geschäftsfelder
53	Dell Computer	28,05\$	78%	22%
47	Johnson & Johnson	56,20\$	66%	34%
35	Procter & Gamble	90,76\$	62%	38%
6	General Electric	32,80\$	60%	40%
77	Lockheed Martin	62,16\$	59%	41%
1	Wal-Mart Stores	53,88\$	50%	50%
65	Intel	19,15\$	49%	51%
49	Pfizer	34,92\$	48%	52%
9	IBM	81,93\$	46%	54%
24	Merck	53,80\$	44%	56%
92	Cisco Systems	15,00\$	42%	58%
18	Home Depot	33,86\$	37%	63%
16	Boeing	28,36\$	30%	70%
11	Verizon	31,80\$	21%	79%
22	Kroger	22,20\$	3%	87%
32	Sears Roebuck	36,94\$	8%	92%
37	AOL Time Warner	35,00\$	8%	92%
3	General Motors	49,40\$	5%	95%
81	Philipps Petroleum	35,00\$	3%	97%

Quelle: CSFB/HOLT; Analyse von Deloitte.

Die größte Herausforderung bei der Absicherung von Wachstum besteht aber vielleicht in Folgendem: Wenn ein Unternehmen erst einmal stagniert, ist die Wahrscheinlichkeit gering, dass es in der Lage ist, das Wachstum wieder anzukurbeln. Zu dieser Schlussfolgerung kommt jedenfalls die bemerkenswerte Studie *Stall Points*, die das *Corporate Strategy Board* 1998 veröffentlicht hat.<sup>8</sup> Darin wurden 172 Unternehmen analysiert, die es geschafft hatten, zwischen 1955 und 1995 auf der *Fortune*-Liste der 50 größten Unternehmen zu bleiben. Nur 5 Prozent dieser Unternehmen konnten in der Zeit, in der sie auf der Liste waren, ein reales inflationsbereinigtes Wachstum von über 6 Prozent aufrechterhalten. Die anderen 95 Prozent erreichten einen Punkt, ab dem das Wachstum ausblieb – mit einer Entwicklung, die dem Wachstum des Bruttonationalprodukts (BSP) entsprach oder darunter lag. Es ist angesichts unserer Erwartung, dass alle Wachstumsmärkte irgendwann gesättigt und voll entwickelt sind, nachvollziehbar, dass es zu einem bestimmten Zeitpunkt zum Stillstand kommt. Beängstigend ist je-

doch, dass von all diesen Unternehmen, deren Wachstum aufgehört hatte, nur 4 Prozent in der Lage waren, ihr Wachstum wieder anzukurbeln, selbst wenn die Wachstumsquote nur 1 Prozent über dem BSP-Wachstum lag. Anders ausgedrückt: Wenn das Wachstum erst einmal ausgeblieben war, stellt es sich als nahezu unmöglich heraus, es neu anzukurbeln.

Die Kapitalmärkte bestrafte diese stagnierenden Unternehmen gnadenlos. 28 Prozent von ihnen verloren über 75 Prozent ihrer Marktkapitalisierung, 41 Prozent der Unternehmen mussten mit ansehen, wie ihr Marktwert in Zeiten der Stagnation um 50 bis 75 Prozent sank, und 26 Prozent der Unternehmen verloren zwischen 25 und 50 Prozent ihres Werts. Die übrigen 5 Prozent verloren weniger als 25 Prozent ihres Börsenwerts. Dies ließ natürlich den Druck auf das Management zunehmen, das Wachstum erneut anzukurbeln – dies machte es nur noch schwieriger, Erfolge zu erreichen. Die Manager können sich dem Diktat des Wachstums nicht entziehen.<sup>9</sup> Doch die Erfolgchancen sind erschreckend gering, zumindest wenn man sich an dem ausrichtet, wie es in der Vergangenheit war.

### Ist Innovation eine Black Box?

Warum ist es so schwer, Wachstum zu erreichen und es aufrechtzuerhalten? Eine weitverbreitete Antwort ist, die Führungskräfte dafür verantwortlich zu machen, dass sie es versäumt haben, neues Wachstum zu generieren – was so viel bedeutet wie, dass fähigere und in stärkerem Maße vorausschauende Personen Erfolg hätten haben können. Der Ansatz, das Problem zu lösen, indem man eine bessere Führungskraft findet, könnte glaubwürdig sein, wenn es sich bei Fehlschlägen in Bezug auf die Wiederankurbelung des Wachstums um isolierte Ereignisse handelt. Eine Studie nach der anderen kommt jedoch zu dem Schluss, dass rund 90 Prozent aller börsennotierten Unternehmen seit einigen Jahren nicht mehr in der Lage sind, einen Wachstumskurs aufrechtzuerhalten, bei dem überdurchschnittliche Aktionärsrenditen erzielt werden.<sup>10</sup> Es sei denn, wir glauben, dass der Pool an Managementtalenten in etablierten Unternehmen aus dem Tal der Ahnungslosen stammt, in dem 90 Prozent der Führungskräfte unterdurchschnittlich begabt sind. Dann muss es eine grundlegendere Erklärung dafür geben, warum die überwiegende Mehrheit der guten Führungskräfte nicht in der Lage war, das Problem des evolutionären Wachstums zu lösen.

Eine zweite, häufig angeführte Erklärung für die Unfähigkeit von Unternehmen, Wachstum aufrechtzuerhalten, ist, dass ihre Führungskräfte risikoscheu werden. Aber die Fakten widerlegen auch diese Erklärung. Unternehmensleiter setzen oft das ganze Geld für eine Innovation ein, um die Zukunft von Milliardenunternehmen zu sichern. *IBM* investierte alles für den Großrechner System 360 und gewann. *DuPont* gab 400 Millionen Dollar



für eine Anlage aus, um aus *Kevlarfasern* Reifen herzustellen. Und *Corning* riskierte Milliarden, um sein Glasfasergeschäft aufzubauen, und hatte große Erfolge damit. In jüngster Zeit verkaufte das Unternehmen viele seiner anderen Geschäftsbereiche, um mehr in die optische Telekommunikation zu investieren, und scheiterte grandios. *Viele* der Führungskräfte, die nicht in der Lage waren, ein anhaltendes Unternehmenswachstum zu schaffen, haben ein starkes Risikobewusstsein bewiesen.

Es gibt eine dritte, weithin akzeptierte Erklärung dafür, warum Wachstum so schwer zu erreichen ist, die unserer Meinung nach auch nicht stimmt: Die Gründung von Unternehmen mit neuem Wachstum ist dieser Auffassung nach einfach nicht planbar. Viele glauben, dass Erfolgchancen genau das sind, was das Wort besagt – nämlich Chancen – und dass sie klein sind. Viele der klügsten Köpfe im Bereich des Managements haben die Annahme akzeptiert, dass die Schaffung von Wachstum riskant und unberechenbar ist. Sie haben deshalb alles daran gesetzt, Führungskräften dabei zu helfen, dass sie mit dieser Unkalkulierbarkeit umgehen können. Daraus ergeben sich Empfehlungen, wie man tausend Blumen blühen lässt. Man soll das Silicon Valley in die Unternehmen bringen, lieber früher als später scheitern und den Selektiondruck vorantreiben. Das sind alles Möglichkeiten, mit einer Unvorhersehbarkeit erfolgreicher Innovationen umzugehen, die sich angeblich nicht aus der Welt zu schaffen lässt.<sup>11</sup> Die Struktur der Wagniskapitalbranche ist in der Tat ein Beleg für die weitverbreitete Überzeugung, dass wir nicht vorhersagen können, welche Unternehmen mit neuem Wachstum Erfolg haben werden. Ein häufig zitierter kluger Spruch in der Branche lautet, dass von zehn Investitionen – die alle in dem Glauben getätigt wurden, dass sie erfolgreich sein werden – zwei scheitern werden, sechs werden als Halbtote überleben, während zwei vom Elfmeterpunkt aus das entscheidende Tor schießen werden, auf dem der Erfolg des gesamten Portfolios beruht. Wegen dieses Glaubens daran, dass der Prozess der Öffnung neuer Geschäftsfelder unergründlich ist, haben nur wenige versucht, die Black Box zu öffnen, um den Prozess zu erforschen, durch den Unternehmen mit neuem Wachstum entstehen.

Wir können die Auffassung nicht akzeptieren, dass das Wachstum der meisten Unternehmen stagniert, weil die Erfolgchancen für das nächste Wachstumsgeschäft, das sie in Gang setzen, unglaublich gering sind. Die in der Vergangenheit erreichten Ergebnisse mögen in der Tat den Anschein erwecken, zufällig zu sein. Aber unserer Meinung nach liegt es daran, dass man den Prozess, wie Unternehmen mit neuem Wachstum geschaffen werden, noch nicht richtig verstanden hat. In diesem Buch wollen wir die Black Box öffnen und die *Prozesse* erkunden, die zu Erfolg oder Misserfolg in Unternehmen mit neuem Wachstum führen.

Um zu veranschaulichen, warum es wichtig ist, die Prozesse zu verstehen, die zu diesen Ergebnissen führen, sehen Sie sich einmal diese beiden Zahlenfolgen an:

1, 2, 3, 4, 5, 6

75, 28, 41, 26, 38, 64

Welche davon, würden Sie sagen, ist zufällig und welche ist vorhersehbar? Die erste Zahlenfolge sieht vorhersehbar aus: Die nächsten beiden Zahlen sollten 7 und 8 sein. Aber was wäre, wenn wir Ihnen sagen würden, dass es sich tatsächlich um die Gewinnzahlen für eine Lotterie handelte, die aus einer Trommel mit taumelnden Kugeln gezogen wurde, während die zweite die Abfolge von Staats- und Kreisstraßen ist, die man auf einer male-rischen Tour an der Grenze zwischen den USA und Kanada auf dem Weg von Sault Ste. Marie (Ontario) nach Saxon (Wisconsin) nimmt? Aufgrund der Route, die durch die ersten sechs Straßen vorgegeben ist, lassen sich die nächsten beiden Zahlen – 2 und 122 – zuverlässig mithilfe einer Landkarte vorhersagen. Die Lektion: Man kann nicht allein anhand des Prozess-ergebnisses sagen, ob sich mithilfe des Prozesses, der diese Ergebnisse erzeugt hat, vorhersagbare Ergebnisse erzielen lassen. Man muss den Prozess selbst verstehen.

### **Die Kräfte, die einen formenden Einfluss auf Innovationen haben**

Wie kann man den Innovationsprozess vorhersagbarer machen? Es bedeutet nicht, dass man lernen muss, vorauszusagen, was *der Einzelne* tun könnte. Vielmehr geht es darum, die *Kräfte* zu verstehen, die auf die Personen einwirken, die am Aufbau von Unternehmen beteiligt sind – Kräfte, die einen starken Einfluss darauf haben, wie sich Führungskräfte entscheiden und was sie nicht tun können.

