Harvard Business manager

Fesseln sprengen

Unverhofft kommt heute öfter. In vielen Branchen hat sich der Innovationszyklus dramatisch verkürzt. Urplötzlich tauchen sie auf – neue, bahnbrechende Techniken und in ihrem Gefolge völlig neuartige Produkte. Märkte, auf denen das Geschäft bislang prächtig florierte, beginnen zu kippen oder ganz zusammenzubrechen. Und dann wird es den Managern der betroffenen Unternehmen wieder schlagartig bewusst: Auf Dauer ist keinem Markterfolg zu trauen, denn ewig hält er nie.

Auffällig oft zeigen sich große, erfolgreiche Unternehmen unfähig, sofort die Chancen aufzugreifen, die sich aus eruptiven Veränderungen in ihren Märkten ergeben. Gewiss, diese Unternehmen verfügen über beträchtliche Leistungspotenziale. Doch vieles ist bei ihnen auch zu Routine geworden – im Handeln wie im Denken. Und dann fehlt es am freien Blick auf die neuen Aufgaben und die Wege zu deren Lösung.

Längst kennen wir bei stark eingespielten Arbeitsabläufen und tradierten Werten die Gefahr, dass „sie die Wachsamkeit vermindern, die Fantasie und Tatkraft schwächen und die Reaktionszeit verlängern“ (Theodore Levitt). Kommt es zu einem Marktumbruch, wird das Unternehmen seine Lebenskraft bewahren wollen. Es muss prüfen, welche Geschäftsziele und Verfahren künftig eher untauglich oder gar kontraproduktiv sind. Da mag eine spezielle Fähigkeit zu den Erfolgen der Vergangenheit sehr beigetragen haben – jetzt ist sie vielleicht eine Fessel, die es zu sprengen gilt. Gerade Faktoren, die eine Organisation in der Vergangenheit tüchtig machten, sind es allzu häufig, die in Umbruchphasen zu Hindernissen werden.

In die Prüfung sind die Verfahren in der Produktentwicklung und Fertigung ebenso einzubeziehen wie die in der Kostenrechnung und Finanzplanung. Aber zu bedenken ist auch, wie groß eine neue Geschäftschance sein muss, um interessant zu sein. (Zur Vielfalt all dieser Überlegungen siehe den Beitrag von Christensen/Overdorf, Seite 66 ff.) Besteht im Management erst einmal Einvernehmen über die eigentlichen Stärken des Unternehmens, lässt sich die Reaktion auf einen bedrohlichen Marktumbruch festlegen – gemäß der Clausewitz-Wahrheit, dass alle „Strategie eine Ökonomie der Kräfte ist“.

Horst Georg Koblitz