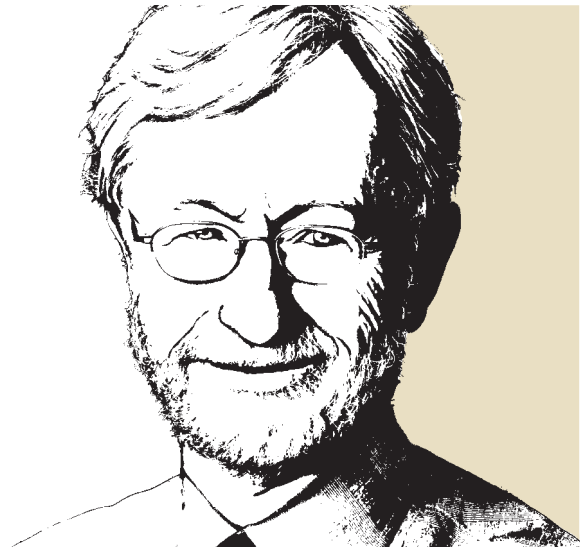


Professor Charles O'Reilly,

Disruption als Chance?

In Zeiten grosser Umbrüche müssen Unternehmen bewährte Geschäftsmodelle perfektionieren und gleichzeitig neue entwickeln. Anleger sollten nach Firmen Ausschau halten, denen das gelingt.

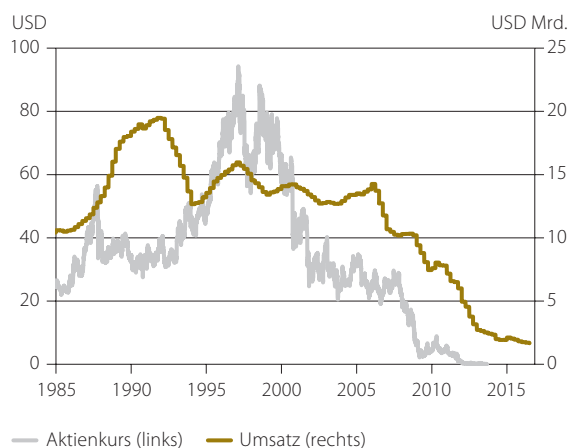


NOTENSTEIN
LA ROCHE

PRIVATBANK

Notenstein La Roche: Ein «Kodak-Moment» ist laut Definition im webbasierten Free Dictionary «ein besonders denkwürdiger oder emotional berührender Moment beziehungsweise Vorgang, der sich gut dazu eignet, fotografisch festgehalten zu werden». Das 1888 gegründete Unternehmen

Kodaks Absturz von der Grossmacht in die Bedeutungslosigkeit



Quelle: Bloomberg

Eastman Kodak war im 20. Jahrhundert das Mass aller Dinge für fotografische Ausrüstung. Der Name des Unternehmens wurde zum Synonym für dessen Hauptprodukt, den Fotofilm. Anfang der 1990er Jahre stand Kodak im Zenit seines Erfolgs und generierte einen Jahresumsatz von fast 20 Milliarden US-Dollar. Und was rückblickend besonders überraschend anmutet: Kodak brachte die erste Digitalkamera weltweit auf den Markt.

Doch dann lief etwas schief. Mit dem Vormarsch der digitalen Fotografie waren Kodak-Produkte plötzlich veraltet, und das Unternehmen geriet in eine Abwärtsspirale. Kodak musste dabei einen Grossteil seiner Belegschaft entlassen, verkam an der Börse zum Penny-Stock und musste sogar Gläubigerschutz nach Chapter 11 beantragen. Warum nur konnte ein Unternehmen wie Kodak so schnell untergehen? Und warum erkannte das Management die mit der Digitalfotografie verbundene Disruption nicht? Und wieso hat es nichts dagegen unternommen?

*Warum scheiterte Kodak und warum war Fujifilm erfolgreich?
Mit einem Wort: «Leadership».*

Charles O'Reilly: Aus dem Scheitern von Kodak gibt es eine Reihe von wichtigen Lehren zu ziehen. Zunächst unterstreicht es die Bedeutung von Leadership (beziehungsweise des Versagens von Leadership), wenn es darum geht, Unternehmen in Zeiten des Wandels zu unterstützen. Zweitens wird klar, wie sehr der schneller werdende Wandel selbst die grössten und erfolgreichsten Unternehmen in Bedrängnis

bringen kann. Drittens führt es die Wichtigkeit der sogenannten «Ambidextrie» vor Augen. Manager, die das beherrschen, führen einerseits reife Geschäftszweige und damit die meist entscheidenden Ertragsquellen im intensiven Wettbewerb erfolgreich und sind gleichzeitig in der Lage, neue, potenziell zukunftssträchtige Technologien und Märkte zu erschliessen. Um diese Lehren zu veranschaulichen, empfiehlt sich ein kurzer Rückblick auf den Auf- und Abstieg von Kodak – und der Vergleich mit seinem wichtigsten Mitbewerber, Fujifilm.