Selten ist eine Idee im Kopf eines innovativen Mitarbeiters für ein neues Wachstumsgeschäft von vorne bis hinten durchdacht. Ganz gleich, wie gut ausgearbeitet ein Konzept oder eine Einsicht auch möglicherweise ist, beides muss ausgestaltet und bearbeitet werden, oft in bedeutsamer Weise, damit daraus ein Businessplan wird, der vom Unternehmen finanziell gefördert werden kann. Auf dem Weg dorthin stößt er auf eine Reihe von hochgradig vorhersehbaren Kräften. Führungskräfte als Individuen könnten in der Tat eigenwillig und unberechenbar sein, aber sie alle sehen sich mit Kräften konfrontiert, die in ihrem Wirkungsmechanismus, in ihrem Zeitplan und in ihrer Auswirkung auf den Charakter des Produkts und des Businessplans, den das Unternehmen letztlich zu implementieren versucht, ähnlich sind.<sup>12</sup> Wenn man diese Kräfte versteht und steuert, kann man Innovationen vorhersagbarer machen.

Der Prozess und die Auswirkung dieser Kräfte bei der Umsetzung von Ideen in Businesspläne wird in einer Fallstudie der Big Idea Group (BIG) veranschaulicht, einem Unternehmen, das Ideen für neues Spielzeug zu fin-

den versucht, entwickelt und vermarktet.<sup>13</sup> In der Studie wird ein leitender Angestellter eines Spielwarenunternehmens mit einem Umsatz von Milliarden Dollar zitiert, der sich darüber beschwerte, dass es seit Jahren keine aufregenden neuen Spielwareneideen mehr gibt. Dann wird in der Fallstudie aufgezeigt, wie BIG dieses Problem – oder besser gesagt, diese Chance – angeht.

BIG lädt Mütter, Kinder, Tüftler und Rentner, die Ideen für neues Spielzeug haben, zu „Big Idea Hunts“ ein, die sie an verschiedenen Orten im ganzen Land veranstaltet. Diese Gäste stellen ihre Ideen einer Expertenjury vor, deren Intuition die Führungskräfte von BIG vertrauen. Wenn das Gremium auf eine gute Idee trifft, lässt sich BIG vom Erfinder eine Lizenz erteilen und formt sie in den nächsten Monaten zu einem Businessplan mit einem funktionierenden Prototypen um, von dem man glaubt, dass er sich verkaufen wird. BIG lizenziert das Produkt dann an ein Spielzeugunternehmen, das es über eigene Kanäle produziert und vermarktet. Das Unternehmen war außerordentlich erfolgreich darin, eine Reihe wirklich spannender Wachstumsprodukte zu finden, zu entwickeln und auf den Markt zu bringen.

Wie kann es sein, dass es im System von BIG zu einem solchen Aufblühen neuer Produktmöglichkeiten mit hohem Potenzial kommt und in der großen Spielwarenfirma ein solcher Mangel an Möglichkeiten besteht? Bei der Diskussion des Falles deuten die Wissenschaftler oft darauf hin, dass die Produktentwickler in der Spielwarenfirma einfach nicht so kreativ sind oder dass die Führungskräfte des Großunternehmens schlicht zu risikoscheu sind. Wenn diese Diagnosen zutreffen würden, müsste das Unternehmen einfach mehr kreative Führungskräfte finden, die über den Tellerrand hinausschauen könnten. Aber Heerscharen von Menschen sind kreuz und quer durch die Spielwarenfirma gegangen, und keiner konnte einen Grund für den offensichtlichen Mangel an spannenden Spielwareneideen finden. Warum?

Die Antwort liegt in dem Prozess, durch den die Ideen geformt werden. Führungskräfte der mittleren Ebene spielen oft eine entscheidende Rolle im Innovationsprozess eines *jeden* Unternehmens, da sie halbgeare Ideen zu vollwertigen Businessplänen entwickeln, damit die Finanzierung durch das Topmanagement genehmigt wird. Es ist die mittlere Führungsebene, die entscheiden muss, welche der Ideen, die auf sie zukommen, sie unterstützen und zur Genehmigung an die obere Führungsebene weitergeben werden und welche Ideen sie einfach auf dem Schreibtisch liegen lassen. Dies ist ein wesentlicher Grund, warum Unternehmen in erster Linie mittlere Führungskräfte beschäftigen. Ihre Aufgabe ist es, die guten Ideen von den schlechten zu unterscheiden und die guten Ideen so viel besser zu machen, dass das Topmanagement die Finanzierung bereitwillig absichert.

Wie wählen sie aus, und wie geben sie den Ideen eine neue Form? Mittlere Führungskräfte zögern normalerweise, sich hinter neue Produktkonzepte zu stellen, deren Markt nicht gesichert ist. Wenn es keinen Markt dafür gibt, verschwendet das Unternehmen Millionen Dollar. Das System schreibt daher vor, dass die Manager der mittleren Führungsebene ihre Vorschläge mit glaubwürdigen Daten über die Größe und das Wachstumspotenzial der Märkte, auf die sich jede einzelne Idee bezieht, untermauern. Meinungen und Rückmeldungen bedeutsamer Kunden verbessern die Glaubwürdigkeit der Behauptung, dass eine Idee Potenzial hat. Woher stammen die Belege dafür? Denn das Produkt ist ja noch nicht voll entwickelt. Gewöhnlich gehen sie auf vorhandene Kunden und Märkte für ähnliche Produkte zurück, die sich in der Vergangenheit gut verkauft haben.

Bei diesem Prozess der Ideenausgestaltung spielen auch persönliche Faktoren eine Rolle. Führungskräfte, die auf Flops setzen, verschlechtern im Endeffekt nicht selten ihre Aufstiegschancen. Ehrgeizige Manager zögern sogar, Ideen vorzuschlagen, die von den Führungskräften nicht akzeptiert werden. Wenn sie eine Idee befürworten, die ihre Vorgesetzten später als schwach einschätzen, kann ihr Ruf, ein gutes Urteilsvermögen zu haben, unter den Führungskräften, die sie beeindrucken wollen, beschädigt werden. Darüber hinaus sorgt die Managemententwicklung der Unternehmen dafür, dass die talentiertesten mittleren Führungskräfte selten länger als ein paar Jahre auf einer bestimmten Position bleiben – man betraut sie mit neuen Aufgaben, um ihre Fähigkeiten und Erfahrungen weiterzuentwickeln. Das bedeutet jedoch Folgendes: Mittlere Führungskräfte, die den Ruf haben wollen, dass sie gute Ergebnisse erzielen, werden geneigt sein, nur solche Ideen zu fördern, die sich innerhalb der Zeit, in der sie mit dieser speziellen Aufgabe betraut sind, auszahlen werden.

Der Prozess des Sortierens und Verpackens von Ideen in Pläne, die finanziell unterstützt werden können, hat ein seltsames Ergebnis: Die Ideen werden so geformt, dass sie den Ideen ähneln, die in der Vergangenheit genehmigt wurden und erfolgreich waren. Die Dinge haben sich in der Tat so entwickelt, dass geschäftliche Vorschläge, die auf Märkte mit eventuell geringer Nachfrage abzielen, aussortiert werden. Das Problem für Führungskräfte, die auf Wachstum aus sind, ist natürlich, dass die spannenden Wachstumsmärkte von morgen heute einfach klein sind.

Deshalb können die Führungskräfte des großen Spielwarenkonzerns und der BIG in der gleichen Welt leben und doch so unterschiedliche Dinge sehen. In jedem größeren Unternehmen, nicht nur in der Spielwarenbranche, unterscheidet sich die Menge der Ideen, die für die Genehmigung durch das Topmanagement verarbeitet und in eine bestimmte Form gegossen wurde, in starkem Maße von der Menge der Ideen, die auf der unteren Ebene nur so sprudeln.

Selten ist ein Mangel an guten Ideen das Kernproblem in einem Unternehmen, das darum kämpft, spannende Geschäfte mit neuem Wachstum in Gang zu bringen. Das eigentliche Problem ist, wie diese Ideen Form annehmen. Potenziell innovative neue Ideen scheinen sich unaufhaltsam in Versuche zu verwandeln, vorhandene Kunden noch glücklicher zu machen. Wir glauben, dass viele der Ideen, die aus diesem Verpackungs- und Gestaltungsprozess als Nachahmerinnovationen hervorgehen, ebenso leicht zu Geschäftsmodellen ausgebaut werden können, die ein wirklich disruptives Wachstum aufweisen. Führungskräfte, die das Wirken dieser Faktoren verstehen und es lernen, sie für wichtige Entscheidungen zu nutzen, werden erfolgreiche Geschäfte mit neuem Wachstum wesentlich konsequenter entwickeln, als es früher möglich zu sein schien.<sup>14</sup>

## Grundlage der Vorhersagbarkeit ist eine gute Theorie

Das Streben nach Vorhersagbarkeit in einem so komplexen Unterfangen wie Innovation ist keine Hexerei. Was die Vorhersagbarkeit in jedem Bereich bringt, ist ein Fundament gut untersuchter *theorieabhängiger* Aussagen darüber, was was und warum verursacht. Führungskräfte stufen den Wert einer Managementtheorie oft als gering ein, weil sie mit dem Wort *theoretisch* assoziiert wird, das für sie unpraktisch bedeutet. Aber eine Theorie ist etwas überaus Praktisches. Das Gesetz der Schwerkraft zum Beispiel ist eigentlich eine Theorie – und es ist nützlich. Es erlaubt uns, vorauszusagen, dass wir fallen werden, wenn wir an einer Klippe einen Schritt zu weit nach vorne gehen.<sup>15</sup>

Obwohl die meisten Führungskräfte von sich selbst meinen, dass sie sich nicht viel um Theorien kümmern, sind sie in Wirklichkeit gefräßige Konsumenten von Theorien. Jedes Mal, wenn Führungskräfte Pläne schmieden oder Maßnahmen ergreifen, haben sie ein mentales Modell im Hinterkopf, das sie glauben lässt, dass die ergriffenen Maßnahmen zum gewünschten Ergebnis führen.<sup>16</sup> Das Problem ist, dass sich Führungskräfte selten der Theorien bewusst sind, die sie nutzen – und sie bedienen sich angesichts der Situation, in der sie sich befinden, oft der falschen Theorien. Der Erfolg bei der Entwicklung neuer Geschäftsfelder scheint deswegen beliebig zu sein, weil es keine bewusst entwickelten, vertrauenswürdigen Theorien von Ursache und Wirkung dafür gibt.

In den folgenden Abschnitten beschreiben wir ein Modell dafür, wie gute Theorien aufgebaut und angewendet werden können. Damit wollen wir Führungskräften helfen, sich bewusst zu machen, ob und wann sie den Empfehlungen aus Managementbüchern oder -artikeln (einschließlich dieses Buchs) vertrauen können, die sie zur Orientierung beim Aufbau ihres Unternehmens lesen. Wir werden immer wieder auf dieses Modell zurück-

kommen, um deutlich zu machen, warum schlechte Theorien diejenigen, die Wachstum schaffen wollen, in der Vergangenheit dazu gebracht haben, ins Stolpern zu geraten, und wie die Nutzung einer fundierten Theorie viele der Ursachen des Scheiterns beseitigen kann.<sup>17</sup>

### *Wie entwickelt man Theorien*

Der Prozess des Aufbaus einer soliden Theorie wurde in mehreren Disziplinen erforscht, und die Wissenschaftler scheinen sich darin einig zu sein, dass sie in drei Stufen abläuft. Es beginnt mit der Beschreibung des Phänomens, das wir verstehen wollen. In der Physik könnte das Phänomen das Verhalten von Elementarteilchen sein. Beim Aufbau neuer Geschäftsfelder sind die Phänomene, die hier von Interesse sind, die Anstrengungen der Innovatoren in Bezug auf den Erfolg und die Ergebnisse dieser Handlungen. Zu einer schlechten Managementtheorie kommt es jedoch, wenn Forscher ungeduldig ein oder zwei Erfolgsgeschichten beobachten und dann davon ausgehen, dass sie genug gesehen haben.

Nachdem das Phänomen gründlich charakterisiert wurde, können die Forscher mit der zweiten Stufe beginnen, in der das Phänomen in Kategorien eingeteilt werden soll. Ein Beispiel aus der Medizin ist der Diabetes vom Typ 1, der bereits im Jugendalter einsetzen kann, und der Diabetes vom Typ 2, der vorwiegend im Erwachsenenalter auftritt. Bei diversifizierten Unternehmen kann man zwischen vertikal und horizontal integrierten unterscheiden. Forscher müssen kategorisieren, um die aussagekräftigsten Unterschiede in der komplexen Vielfalt der Phänomene hervorzuheben.

In der dritten Stufe formulieren die Forscher eine Theorie, in der eine Behauptung dazu aufgestellt wird, was das Phänomen verursacht und warum. Die Theorie muss auch zeigen, ob und warum ein und derselbe Kausalmechanismus je nach Kategorie oder Situation zu unterschiedlichen Ergebnissen führen kann. Der Prozess der Theoriebildung ist iterativ, da Forscher und Führungskräfte diese drei Schritte immer wieder durchlaufen und ihre Fähigkeit verfeinern, vorauszusagen, welche Aktionen welche Ergebnisse unter welchen Umständen hervorrufen werden.<sup>18</sup>

### *Die richtigen Kategorien finden*

Die mittlere Phase in diesem Zyklus – die Festlegung der richtigen Kategorien – ist der Schlüssel zur Entwicklung nutzbringender Theorien. Was sind die Gründe dafür? Stellen Sie sich vor, Sie gehen zu Ihrem Arzt, der, um Sie richtig behandeln zu können, nach einer Reihe von Symptomen sucht. Noch bevor Sie eine Chance haben, zu beschreiben, worunter Sie leiden, gibt Ihnen der Arzt ein Rezept und sagt Ihnen: „Nehmen Sie zwei von diesen Tabletten hier, und rufen Sie mich morgen früh wieder an.“

„Aber woher wissen Sie, dass mir die Tabletten helfen werden?“, fragen Sie. „Ich habe Ihnen gar nicht gesagt, was mir fehlt.“

„Warum sollte es nicht funktionieren?“, kommt die Antwort. „Meine beiden vorigen Patienten wurden dadurch geheilt.“

Kein normaler Patient würde solche Medikamente akzeptieren. Doch Wissenschaftler, Berater und Manager verabreichen auf diese Weise *routine-mäßig* Mittel gegen Managementprobleme und nehmen das hin. Wenn etwas für ein paar „herausragende“ Unternehmen funktioniert hat, empfehlen sie allen anderen Unternehmen die Einnahme des gleichen Medikaments, weil es auch für sie gut ist. Ein Grund, warum die Ergebnisse der Innovation zufällig zu sein scheinen, ist, dass viele, die über Strategie und Management schreiben, von einer Kategorisierung absehen. Sie beobachten ein paar erfolgreiche Unternehmen und schreiben dann ein Buch darüber. In ihm empfehlen sie anderen Führungskräften, dasselbe zu tun, um auch erfolgreich zu sein – dabei übersehen sie geflissentlich die Möglichkeit, dass es Bedingungen geben könnte, unter denen ihre Lieblingslösung keine gute Idee ist.<sup>19</sup>

Vor dreißig Jahren behaupteten beispielsweise viele Autoren, dass die vertikale Integration der Schlüssel zum außerordentlichen Erfolg von *IBM* gewesen sei. Aber in den späten Neunzigerjahren haben wir gelesen, dass sich der Triumphzug von Titanen des Outsourcing wie *Cisco* und *Dell* durch die ausgebliebene Integration erklärt. Die Autoren, die solche „bewährten Methoden“ propagieren, sind nicht besser als der Arzt, den wir gerade vorgestellt haben. Die entscheidende Frage, die diese Forscher beantworten müssen, lautet: „Unter welchen *Bedingungen* ist die Integration im Wettbewerb entscheidend, und wann führt eine Strategie der Partnerschaft und der Auslagerung eher zum Erfolg?“

Da theoretisch arbeitende Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit der Definition der richtigen und relevanten Kategorisierung von Sachverhalten ringen, können sie die Sachverhalte selten sofort definieren. Früher ordneten Studien die Beobachtungen der Forscher fast immer in Kategorien ein, die durch die *Merkmale* der Phänomene selbst festgelegt wurden. Ihre Behauptungen in Bezug auf die Handlungen oder Ereignisse, die zu den Ergebnissen führen, können zu diesem Zeitpunkt nur Aussagen über die *Korrelation* zwischen Merkmalen und Ergebnissen sein, nicht über Kausalität. Das ist das Beste, was man in frühen Zyklen der Theoriebildung leisten kann.

Betrachten Sie zur Veranschaulichung die Geschichte der Flugversuche des Menschen. Frühe Forscher beobachteten die ausgeprägte *Korrelation* zwischen der Fähigkeit zum Fliegen und dem Vorhandensein von Federn und Flügeln. Diese Merkmale wiesen eine hohe Korrelation mit der Fähigkeit zum Fliegen auf. Aber als die Menschen versuchten, den „bewährten Methoden“ der erfolgreichsten Flieger nachzueifern, indem sie sich gefiederte

Flügel an die Arme schnallten, von Klippen sprangen und kräftig flatterten, hatten sie damit keinen Erfolg – denn so groß die Korrelationen auch waren, die Möchtegernflieger hatten den grundlegenden Kausalmechanismus nicht verstanden, der es bestimmten Tieren ermöglichte zu fliegen. Erst als sich Bernoulli mit der Strömungslehre beschäftigte, begann man, den Mechanismus zu verstehen, durch den Tragflächen Auftrieb erzeugen. Und dann war es dem Menschen *möglich* zu fliegen. Aber um die Flugfähigkeit perfekt *vorhersagbar* werden zu lassen, reichte es nicht aus, nur den Mechanismus zu verstehen. Weitere wissenschaftliche Untersuchungen mit sorgfältigen Experimenten und Messungen unter verschiedenen Bedingungen waren erforderlich, um die *Bedingungen* zu ermitteln, unter denen dieser Mechanismus zum gewünschten Ergebnis führt oder auch nicht.

Wenn der Mechanismus nicht zu einem erfolgreichen Flug führte, mussten die Forscher sorgfältig nach den *Gründen* dafür suchen – unter welchen Bedingungen das unerwartete Ergebnis eintrat, das zum Scheitern führte. Sobald Kategorien in Bezug auf die verschiedenen Arten von Bedingungen, unter denen sich Piloten befinden könnten, angegeben werden konnten, konnten die Piloten die Bedingungen vorhersagen, unter denen der Flug möglich war und wann nicht. Sie konnten Technologien und Techniken für erfolgreiches Fliegen unter den Bedingungen entwickeln, unter denen das Fliegen möglich war. Und sie konnten den Piloten beibringen, wie sie erkennen können, wann sich die Umstände ändern, sodass sie ihre Flugtechnik entsprechend darauf anpassen konnten. Erst wenn man den Mechanismus versteht (was verursacht was und warum), wird Fliegen möglich; wenn man die Kategorien von Bedingungen versteht, wird das Fliegen vorhersehbar.<sup>20</sup>

Woher wussten die Luftfahrtforscher, wo die markanten Grenzen zwischen diesen Kategorien von Bedingungen liegen? Solange eine Änderung der Bedingungen keine Änderung der Art und Weise erforderte, wie der Pilot das Flugzeug flog, spielte die Unterscheidung zwischen diesen Bedingungen keine Rolle. Diese Unterscheidung war dann wichtig, wenn sie eine grundlegende Änderung der Flugtechniken erforderte, um das Flugzeug erfolgreich fliegen zu können.

Ähnliche Durchbrüche in der Managementforschung verbessern die Vorhersagbarkeit der Gründung von Unternehmen mit neuem Wachstum. Es geht weniger um korrelative Behauptungen wie „Großunternehmen sind bei der Innovation langsam“ oder „In unserer Stichprobe wurden alle erfolgreichen Unternehmen von einem Chef geleitet, der aus den eigenen Reihen aufgestiegen ist“. Vielmehr entdeckt der Forscher, der sich mit bahnbrechenden Erfolgen beschäftigt, zunächst den zugrunde liegenden Kausalmechanismus hinter dem Phänomen des Erfolgs. So können sich diejenigen, die nach einer „Antwort“ suchen, von der Idee leiten lassen, die Merkmale erfolgreicher Unternehmen zu kopieren. Die Grundlage für die Vorhersagbarkeit wird erst dann geschaffen, wenn der Forscher sieht, dass derselbe



Kausalmechanismus ein *anderes* Ergebnis hervorbringt, als er erwartet hatte – eine Anomalie. Dies veranlasst den Forscher zu definieren, was es mit der Bedingung oder den Bedingungen zu tun hat, unter denen die Anomalie aufgetreten ist, die dazu geführt haben, dass derselbe Mechanismus zu einem anderen Ergebnis geführt hat.