1993 ernannte der Verwaltungsrat von Kodak George Fisher zum neuen CEO. Zuvor war Fisher viele Jahre lang Chef von Motorola gewesen. Er sollte Kodak helfen, den Übergang in das digitale Zeitalter zu meistern. Sieben Jahre später wurde Fisher gefeuert. 2012 war Kodak dann pleite und im Begriff, über 200'000 Beschäftigte zu entlassen. Heute ist die Firma nur noch ein Zehntel so gross wie Fujifilm. Warum scheiterte Kodak, und warum war Fujifilm erfolgreich? Mit einem Wort: Leadership! Im Jahr 2000 waren beide Unternehmen im selben Geschäft tätig, sie verkauften Filme, Digitalkameras und optische Systeme. Zudem hatten beide in Technologien für die digitale Bildverarbeitung investiert und den bevorstehenden Wandel erkannt. Doch die Manager von Kodak, die sich rückläufigen Verkaufszahlen und sinkenden Gewinnen gegenübersehen, beschlossen, ihre experimentellen Geschäftsbereiche aufzugeben und sich auf Kostensenkungen und den Erhalt ihres Filmgeschäfts zu konzentrieren. Im Mittelpunkt ihrer Philosophie stand ein Geschäftsmodell, das auf den Verkauf eines Produkts (Film) abzielte. Doch obwohl sie über die neuen Technologien verfügten, war ihnen nicht klar, wie sie in der neuen digitalen Welt Gewinne erwirtschaften konnten. Nach dem Jahr 2000, als der weltweite Filmabsatz rapide zurückging, verhedderte sich Kodak in einer Abwärtsspirale aus Kostensenkungen und verzweifelten Versuchen, sein Kerngeschäft wiederzubeleben.

Der Unterschied liegt in der Fähigkeit von Führungskräften, auf zwei Hochzeiten gleichzeitig zu tanzen.

Dagegen stellte sich der CEO von Fujifilm, Shigetaka Komori, im Zuge der rückläufigen Verkaufszahlen drei Fragen: (1) Welche neuen Märkte können wir mit unseren aktuellen Fähigkeiten und Kompetenzen erschliessen? (2) Können wir unsere Kernmärkte zu neuem Leben erwecken, wenn wir uns neue Fähigkeiten und Kompetenzen aneignen? (3) Gibt es neue Märkte, in die wir mit unseren neuen Fähigkeiten und Kompetenzen eintreten können? Auf Basis

der fundierten Expertise in der Oberflächenchemie (diese besass auch Kodak) war Komori in der Lage, das Unternehmen in neue Märkte zu führen. Dank der Kombination von neuem und altem Wissen ist Fujifilm heute in den unterschiedlichsten Märkten aktiv, darunter Pharma, Kosmetik, Linsen für Mobiltelefone, Folien für Solarzellen, Tintenstrahldrucker und medizinische Geräte. Fujifilm beherrschte die «Ambidextrie» und konnte somit nicht nur reife Geschäftsbereiche betreiben, sondern auch neue Märkte und Technologien erschliessen. Das Unternehmen ist derzeit 20 Milliarden US-Dollar wert und umfasst 14 separate Geschäftsbereiche. Dagegen setzt Kodak den Ausverkauf seines noch verbleibenden geistigen Eigentums fort. Der Unterschied liegt dabei nicht in den jeweiligen technologischen Kompetenzen, sondern in der Fähigkeit der Führungskräfte, auf zwei Hochzeiten gleichzeitig zu tanzen.

Für viele Unternehmen ist das gerade deswegen wichtig, weil sich Wandel immer schneller vollzieht. Die Auswirkungen von Internet, Mobilfunk und nahezu kostenloser Kommunikation und Datenverarbeitung bedrohen die unterschiedlichsten Branchen, darunter Gastgewerbe, Transport, Finanzdienstleistungen, Einzelhandel und Versicherungen. Da die Durchdringung dieser neuen Technologien gestiegen ist, kommen gegenwärtig immer mehr grosse Unternehmen unter die Räder. Vor 20 Jahren hatten die Verantwortlichen in den Firmen noch Zeit, sich auf diese Bedrohungen einzustellen. Doch heute könnte ihnen das gleiche Schicksal widerfahren wie Kodak (oder Karstadt in Deutschland oder Kanebo in Japan), sofern ihre Führungsriege nicht in der Lage sind, das bisherige Geschäft weiterzuführen und neue Bereiche zu erschliessen.