Woran erkennt man eine richtige Kategorisierung? Wie in der Luftfahrt ist eine Unterscheidung zwischen den Bedingungen nur dann von Bedeutung, wenn Führungskräfte grundlegend unterschiedliche Führungsmethoden anwenden müssen, um unter den verschiedenen Bedingungen, die durch diese Unterscheidung definiert sind, erfolgreich zu sein. Wenn die gleiche Erklärung von Ursache und Wirkung unter zwei Bedingungen zu demselben Ergebnis führt, ist die Unterscheidung zwischen diesen Bedingungen für die Zwecke der Vorhersehbarkeit nicht bedeutsam.

Um sicher zu sein zu können, welche Bedingungen für sie gelten, müssen Führungskräfte auch wissen, welche Bedingungen *nicht* für sie gelten. Wenn insgesamt vollständige und sich gegenseitig ausschließende *Kategorien von Bedingungen* definiert werden, wird etwas vorhersehbar: Wir können sagen, was was und warum verursacht wird, und wir können vorher sagen, wie diese Kausalitätsaussage je nach der Bedingung variieren kann. Theorien, die auf Kategorien von Bedingungen basieren, werden für Unternehmen leicht anwendbar, weil Manager in Bedingungen leben und arbeiten, nicht in Merkmalen.<sup>21</sup>

Wenn Führungskräfte Fragen wie „Gilt das auch für meine Branche?“ oder „Gilt es sowohl für Dienstleistungsunternehmen als auch für den Produktsektor?“ stellen, versuchen sie eigentlich, die Bedingungen zu verstehen. In unseren Untersuchungen haben wir festgestellt, dass Kategorisierungsschemata, die auf Branchen oder Produkten bzw. Dienstleistungen beruhen, praktisch nie eine brauchbare Grundlage für eine zuverlässige Theorie darstellen. Im Buch *The Innovator's Dilemma* wurde beispielsweise beschrieben, wie der gleiche Mechanismus, der es den Marktneulingen ermöglichte, die führenden etablierten Firmen in den Bereichen Festplattenlaufwerke und Computer zu überholen, auch die führenden Unternehmen in den Bereichen Baumaschinen, Stahl, Einzelhandel, Motorräder, Buchhaltungssoftware und Motorsteuerungen zur Seite drängte.<sup>22</sup> Die Bedingungen, auf die es ankam, waren nicht die Branche, um die es ging. Vielmehr gab es einen Mechanismus – den Prozess der Ressourcenallokation –, der die etablierten Führungskräfte dazu veranlasste, die Konkurrenzkämpfe zu gewinnen, wenn eine Innovation für ihr Geschäftsmodell finanziell attraktiv war. Derselbe Mechanismus behinderte die etablierten Marktführer, als sie von disruptiven Innovatoren angegriffen wurden – deren Produkte, Gewinnmodelle und Kunden nicht attraktiv waren.

*Wir können einer Theorie nur dann trauen, wenn ihre Aussage darüber, welche Maßnahmen zum Erfolg führen werden, beschreibt, wie sich dies verändern wird,*

wenn sich die Rahmenbedingungen eines Unternehmens ändern.<sup>23</sup> Dies ist ein wesentlicher Grund dafür, dass die Ergebnisse der Innovationsbemühungen eher zufällig zu sein scheinen: Die schlampige Kategorisierung hat zu Empfehlungen geführt, die wiederum in vielen Fällen die falschen Ergebnissen hervorbringen.<sup>24</sup> Gerade die Fähigkeit, in einer von *Rahmenbedingungen* abhängigen Weise zu denken und zu handeln, bringt Vorhersagbarkeit in unser Leben.

Die Intuition, über die erfolgreiche Unternehmer beim Aufbau von Wachstumsbranchen zu verfügen scheinen, wird oft bewundert. Wenn sie ihre Intuition darüber, welche Maßnahmen zu den gewünschten Ergebnissen führen, nutzen, wenden sie eigentlich Theorien an, die ihnen ein Gefühl dafür vermitteln, was sie unter verschiedenen Bedingungen tun sollten. Diese Theorien wurden ihnen nicht in die Wiege gelegt: Sie haben sie zuvor im Leben durch eine Reihe von Erfahrungen und Mentoren gelernt.

Wenn einige Menschen durch Theorien, die wir Intuition nennen, etwas gelernt haben, dann haben wir Hoffnung, dass diese Theorien auch anderen vermittelt werden können. Das ist unser Anspruch an dieses Buch. Wir hoffen, Führungskräften, die versuchen, neue Unternehmen zu gründen, dabei zu helfen, den aktuellen Stand der Wissenschaft zu nutzen. Dadurch können sie lernen, wie sie ihre Handlungen an die Bedingungen anpassen können, um die erwünschten Ergebnisse zu erzielen. Da unsere Leser diese Denkweisen immer wieder nutzen, hoffen wir, dass die diesen Theorien innewohnenden Denkprozesse auch Teil ihrer Intuition werden können.

Wir haben dieses Buch aus der Perspektive von Topmanagern in etablierten Unternehmen geschrieben, die beauftragt wurden, die Zukunftsfähigkeit ihrer Unternehmen zu erhalten. Wir glauben jedoch, dass unsere Ideen für unabhängige Unternehmer, für Start-up-Unternehmen und für Wagniskapital-Investoren in gleichem Maße wertvoll sind. Einfach aus Gründen der Kürze werden wir in diesem Buch den Begriff *Produkt* verwenden, wenn wir beschreiben, was ein Unternehmen herstellt oder liefert. Wir meinen aber, dass es sich dabei um Produkte *ebenso wie* um Dienstleistungen handelt. Denn die Konzepte des Buches gelten für beide gleichermaßen.

### Kurzfassung dieses Buches

Im Buch *The Innovator's Dilemma* wurde eine Theorie zusammengefasst, die erklärt, wie der Mechanismus der gewinnmaximierenden Ressourcenallokation unter bestimmten Umständen dazu führt, dass gut geführte Unternehmen in den Abgrund geraten. Das vorliegende Buch fasst hingegen eine Reihe von Theorien zusammen, von denen sich Manager leiten lassen können, die neue Unternehmen mit vorhersehbarem Erfolg aufbauen müssen, um die disruptiven Akteure und nicht die von disruptiven Prozessen

Betroffenen zu werden und schließlich die gut geführten, etablierten Konkurrenten zu übertrumpfen. Um vorhersehbar erfolgreich zu sein, müssen disruptive Akteure gute Theoretiker sein. Wenn sie ihre Wachstumsbranche so gestalten, dass sie disruptiv wird, müssen sie jeden einzelnen relevanten Prozess und jede einzelne Entscheidung darauf ausrichten, dass sie den disruptiven Bedingungen gerecht werden.

Da der Aufbau erfolgreicher Wachstumsunternehmen ein so umfangreiches Thema ist, konzentriert sich dieses Buch auf neun der wichtigsten Entscheidungen. Diese Entscheidungen müssen alle Führungskräfte treffen, um Wachstumsentscheidungen zu fällen. Es handelt sich um die zentralen Aktionen, die den Erfolg innerhalb des unbekanntes Wirkungsgefüges der Innovation vorantreiben. Jedes Kapitel enthält eine spezifische Theorie, die Führungskräfte nutzen können, um eine dieser Entscheidungen in einer Weise zu treffen, die ihre Erfolgswahrscheinlichkeit erheblich verbessert. Ein Teil dieser Theorie ist aus unseren eigenen Studien hervorgegangen. Aber wir sind vielen anderen Wissenschaftlern für vieles von dem, was im Folgenden aufgegriffen wird, zu Dank verpflichtet. Diejenigen, auf deren Arbeit wir zurückgreifen, haben dazu beigetragen, die Kalkulierbarkeit des Neuaufbaus von Branchen zu verbessern, da ihre Kausalitätsbehauptungen auf bedingungs-basierten Kategorien beruhen. Aufgrund ihrer sorgfältigen Arbeiten glauben wir, dass Führungskräfte beginnen können, diese Theorien explizit zu verwenden, wenn sie diese Entscheidungen treffen. Und dies kann im Vertrauen darauf geschehen, dass ihre Vorhersagen anwendbar und zuverlässig sind, wenn man die Bedingungen bedenkt, unter denen sie gelten.

In der folgenden Liste sind die Fragen zusammengestellt, mit denen wir uns befassen werden.

- *Kapitel 2: Wie können wir unsere stärksten Konkurrenten schlagen? Welche Strategien führen dazu, dass wir hinter die Wettbewerber zurückfallen, und durch welche Handlungsoptionen könnten wir sogar die Oberhand gewinnen?*
- *Kapitel 3: Welche Produkte sollen wir entwickeln? Welche Verbesserungen gegenüber früheren Produkten werden die Kunden begeistert den Vorzug geben, indem sie bereit sind, höhere Preise zu zahlen, und auf welche werden sie mit Gleichgültigkeit reagieren?*
- *Kapitel 4: Welche Erstkunden sind die beste Grundlage für den Aufbau eines erfolgreichen Geschäfts?*
- *Kapitel 5: Welche Aktivitäten in Entwicklung, Herstellung, Verkauf und Vertrieb unseres Produkts sollte man selbst machen, und welche sollte man Partnern und Lieferanten überlassen?*
- *Kapitel 6: Wie kann man sicher sein, starke Wettbewerbsvorteile, die attraktive Gewinne abwerfen, auch zu halten? Woran kann man erkennen, wann ein Produkt zu einer standardisierten Massenware wird, und was kann man tun, um weiterhin attraktive Renditen zu erwirtschaften?*

- *Kapitel 7: Was ist die beste Organisationsstruktur für dieses unternehmerische Vorhaben? Welche Organisationseinheit(en) und welche Führungskräfte sollten zu ihrem Erfolg beitragen und dafür verantwortlich sein?*
- *Kapitel 8: Wie kommt man im Einzelnen zur einer erfolgreichen Strategie? Wann ist Flexibilität wichtig, und wann wird sie das Unternehmen scheitern lassen?*
- *Kapitel 9: Wessen Investitionskapital wird dem eigenen Unternehmen zum Erfolg verhelfen, und wessen Kapital könnte das Unternehmen in den Abgrund führen? Welche Geldquellen werden dem Unternehmen in den verschiedenen Stadien seiner Entwicklung am ehesten helfen?*
- *Kapitel 10: Welche Rolle sollte der Vorstandsvorsitzende spielen, um das Wachstum des Unternehmens aufrechtzuerhalten? Wann sollte er sich aus dem neuen Geschäft heraushalten, und wann sollte er sich engagieren?*

Die Themen, die wir in diesen Kapiteln behandeln, sind die entscheidenden, aber sie können keine erschöpfende Liste der Fragen darstellen, die für die Gründung eines Unternehmens mit neuem Wachstum relevant sein sollten. Wir können nur hoffen, dass wir die wichtigsten Themen angesprochen haben. Zwar kann die Gründung von Unternehmen mit neuem Wachstum nicht völlig risikofrei sein, aber wir können Führungskräfte darin unterstützen, wichtige Schritte in diese Richtung zu unternehmen.

## Anmerkungen

<sup>1</sup> Obwohl wir keine richtige Metaanalyse durchgeführt haben, gibt es vier kürzlich veröffentlichte Studien, die sich der folgenden Einschätzung anzunähern scheinen: Etwa jedem zehnten Unternehmen gelingt es, ein evolutionäres Wachstum zu erreichen. Chris Zook und James Allen fanden in ihrer Studie *Profit from the Core* (Boston: Harvard Business School Press) aus dem Jahr 2001 heraus, dass nur 13 Prozent ihrer Stichprobe von 1.854 Unternehmen über einen Zeitraum von zehn Jahren konstant wachsen konnten. Richard Foster und Sarah Kaplan veröffentlichten im selben Jahr die Studie *Creative Destruction* (New York: Currency/Doubleday), in der sie von 1962 bis 1998 1.008 Unternehmen wissenschaftlich begleitet haben. Sie erfuhren, dass nur 160 oder etwa 16 Prozent dieser Firmen in der Lage waren, in der eben genannten Zeit zu überleben. Und sie kamen zu dem Schluss, dass es sich bei dem Unternehmen, das ständig besser ist als alle anderen, um ein Hirngespinnst handelt, etwas, was es noch nie gegeben hat. Jim Collins veröffentlichte 2001 auch seine Studie *Good to Great* (New York: HarperBusiness), bei der er eine Grundgesamtheit von 1.435 Unternehmen über dreißig Jahre (1965–1995) wissenschaftlich begleitete. Collins fand unter ihnen nur 126 oder etwa 9 Prozent, die es geschafft hatten, für ein Jahrzehnt oder länger über dem Durchschnitt des Aktienmarkts zu liegen. Die Ergebnisse des Corporate Strategy Boards in der Studie *Stall Points* (Washington, DC: Corporate Strategy Board, 1988), die im Text detailliert zusammengefasst sind, zeigen Folgendes: 5 Prozent der Unternehmen der *Fortune 50* setzten ihr Wachstum erfolgreich fort und weitere 4 Prozent konnten ein gewisses Maß an Wachstum wiederankurbeln, nachdem sie ins Stocken geraten waren. Alle diese Studien unterstützen unsere Behauptung, dass

eine zehnpromtente Wahrscheinlichkeit für ein anhaltendes Wachstum eher eine großzügige Schätzung ist.

- <sup>2</sup> Da es bei allen diesen Transaktionen um Aktien geht, sind die „wirklichen“ Maße für den Wert der verschiedenen Geschäfte nicht eindeutig. Auch wenn bei Abschluss eines Geschäfts ein definitiver Wert festgelegt werden kann, kann der von den Beteiligten angedeutete Wert der Transaktion zum Zeitpunkt der Ankündigung eines Geschäfts nützlich sein: Er signalisiert, was die relevanten Parteien zu einem bestimmten Zeitpunkt zu zahlen und zu akzeptieren bereit waren. Aktienkursänderungen im Anschluss an die Bekanntgabe des Geschäfts hängen oft von anderen äußeren Ereignissen ab, die wenig mit dem Geschäft selbst zu tun haben. Wo immer möglich, haben wir den Wert der Geschäfte bei der Bekanntgabe und nicht beim Abschluss verwendet.

Die Datenquellen für diese verschiedenen Transaktionen sind im Folgenden aufgeführt:

#### **NCR**

„Fatal Attraction (AT&T's Failed Merger with NCR)“, *The Economist* vom 23. März 1996.

„NCR Spinoff Completes AT&T Restructure Plan“, *Bloomberg Business News* vom 1. Januar 1997.

#### **Verkauf von McCaw und AT&T Wireless**

*The Wall Street Journal* vom 21. September 1994.

„AT&T Splits Off AT&T Wireless“, Presseerklärung der AT&T vom 9. Juli 2001.

#### **AT&T, TCI und MediaOne**

„AT&T Plans Mailing to Sell TCI Customers Phone, Web Services“, *The Wall Street Journal* vom 10. März 1999.

„The AT&T-MediaOne Deal: What the FCC Missed“, *Business Week* vom 19. Juni 2000.

„AT&T Broadband to Merge with Comcast Corporation in \$72 Billion Transaction“, Presseerklärung der AT&T vom 19. Dezember 2001.

„Consumer Groups Still Questioning Comcast-AT&T Cable Merger“, *Associated Press Newswires* vom 21. Oktober 2002.

- <sup>3</sup> Der Aktienkurs von Cabot entwickelte sich zwischen 1991 und 1995 besser als der Markt und konzentrierte sich aus zwei Gründen auf das Kerngeschäft. Einerseits stieg die Nachfrage nach Carbon Black in Asien und Nordamerika, da die Autoverkäufe stark anstiegen und damit die Nachfrage nach Reifen zunahm. Andererseits schied auf der Angebotsseite zwei weitere US-amerikanische Hersteller von Industrieruößen aus, weil sie nicht bereit waren, die erforderlichen Investitionen in Umweltschutzmaßnahmen zu tätigen. Und damit festigten sie die Macht von Cabot bei der Festlegung der Preise. Die gestiegene Nachfrage und das verringerte Angebot führten bei Cabot zu einer enormen Steigerung der Rentabilität der traditionellen Aktivitäten im Bereich Industrieruöße. Und dies zeigte sich auch im Aktienkurs des Unternehmens. Zwischen 1996 und 2000 verschlechterte sich der Aktienkurs jedoch wieder, was Ausdruck des Mangels an Wachstumsperspektiven war.

- <sup>4</sup> Eine wichtige Studie über die Tendenz von Unternehmen, Investitionen zu tätigen, die kein Wachstum schaffen, wurde von Professor Michael C. Jensen durchgeführt: „The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems“, *Journal of Finance* (Juli 1993): 831–880. Interessanterweise waren viele der Firmen, die Jensen als Unternehmen bezeichnet, die mit ihren Investitionen ein produktives Wachstum erzielt haben, disruptive Innovatoren – und disruptiv ist ein Schlüsselbegriff in diesem Buch.

Unser Untersuchungsgegenstand im vorliegenden Buch ist, wie in Jensens Arbeit, das einzelne Unternehmen, nicht das umfassendere System der Erzeugung von

Wachstum, das sich in einer freien Marktwirtschaft, einer kapitalistischen Wirtschaft, manifestiert. Werke wie die Bücher von Joseph Schumpeter *Theory of Economic Development* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934) und *Capitalism, Socialism, and Democracy* (New York: London, Harper & Brothers, 1942) sind bahnbrechende und wegweisende Arbeiten, die sich mit dem Umfeld befassen, in dem Unternehmen funktionieren. Unsere Behauptung hier lautet: Unabhängig von der Erfolgsbilanz der freien Marktwirtschaften dabei, Wachstum auf der Makroebene zu schaffen, ist die Erfolgsbilanz einzelner Unternehmen ziemlich schlecht. Wir wollen etwas dazu beitragen, dass sich die Leistung der Unternehmen in einem wettbewerbsorientierten Markt verbessert.

- 5 Diese einfache Geschichte wird insofern etwas komplizierter, als man anscheinend einen erwarteten „Umschwung“ in die Wachstumsrate eines jeden Unternehmens einkalkuliert. Empirische Analysen legen Folgendes nahe: Der Markt erwartet nicht, dass ein Unternehmen auf immer wächst oder überlebt. Er scheint daher mit den aktuellen Preisen vorwegzunehmen, dass die Wachstumsraten gegenüber dem derzeitigen Niveau zurückgehen und dass die eventuelle Auflösung der Firma absehbar ist. Dies ist der Grund für die Bedeutung der Endwerte in den meisten Bewertungsmodellen. Diese Zeit des Umschwungs wird mithilfe der Regressionsanalyse geschätzt, und die Schätzungen variieren stark. Wenn man also streng genommen erwartet, dass ein Unternehmen bei 5 Prozent mit einer 40-jährigen Zeit des Umschwungs wachsen wird, und 5 Jahre nach dieser Zeitspanne von 40 Jahren noch immer mit etwa 5 Prozent wächst, würden die Kurssteigerungen den Aktionären wirtschaftliche Renditen bieten, weil die 40-jährige Zeit des Umschwungs von Neuem beginnen würde. Da diese Einschränkung jedoch sowohl für Unternehmen mit einem Wachstum von 5 Prozent als auch für solche mit einem Wachstum von 25 Prozent gilt, ändert sie nichts an dem, was wir sagen wollen: Der Markt ist ein strenger Zuchtmeister, und die bloße Erfüllung der Erwartungen liefert keine Belohnung von Belang.
- 6 Auf lange Sicht erzielen schnell wachsende Unternehmen im Schnitt natürlich höhere Renditen. Allerdings erzielt das schneller wachsende Unternehmen nur höhere Renditen als das langsamer wachsende Unternehmen, wenn es in der Vergangenheit investiert hat. Wenn Märkte effizient abzinsen, dann sind die Anleger mit überdurchschnittlichen Renditen diejenigen, die in der Vergangenheit günstig Aktien gekauft haben, als die zukünftige Wachstumsrate noch nicht vollständig auf den Aktienkurs abgezinst war. Jene, die gekauft haben, als das zukünftige Wachstumspotenzial bereits in den Aktienkurs eingepreist war, würden keine überdurchschnittliche Rendite erhalten. Eine ausgezeichnete Literaturstelle für dieses Argument finden sich im Buch von Alfred Rappaport und Michael J. Mauboussins mit dem Titel *Expectations Investing: Reading Stock Prices for Better Returns* (Boston: Harvard Business School Press, 2001). Rappaport und Mauboussin führen Investoren in Methoden ein, mit deren Hilfe sie erkennen können, wann die Erwartungen des Marktes an das Unternehmenswachstum vielleicht nicht berechtigt sind.
- 7 Hier werden die Schlusskurse für die Stammaktien dieser Gesellschaften am 21. August 2002 angegeben. Das Datum hat keine Bedeutung: Es ist einfach der Zeitpunkt, zu dem die Analyse durchgeführt wurde. *HOLT Associates*, ein Geschäftsbereich der *Credit Suisse First Boston (CSFB)*, führte diese Berechnungen mithilfe einer eigenen Methodik durch, die auf öffentlich zugängliche Finanzdaten angewandt wurde. Die Zukunftskomponente („Percent Future“) ist ein Maß dafür, wie stark der aktuelle Aktienkurs eines Unternehmens auf die aktuellen Cashflows zurückgeführt werden kann und wie viel davon auf die Erwartungen der Investoren in Bezug auf künftiges Wachstum und künftiges Leistungsvermögen zurückgehen. CSFB/HOLT definiert es so:  
 „Die Zukunftskomponente ist der Prozentsatz des gesamten Marktwertes, den der Markt den erwarteten zukünftigen Investitionen des Unternehmens zuweist. Die Zukunftskom-

ponente errechnet sich folgendermaßen: Man zieht vom gesamten Marktwert (Verbindlichkeiten plus Eigenkapital) den Anteil ab, der auf den Gegenwartswert der vorhandenen Vermögenswerte und Beteiligungen entfällt, und dividiert diesen durch den gesamten Marktwert aus Verbindlichkeiten und Eigenkapital.“

CSFB/Holt berechnet den Gegenwartswert der vorhandenen Vermögenswerte als Barwert des Cashflows, der mit dem Abbau der Vermögenswerte und der Auflösung des damit verbundenen nichtwertberechtigten Geschäftskapitals verbunden sind. Die Bewertungsmethodik von HOLT CFROI beinhaltet einen Umschwung der Renditen nach 40 Jahren, was den durchschnittlichen Renditen des Gesamtmarktes entspricht.