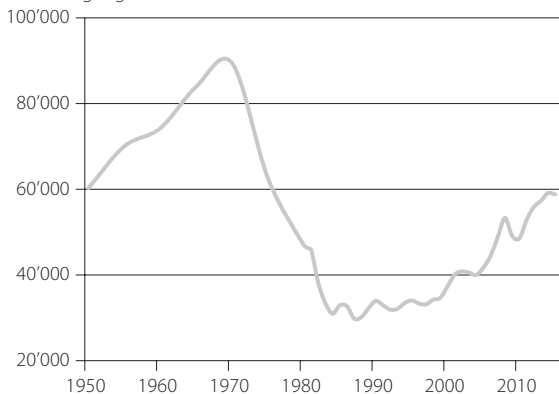
1997 veröffentlichte Clay Christensen sein berühmtes Werk «The Innovator's Dilemma» (deutscher Titel: «Warum etablierte Unternehmen den Wettbewerb um bahnbrechende Innovationen verlieren»). Darin hat er beschrieben, wie disruptive Umwälzungen bei einfacheren Tätigkeiten erfolgreiche Firmen häufig in wertschöpfungsintensivere Bereiche drängen (beispielsweise bei Baumaschinen, Stahlproduktion und Computerlaufwerken). Er analysierte mehrere Branchen und gelangte zum Schluss, dass Unternehmen nicht in beidem erfolgreich bestehen könnten und deshalb disruptive Technologien ausgliedern müssten. Ich teile diese Auffassung nicht. Wenn ein Unternehmen den Umbruch bewältigen möchte, braucht es Führungskräfte, die «zweigleisig» zu Werke gehen können. Das hört sich zwar einfach an. Doch wie ich in meinem Buch «Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma» aufzeige, ist die praktische Umsetzung nicht trivial. Die Manager bestimmter Unternehmen haben die Herausforderungen bewältigt und ihren

Firmen geholfen, sich neu zu erfinden. Andere Führungskräfte hingegen sind gescheitert. Ihre Unternehmen sind entweder bereits untergegangen oder befinden sich im Niedergang.

Notenstein La Roche: Ein gutes Beispiel einer Branche, die mit fundamentalen Umbrüchen konfrontiert war und sich dann erfolgreich neue Technologien zu eigen machte, ist die Schweizer Uhrenindustrie. In den 1970er und frühen 1980er Jahren war die Schweiz mit der sogenannten «Quarzkrise» konfrontiert: Neue japanische und amerikanische Quarzuhren enthielten weniger bewegliche Teile, waren preisgünstiger, akkurater und wartungsfreundlicher als Schweizer Räderuhren. Die neuen Technologien veränderten nicht nur die Spielregeln für Armbanduhren, sondern auch – und sogar in noch höherem Masse – für Küchenuhren, Wecker und vergleichbare Anwendungen.

Niedergang und Renaissance einer Schweizer Paradeindustrie

Beschäftigung in der Uhrenindustrie



Quelle: Convention patronale

Erst mit Nicolas G. Hayek, der in Automatisierung und Standardisierung investierte, und mit der Erfindung der Swatch im Jahr 1983 erholte sich die Schweizer Uhrenindustrie und eroberte ihre Spitzenposition im Weltmarkt zurück. «Swatch» steht für «second watch» und soll suggerieren, dass Menschen mehr als eine Uhr besitzen können. Obwohl (oder vielleicht gerade weil) die Schweizer Uhrenhersteller traditionelle Konzepte über Bord warfen, war das neue Produkt ein riesiger Erfolg. Im Gegensatz zu den Räderuhren der damaligen Zeit war die Swatch modisch, stilvoll, erschwinglich und im unteren Segment konkurrenzfähig. Die Swatch war aber nicht das einzige Produkt der Industrie. Andere Schweizer Uhrenhersteller konzentrierten sich auf handgefertigte Räderuhren und drängten in den luxuriösen

High-End-Markt, wo sie traditionelle Werte zelebrierten und diese bisweilen zu Extremen hochstilisierten (je mehr mechanische Teile, desto besser). Auch diese Strategie war erfolgreich.

Schaut man sich die Erfolge von Nicolas Hayek an, lässt sich getrost behaupten, dass der erste von Ihnen genannte Erfolgsfaktor, Leadership, eindeutig vorhanden war. Doch finden wir hier auch die Ambidextrie des gleichzeitigen Tanzens auf zwei Hochzeiten? Was können wir aus diesem Beispiel lernen?