Zukunftskomponente [Gesamtverbindlichkeiten und Eigenkapital (Markt) – Gegenwartswert der vorhandenen Vermögenswerte]/[Gesamtverbindlichkeiten und Eigenkapital (Markt)]

Bei den in Tabelle 1-1 aufgeführten Unternehmen handelt es sich nicht um eine fortlaufende Rangliste der Fortune 500-Unternehmen, da einige der für diese Berechnungen erforderlichen Daten für einige Unternehmen nicht verfügbar waren. Die in dieser Tabelle aufgeführten Unternehmen wurden nur zur Veranschaulichung ausgewählt, nicht aber, um darauf hinzuweisen, dass der Aktienkurs eines Unternehmens wahrscheinlich steigen oder fallen wird.

<sup>8</sup> Siehe *Stall Points* (Washington, DC: Corporate Strategy Board, 1998).

<sup>9</sup> Im Text haben wir uns nur auf den Druck konzentriert, den die Aktienmärkte auf die Unternehmen ausüben, um zu wachsen. Aber es gibt noch viele weitere Faktoren für intensiven Druck auf die Unternehmen. Wir werden hier nur einige davon erwähnen. Erstens: Wenn ein Unternehmen wächst, gibt es vermehrt Möglichkeiten, Mitarbeiter in neue Führungspositionen zu befördern, die für sie geeignet sind. Daher ist das Wachstumspotenzial an Führungsverantwortung und -fähigkeit in einem wachsenden Unternehmen viel größer als in einem stagnierenden Unternehmen. Wenn sich das Wachstum verlangsamt, spüren Führungskräfte, dass ihre Aufstiegsmöglichkeiten nicht von ihren persönlichen Fähigkeiten und Leistungen abhängen, sondern vielmehr von der Anzahl der Jahre, die vergehen müssen, bevor ihre Vorgesetzten in den Ruhestand gehen. Wenn dies der Fall ist, verlassen viele der fähigsten Mitarbeiter das Unternehmen und beeinträchtigen die Fähigkeit des Unternehmens, erneut Wachstum zu schaffen.

Auch Investitionen in neue Technologien werden erschwert. Wenn ein wachsendes Unternehmen keine Kapazität mehr frei hat und eine neue Fabrik oder ein neues Lager bauen muss, ist es einfach, die neueste Technologie einzusetzen. Wenn ein Unternehmen aufgehört hat zu wachsen und über überschüssige Produktionskapazitäten verfügt, werden Vorschläge für Investitionen in neue Technologien in der Regel im Unternehmen nicht gut aufgenommen. Denn es vergleicht die vollen Kapitalkosten und die durchschnittlichen Herstellungskosten für die Produktion mithilfe der neuen Technologie mit den Mindestkosten für die Produktion in einer vollständig abgeschriebenen Anlage. Daher verfügen wachsende Unternehmen typischerweise über einen Technologievorsprung gegenüber langsam wachsenden Wettbewerbern. Aber dieser Vorteil geht weniger auf die visionäre Weisheit der Führungskräfte zurück als vielmehr darauf, dass die Bedingungen in Unternehmen mit und ohne Wachstum unterschiedlich sind.

<sup>10</sup> Detaillierte Informationen zu dieser Schätzung sind in Anmerkung 1 enthalten.

<sup>11</sup> Siehe z. B. James Brian Quinn, *Strategies for Change: Logical Incrementalism* (Homewood, IL: R. D. Irwin, 1980). Quinn schlägt vor, dass der erste Schritt, den Führungskräfte beim Aufbau neuer Unternehmen gehen müssen, darin besteht, „tausend Blumen blühen zu lassen“, dann die vielversprechendsten zu pflegen und den Rest verkümmern zu lassen. Aus dieser Sicht liegt der Schlüssel zu einer erfolgreichen Innovation in der Wahl der richtigen Blumen, die man dann hegt und

pfllegt – und diese Entscheidung muss auf komplexen intuitiven Gefühlen beruhen, die mit Erfahrung abgemischt sind.

In neueren Arbeiten von Tom Peters (*Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution* [New York: Knopf/Random House, 1987]) werden innovative Führungskräfte dazu aufgefordert, schnell zu scheitern, um neue Geschäftsideen in kleinem Maßstab und auf eine Art und Weise zu verfolgen, die eine schnelle Rückmeldung dazu liefert, ob eine Idee realisierbar ist. Befürworter dieses Ansatzes mahnen die Unternehmensleitung, Misserfolge nicht zu bestrafen. Denn nur durch wiederholte Versuche würden erfolgreiche neue Geschäftsfelder entstehen. Andere wiederum greifen auf Parallelen bei der biologischen Evolution zurück, in der Mutationen auf scheinbar zufällige Weise entstehen. Die Evolutionstheorie geht davon aus, dass das Gedeihen oder Sterben eines mutierten Organismus davon abhängt, ob er sich an die Bedingungen der „Selektionsumwelt“ anpasst, unter denen er mit anderen Organismen um die zum Gedeihen erforderlichen Ressourcen konkurrieren muss. In dem Glauben, dass gute und schlechte Innovationen zufällig auftauchen, raten diese Forscher den Führungskräften der Unternehmen, sich darauf zu konzentrieren, eine „Selektionsumwelt“ zu schaffen, in der möglichst schnell tragfähige neue Geschäftsideen aus den schlechten herausgefiltert werden. Gary Hamel beispielsweise plädiert für die Schaffung eines „Silicon Valley inside“ – einer Umwelt, in der bestehende Strukturen ständig abgebaut, neu kombiniert und überprüft werden, um zufällig auf etwas zu stoßen, was tatsächlich funktioniert (siehe Gary Hamel, *Leading the Revolution* [Boston: Harvard Business School Press, 2001]).

Wir stehen diesen Büchern nicht kritisch gegenüber, angesichts des heutigen Wissenstandes können sie nämlich sehr hilfreich sein. Denn wenn die Prozesse, die Innovationen hervorbringen, tatsächlich zufällig sind, dann bringt uns ein Kontext weiter, in dem Führungskräfte die Ideenbildung und -überprüfung beschleunigen können. Aber wenn der Prozess nicht von Natur aus zufällig ist, wie wir behaupten, dann behandeln wir, wenn wir uns nur mit dem Kontext beschäftigen, das Symptom und nicht die Ursache des Problems.

Um die Gründe dafür zu erkennen, sollten Sie sich die Studien über die berühmte Fähigkeit von 3M ansehen, einen ständigen Strom wachstumssicherer Produkte zu erzeugen. Dabei wird in diesen Studien immer wieder die „15-Prozent-Regel“ von 3M besonders hervorgehoben: Bei 3M erhalten viele Mitarbeiter 15 Prozent ihrer Arbeitszeit, um eigene Ideen für Wachstumsfelder zu entwickeln. Diese „Auszeit“ in der Art und Weise, wie die Menschen ihre Arbeitszeit verbringen, wird durch ein klug verteiltes Budget unterstützt, auf das die Mitarbeiter Zugriff haben, um ihre potenziellen Wachstumsmotoren in einer Probephase zu finanzieren.

Aber welche Orientierungshilfe vermittelt diese Vorgehensweise einer Ingenieurin an der Werkbank bei 3M? Sie hat 15 Prozent „Auszeit“, um sich der Schaffung neuer Wachstumsfelder zu widmen. Ihr wird auch gesagt, dass alles, was sie auf den Weg bringt, zunächst einem internen Auswahlverfahren und dann den Selektionsfaktoren des Markts unterworfen sein wird. All dies sind nützliche Informationen. Aber nichts davon hilft dieser Ingenieurin dabei, eine neue Idee zu entwickeln oder zu entscheiden, welche der vielen Ideen, die sie kreieren könnte, es wert ist, weiterverfolgt zu werden. Diese Zwangslage ist für Führungskräfte und Vorgesetzte auf allen Ebenen einer Organisation die gleiche. Das reicht vom Ingenieur an der Werkbank über die mittlere Führungsebene bis hin zum Leiter der Geschäftseinheit und den Vorstandsvorsitzenden. Für alle reicht es nicht aus, sich nur damit zu beschäftigen, ein Umfeld für Innovationen zu schaffen, von dem aus die Früchte dieses Kontextes geerntet werden. Letztendlich muss jede Führungskraft etwas Substantielles schaffen, und der Erfolg dieser Kreation geht auf die Entscheidungen zurück, die Führungskräfte treffen müssen.



Alle diese Ansätze führen zu einem „infiniten Regress“. Indem wir den Markt „nach innen“ verlagern, haben wir das Problem einfach nur verschlimmert: Wie können die Führungskräfte entscheiden, welche Ideen bis zu dem Punkt entwickelt werden sollen, an dem sie dem Selektionsdruck innerhalb des Unternehmens ausgesetzt werden können? Wenn man den Marktdruck noch tiefer ins Unternehmen hineinverlagert, hat man es einfach mit dem gleichen Wästel zu tun. Letztendlich müssen Innovatoren beurteilen, woran sie arbeiten werden und wie sie es tun werden. Sie sollten wissen, was sie berücksichtigen sollten, wenn sie bei diesen Entscheidungen eigentlich nicht wissen, wie alles funktioniert. Wenn man akzeptiert, dass Innovation etwas Zufälliges ist, ist das kein Ausgangspunkt zu mehr Verständnis, sondern eine Barriere.

Dr. Gary Hamel war einer der ersten Wissenschaftler, der sich mit diesem Problem auseinandergesetzt hat und der zusammen mit Professor Christensen die Möglichkeit in Betracht gezogen hat, dass man mithilfe des Innovationsmanagements tatsächlich vorhersagbare Ergebnisse erzielen kann. Wir danken ihm für seine hilfreichen Anregungen.

- <sup>12</sup> Die Wissenschaftler, die uns mit diesen Faktoren vertraut gemacht haben, sind Professor Joseph Bower von der *Harvard Business School* und Professor Robert Burgelman von der *Stanford Business School*. Wir möchten ihnen sehr dafür danken. Siehe Joseph L. Bower, *Managing the Resource Allocation Process* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1970); Robert Burgelman und Leonard Sayles, *Inside Corporate Innovation* (New York: Free Press, 1986); und Robert Burgelman, *Strategy Is Destiny* (New York: Free Press, 2002).
- <sup>13</sup> Clayton M. Christensen und Scott D. Anthony, „What’s the BIG Idea?“ Fallstudie 9-602-105 (Boston: Harvard Business School, 2001).
- <sup>14</sup> Wir haben uns bewusst für Formulierungen wie „Erhöhen Sie die Erfolgswahrscheinlichkeit“ entschieden, weil es aus mindestens drei Gründen unwahrscheinlich ist, dass der Aufbau neuer Geschäftsfelder jemals perfekt vorhersehbar sein wird. Der erste hat etwas mit der Natur der wettbewerbsorientierten Märkte zu tun. Unternehmen, deren Handeln völlig vorhersehbar wäre, wären relativ leicht zu bezwingen. Jedes Unternehmen hat daher ein Interesse daran, sich unberechenbar zu verhalten. Ein zweiter Grund ist der Rechenaufwand, der mit jedem System einhergeht, wenn es eine große Anzahl möglicher Ergebnisse gibt. Schach zum Beispiel ist ein vollständig determiniertes Spiel: Nach dem ersten Zug von Weiß sollte Schwarz immer einfach aufgeben. Aber die Anzahl der möglichen Spiele ist so groß und der Rechenaufwand so überwältigend, dass die Ergebnisse von Spielen, auch wenn sie von Supercomputern berechnet werden, unvorhersehbar bleiben. Einen dritten Grund liefert die Komplexitätstheorie, die besagt, dass selbst vollständig determinierte Systeme, die unsere Rechenfähigkeiten nicht überstrapazieren, immer noch in hohem Maße zufällige Ergebnisse hervorbringen können. Es bleibt eine tiefgreifende theoretische Herausforderung mit wichtigen praktischen Auswirkungen, die Sicherheit abzuschätzen, mit der die Ergebnisse einer Innovation vorhergesagt werden können, und die Relevanz der verbleibenden Unsicherheit oder Unvorhersehbarkeit zu beurteilen.
- <sup>15</sup> In einigen Naturwissenschaften wurde die Herausforderung, die Vorhersagbarkeit zu verbessern, durchaus erfolgreich angegangen. Viele Wissenschaftsbereiche scheinen heute auf einem guten Weg zu sein – sie sind vorhersagbar, denn sie unterliegen klaren Gesetzen von Ursache und Wirkung. Aber das war nicht immer so: In der Antike und in der frühen Wissenschaft schienen viele Naturphänomene ziemlich zufällig und unergründlich komplex zu sein. Erst eine Forschung, die sich an streng wissenschaftliche Methoden hielt, führte zur Vorhersagbarkeit, auf der ein so großer Teil des wissenschaftlichen Fortschritts heute aufbaut. Selbst wenn die am weitesten entwickelten Theorien die Wissenschaftler davon überzeugt haben, dass die Welt nicht deterministisch ist, so sind zumindest die Phänomene vorhersagbar zufällig.

Infektionskrankheiten zum Beispiel schienen früher einmal zufällig aufzutreten. Die Menschen hatten nicht verstanden, was sie verursacht hat. Wer überlebte und wer nicht, schien unvorhersagbar zu sein. Obwohl das Ergebnis anscheinend zufällig war, war der Prozess, der zu den Ergebnissen führte, nicht zufällig – man hatte ihn einfach nicht ausreichend verstanden. Bei vielen Krebsarten heute können die Überlebenschancen der Patienten nur in Prozent angegeben werden – und so ist es auch in der Welt der Risikokapitalgeber. Das liegt aber nicht daran, dass die Ergebnisse unvorhersehbar sind. Wir verstehen nur den Prozess noch nicht.

- <sup>16</sup> Peter Senge nennt Theorien mentale Modelle (siehe Peter Senge, *The Fifth Discipline* [New York: Bantam Doubleday Dell, 1990]). Wir hatten überlegt, diesen Begriff zu verwenden, haben uns aber dafür entschieden, den Begriff *Theorie* zu nutzen. Das haben wir gemacht, um zu provozieren und um Praktiker zu inspirieren; dadurch sollen sie etwas positiv bewerten, was in der Tat wertvoll ist.
- <sup>17</sup> Eine vollständige Beschreibung des Prozesses der Theoriebildung und der Art und Weise, wie Wirtschaftsjournalisten und Wissenschaftler gegen die grundlegenden Prinzipien dieses Prozesses verstoßen und sie außer Acht lassen, ist in einem Aufsatz zu finden, der zurzeit überarbeitet wird: „The Process of Theory Building“ von Clayton Christensen, Paul Carlile und David Sundahl. Gedruckte oder elektronische Kopien sind im Büro von Professor Christensen erhältlich (zu beziehen unter [cchristensen@hbs.edu](mailto:cchristensen@hbs.edu)). Die Wissenschaftler, auf die wir uns bei der zusammengefassten Darstellung des in diesem Papier vorgestellten Modells der Theoriebildung vor allem stützen (und deren Werke wir in diesem Buch nur sehr kurz zusammengefasst haben), sind in alphabetischer Reihenfolge: E. H. Carr, *What Is History?* (New York: Vintage Books, 1961); K. M. Eisenhardt, „Building Theories from Case Study Research“, *Academy of Management Review* 14, Nr. 4 (1989): 532–550; B. Glaser und A. Straus, *The Discovery of Grounded Theory: Strategies of Qualitative Research* (London: Wiedenfeld and Nicholson, 1967); A. Kaplan, *The Conduct of Inquiry: Methodology for Behavioral Research* (Scranton, PA: Chandler, 1964); R. Kaplan, „The Role for Empirical Research in Management Accounting“, *Accounting, Organizations and Society* 4, Nr. 5 (1986): 429–452; T. Kuhn, *The Structure of Scientific Revolutions* (Chicago: University of Chicago Press, 1962); M. Poole und A. Van de Ven, „Using Paradox to Build Management and Organization Theories“, *Academy of Management Review* 14, Nr. 4 (1989): 562–578; K. Popper, *The Logic of Scientific Discovery* (New York: Basic Books, 1959); F. Roethlisberger, *The Elusive Phenomena* (Boston: Harvard Business School Division of Research, 1977); Arthur Stinchcombe, „The Logic of Scientific Inference“, Kapitel 2 in *Constructing Social Theories* (New York: Harcourt, Brace & World, 1968); Andrew Van de Ven, „Professional Science for a Professional School“, in *Breaking the Code of Change*, hrsg. von Michael Beer und Nitin Nohria (Boston: Harvard Business School Press, 2000); Karl E. Weick, „Theory Construction as Disciplined Imagination“, *Academy of Management Review* 14, Nr. 4, (1989): 516–531; und R. Yin, *Case Study Research* (Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1984).
- <sup>18</sup> Der Erfolg einer Theorie sollte unserer Auffassung nach an der Genauigkeit gemessen werden, mit der sie Ergebnisse über die gesamte Bandbreite der Situationen, in denen sich Manager befinden, vorhersagen kann. Folglich suchen wir nicht nach „Wahrheit“ in irgendeinem absoluten, platonischen Sinn; unser Maßstab ist Praktikabilität und Nützlichkeit. Wenn wir es den Führungskräften ermöglichen, die von ihnen gewünschten Ergebnisse zu erzielen, dann haben wir erreicht, was wir wollten. Den Erfolg von Theorien aufgrund ihrer Nützlichkeit zu bewerten, ist eine anerkannte Tradition in der Wissenschaftstheorie, die am klarsten in der Schule des logischen Positivismus formuliert wurde. Zum Beispiel siehe R. Carnap, *Empiricism, Semantics and Ontology* (Chicago: University of Chicago Press, 1956); W. V. O. Quine, *Two Dogmas of Empiricism* (Cambridge, MA:

Harvard University Press, 1961); und W. V. O. Quine, *Epistemology Naturalized* (New York: Columbia University Press, 1969).

- <sup>19</sup> Dies ist ein gravierender Mangel vieler wissenschaftlicher Untersuchungen im Bereich Management. Ökonometriker nennen diese Praxis „Stichprobenziehung nach der abhängigen Variable“. Viele Autoren und viele, die sich selbst als seriöse Wissenschaftler bezeichnen, sind so sehr darauf aus, den Wert ihrer Theorien zu belegen, dass sie geflissentlich vermeiden, Anomalien aufzudecken. In der Fallstudienforschung geschieht dies durch die sorgfältige Auswahl von Beispielen, die die Theorie stützen. In der strenger wissenschaftlich ausgerichteten Forschung geschieht dies, indem man Daten, die nicht in das Modell passen, als „Ausreißer“ bezeichnet und eine Rechtfertigung dafür findet, sie von der statistischen Analyse auszuschließen. Beide Praktiken gefährden den Nutzen der Publikation schwer. Tatsächlich ermöglicht es die Entdeckung von Phänomenen, die die bestehende Theorie nicht erklären kann, eine bessere Theorie aufzubauen, die auf einem besseren Klassifizierungsschema beruht.

Wir haben Doktoranden, die nach möglicherweise produktiven Forschungsfragen für ihre Dissertation suchen, gebeten, einfach zu fragen, wann eine Theorie, die gerade in Mode ist, nicht funktionieren wird – zum Beispiel: „Wann ist das Reengineering des Prozesses keine gute Idee?“ oder „Möchten Sie vielleicht jemals eine Aufgabe auslagern, die zu Ihren Kernkompetenzen zählt, und selbst etwas tun, was nicht zu Ihren Kernkompetenzen gehört?“ Durch solche Fragen lässt sich die Gültigkeit der ursprünglichen Theorie fast immer verbessern. Diese Möglichkeit, unser Verständnis zu vertiefen, besteht oft auch bei sehr gut gemachten, hoch angesehenen Forschungsarbeiten. Eine wichtige Schlussfolgerung im außergewöhnlichen Buch von Jim Collins mit dem Titel *From Good to Great* (New York: Harper-Business, 2001) lautet zum Beispiel, dass die Führungskräfte dieser erfolgreichen Unternehmen keine charismatischen, auffallenden Männer und Frauen waren. Es handelte sich um bescheidene Menschen, die die Meinungen anderer respektierten. Eine gute Gelegenheit, die Gültigkeit von Collins' Forschungen zu erweitern, ist die Frage: „Gibt es Bedingungen, unter denen Sie eigentlich *keinen* bescheidenen, nichtcharismatischen Vorstandsvorsitzenden wollen?“ Wir vermuten, dass das so ist, und definieren verschiedene Bedingungen, unter denen Charisma und Demut Tugenden und Laster sind, die dem Aufsichtsrat einen großen Dienst erweisen könnten.

- <sup>20</sup> Wir danken Matthew Christensen von der *Boston Consulting Group* dafür, dass er diese Illustration aus der Welt der Luftfahrt vorgeschlagen hat. Damit erklärt er, wie nur durch die richtigen Kategorien die Grundlage für die Vorhersagbarkeit eines Vorhabens geschaffen wird. Beachten Sie bitte, wie wichtig es für die Forscher war, die Bedingungen zu entdecken, unter denen die Mechanismen des Auftriebs und der Stabilisierung nicht zu einem erfolgreichen Flug geführt haben. Gerade die Suche nach Misserfolgen hat den Erfolg immer wieder möglich gemacht. Leider scheinen viele von denen, die sich mit der Managementforschung beschäftigen, bestrebt zu sein, *nicht* auf die Fälle aufmerksam zu machen, die durch ihre Theorie nicht genau vorhergesagt wurden. Sie vermeiden Anomalien, statt sie zu erforschen, und tragen damit dazu bei, die Unvorhersehbarkeit aufrechtzuerhalten. Folglich geben wir den Menschen, deren Aufgabe es ist, diese Probleme zu erforschen und darüber zu schreiben, einen Großteil der Verantwortung für die subjektiv wahrgenommene Unberechenbarkeit des Aufbaus von Geschäftsfeldern. Gelegentlich sind wir vielleicht mit demselben Problem konfrontiert. Wir können feststellen, dass wir bei der Entwicklung und Verfeinerung der Theorien, die in diesem Buch zusammengefasst sind, wirklich versucht haben, Ausnahmen oder Anomalien zu entdecken, die die Theorie nicht vorhergesagt hätte. Das hat unsere Theorie erheblich verbessert. Aber Anomalien bleiben bestehen. Soweit uns diese bekannt sind, haben wir versucht, sie im Text oder in den Anmerkungen

dieses Buches anzugeben. Wenn einer unserer Leser Anomalien kennt, die diese Theorien noch nicht erklären können, bitten wir ihn, uns diese zu erklären, damit wir gemeinsam daran arbeiten können, die Vorhersagbarkeit des Aufbaus neuer Geschäftsfelder weiter zu verbessern.

- <sup>21</sup> In Studien dazu, wie Unternehmen mit dem technischen Wandel umgehen, schlugen Forscher in der Vergangenheit beispielsweise Merkmalskategorien vor, wie z. B. schrittweise radikale Veränderung und Produktveränderung im Unterschied zu Prozessveränderung. Die Kategorisierung stützte jeweils eine auf Korrelationen basierende Theorie darüber, wie Neueinsteiger und etablierte Unternehmen wahrscheinlich von der Änderung betroffen sein würden. Und jede Einzelne stellte eine Verbesserung der Vorhersagekraft gegenüber früheren Kategorisierungsschemata dar. In diesem Stadium des Prozesses gibt es selten eine Theorie, auf die man sich am ehesten im Konsens einigen konnte, weil die Phänomene so viele Merkmale aufwiesen. Wissenschaftler, die sich mit diesem Prozess beschäftigten, beobachteten im Allgemeinen, dass diese Verwirrung eine wichtige, aber nicht vermeidbare Etappe in der Theoriebildung ist. Siehe Thomas Kuhn, *The Structure of Scientific Revolutions* (Chicago: University of Chicago Press, 1962). Kuhn beschreibt ausführlich, wie viel Energie die Befürworter verschiedener konkurrierender Theorien in diesem Stadium, bevor sich ein Paradigma herausbildet, aufwendeten.

Darüber hinaus wurde eines der einflussreichsten Handbücher für Management- und Sozialforschung von Barney G. Glaser und Anselm L. Strauss verfasst (*The Discovery of Grounded Theory: Strategies of Qualitative Research* [London: Wiedenfeld and Nicholson, 1967]). Obwohl sie ihr Schlüsselkonzept „Grounded Theory“ nennen, geht es in dem Buch eigentlich um Kategorisierung, weil dieser Prozess so zentral für den Aufbau einer gültigen Theorie ist. Ihr Begriff „Substantive Theory“ ähnelt unserem Begriff „Merkmalskategorien“. Sie beschreiben, wie es einer wissenschaftlichen Gemeinschaft von Forschern letztlich gelingt, ihr Verständnis in eine „formale Theorie“ zu verwandeln, die wir als „bedingungs-basierte Kategorien“ bezeichnen.

- <sup>22</sup> Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail* (Boston: Harvard Business School Press, 1997).

- <sup>23</sup> Um einer Theorie zu vertrauen, müssen Führungskräfte wissen, ob sie auf ihre Situation zutreffend ist. Ein sehr nützliches Buch zu diesem Thema ist das Werk von Robert K. Yin mit dem Titel *Case Study Research: Design and Methods* (Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1984). Aufbauend auf Yins Konzept würden wir sagen, dass die Breite der Anwendbarkeit einer Theorie, die Yin ihre *externe Validität* nennt, durch die Solidität ihres Kategorisierungsschemas bestimmt wird. Es gibt keine andere Methode, um abzuschätzen, wo die Theorie gilt und wo nicht. Um die Gründe dafür zu erkennen, sollten Sie sich mit dem disruptiven Innovationsmodell in den ersten Kapiteln des Buchs *The Innovator's Dilemma* beschäftigen, das aus einer Studie zur Festplattenbranche hervorgegangen ist. Das Thema, das die Leser dieser Studie diskutiert hatten, war natürlich, ob die Theorie auch auf andere Branchen angewandt werden kann. Das Buch versuchte, diese Bedenken auszuräumen, indem es zeigte, wie die gleiche Theorie, die erklärt, wer Erfolg und Misserfolg mit Festplatten hatte, auch erklärte, was in den Bereichen Baumaschinen, Stahl, Motorräder, Buchhaltungssoftware, Motorsteuerung, Diabetesbehandlung und Computer geschah. Diese sehr unterschiedlichen Branchen wurde ausgewählt, um herauszufinden, wie breit die Theorie anwendbar ist. Aber das hat die Bedenken nicht ausgeräumt. Die Leser fragten weiter, ob die Theorie auf die chemische Industrie, Datenbanksoftware und weitere Branchen anwendbar sei.

Selbst wenn man eine Theorie auf eine Branche nach der anderen anwendet, kann dies ihre Anwendbarkeit nicht belegen. Denn die Führungskräfte werden sich im-

mer wieder fragen, ob die Bedingungen, unter denen sie arbeiten, anders sind. Und das würde die Theorie nicht mehr als vertrauenswürdig erscheinen lassen. Eine Theorie kann nur dann für Prognosen genutzt werden, wenn die Kategorien, die alle Eventualitäten umfassen, klar sind. Mit viel gutem Willen strengen sich einige Wissenschaftler sehr an, die Gültigkeit dessen, was sie für vertretbar halten und was nicht, nicht zu stark auszuweiten. Sie bemühen sich darum, die „Randbedingungen“ zu definieren, innerhalb derer ihre Ergebnisse vertrauenswürdig sind. Das ist alles gut und schön. Aber wenn sie sich nicht darum kümmern, zu definieren, was die anderen Bedingungen sind, die jenseits der „Randbedingungen“ ihrer eigenen Studie liegen, dann schränken sie das ein, was sie zu einer nützlichen Theorie beitragen können.

- <sup>24</sup> Ein gute Illustration dessen, wie wichtig es ist, die richtigen Kategorien zu finden, ist die faszinierende Gegenüberstellung zweier neuerer, solide recherchierter Bücher von sehr klugen Wissenschaftlern mit Expertise im Bereich Management und Wettbewerb. Sie liefern überzeugende Argumente für diametral entgegengesetzte Problemlösungen. Beide Forscherteams befassten sich mit demselben grundlegenden Problem – der Herausforderung, anhaltendes, rentables Wachstum zu erzielen. In ihrem Buch *Creative Destruction* (New York: Currency/Doubleday, 2001) entwickelten Richard Foster und Sarah Kaplan folgende Argumentation: Wenn Firmen hoffen, anhaltenden Wohlstand mit einer durchschnittlichen Wachstumsrate schaffen zu können, müssen sie bereit sein, radikal neue Geschäftsmodelle zu erkunden und sich selbst in das Chaos zu begeben, das für die Kapitalmärkte typisch ist. Zur gleichen Zeit stützte sich eine weitere gut durchgeführte Studie der *Bain*-Berater Chris Zook und James Allen mit dem Titel *Profit from the Core* (Boston: Harvard Business School Press, 2001) auf die gleichen phänomenologischen Belege: Nur eine winzige Minderheit von Unternehmen ist in der Lage, über einen längeren Zeitraum überdurchschnittliche Renditen zu erzielen. Aber ihr Buch ermutigt Unternehmen, sich auf ihre etablierten Geschäfte zu konzentrieren und diese zu verbessern, anstatt zu probieren, die Launen von Aktieninvestoren vorwegzunehmen oder gar darauf zu reagieren, indem sie versuchen, neues Wachstum in nicht so vertrauten Märkten zu schaffen. Während Foster und Kaplan ihre Erkenntnisse in Bezug auf die historische Eignung des schrittweisen Herantastens im Kontext der Wettbewerbskontinuität begründen und angesichts der heutigen Erfordernisse für einen radikaleren Wandel plädieren, halten Zook und Allen das Fokuskonzept für zeitlos und meinen weiterhin, es sei der Schlüssel zum Erfolg. Ihre Rezepte schließen sich gegenseitig aus. Wessen Rat sollten wir befolgen? Gegenwärtig haben Manager, die sich mit Wachstumsproblemen ihres eigenen Unternehmens auseinandersetzen, keine andere Wahl, als sich auf den Ruf der Autoren und auf die Anmerkungen auf dem Umschlag des Buchs zu verlassen und sich für ein Lager zu entscheiden. Die Antwort lautet: Für Forscher, die sich an Bedingungen und nicht an Merkmalen orientieren, gibt es eine große Chance, auf den wertvollen Grundlagen aufzubauen, die beide Autorengruppen geschaffen haben. Es stellen sich folgende Fragen, die jetzt beantwortet werden müssen: Unter welchen Umständen wird die Fokussierung auf den Kern oder in diesem Bereich zu nachhaltigem Gewinn und Wachstum führen? Und unter welchen Bedingungen ist die umfassendere, an Foster orientierte „kreative Zerstörung“ der Erfolg versprechende Ansatz?