Charles O'Reilly: Da können wir viel lernen. Und genau wie bei Kodak geht es dabei um Leadership und Ambidextrie. Wie die meisten Ihrer Leserinnen und Leser vermutlich wissen, war es grösstenteils die Schweiz, die die Quarzuhr erfunden hat. Ende der 1960er Jahre entwickelten zwei Mitglieder der Maschinenbau fakultät der Universität Neuenburg einige grundlegende Konzepte zum Bau von Digitaluhren. Gleichwohl entschied sich der Schweizer Uhrenhersteller, der ihre Forschung zunächst unterstützt hatte, gegen eine Investition. Die Gründe lagen auf der Hand: Das Unternehmen machte beträchtliche Gewinne mit mechanischen Uhren und hatte Angst davor, den eigenen Markt durch die Billigproduktion zu schädigen oder gar kaputt zu machen. Ausserdem fehlten die Kompetenzen im Elektronikbereich. Das Ergebnis ist bekannt: Infolge der Konkurrenz durch Digitaluhren von Unternehmen wie Hattori Seiko und Casio kollabierte die Schweizer Uhrenindustrie zwischen 1970 und 1985. Mehr als 60'000 Menschen verloren ihre Jobs im Jura, und mehr als 1000 Firmen gingen bankrott.

Im Wandel konzentrieren sich Führungskräfte oft auf das bestehende Geschäft und Kostensenkungen – und scheitern damit letztlich.

Es war schliesslich Nicolas Hayek, der die Industrie zu neuem Leben erweckte. Interessant ist, dass er Technologie verwendete, die in der Schweiz bereits 15 Jahre zuvor entwickelt worden war. Und dies gelang ihm durch Ambidextrie: Im unteren Marktsegment verkaufte er Swatch- und Flik-Flak-Uhren, im mittleren Bereich Longines und Rado und im High-End-Segment Breguet und Blancpain. Dabei griff er auf vorhandenes Wissen zurück, um das Geschäft mit mechanischen Uhren weiter zu betreiben und gleichzeitig in das Segment neuer elektronischer Uhren vorzustossen. Bleibt die Frage, warum die Manager der früheren Generation dies nicht taten. Es scheint, als wären diese in ihren

Geschäftsmodellen gefangen gewesen, ohne zu wissen, wie sie den Spagat bewältigen sollten. Vielmehr versteiften sie sich auf das, was Führungskräfte vieler erfolgloser Firmen unter dem Eindruck fundamentaler Veränderungen tun: Statt die Zukunft auszuloten, konzentrierten sie sich auf das bestehende Geschäft und die Senkung von Kosten – und scheiterten damit letztlich.

In diesem Zusammenhang ist es gegenwärtig interessant, wie Schweizer Uhrenhersteller die Technologie der neu aufkommenden Smartwatches in einige Marken integrieren. Statt die neuen Technologien zu ignorieren, experimentieren sie mit ihnen.

*Manche Umbrüche – etwa in
Demographie oder Politik – haben
nichts mit Technologie zu tun.*

Notenstein La Roche: In den bisher diskutierten Beispielen hingen Veränderungen, die die traditionellen Geschäftsmodelle in Bedrängnis brachten, mit dem Aufstieg neuer Technologien zusammen. Und das gilt für sehr viele «Megatrends», die heute zu beobachten sind. Beispiele sind nicht nur die mobile Kommunikation und das Internet, sondern auch das Internet der Dinge, die «Share Economy», 3-D-Drucktechnik, Automatisierung, Big Data, Mobilität und künstliche Intelligenz. Manche Umbrüche haben jedoch nichts mit Technologie zu tun, etwa demographische Veränderungen oder der (natürliche) Klimawandel. Mitunter sind sie gänzlich politisch, wie etwa bei neuen Gesetzen, Regulierungen, Steuern oder gar Kriegen. Doch woher Disruption stammt, ist für unsere Diskussion weniger wichtig als die Art und Weise, wie Führungskräfte darauf reagieren. Um die äusseren Herausforderungen zu meistern, müssen sie ihr Geschäftsmodell neu konzipieren und auf Innovation drängen.

Leadership und Ambidextrie: Es scheint ein grundlegendes Muster zur Identifikation von Firmen zu geben, welche in der Lage sind, disruptive Innovation zu meistern, neue Technologien zu übernehmen und diese erfolgreich in neue Geschäftsmodelle einfließen zu lassen. Doch wie sieht dieses Muster aus?

*Erfolgreichen Organisationen fällt es
schwer, sich zu ändern. Erfolg führt zu
struktureller und kultureller Trägheit.*

Charles O'Reilly: Ich teile Ihre Auffassung uneingeschränkt: Disruptive Umbrüche müssen nicht unbedingt nur technologiebedingt sein. Obschon sich die Massenmedien meist auf den technologischen Wandel fokussieren, können Umbrüche

auch durch geänderte Regulierung, neue Kundenpräferenzen, den Wettbewerb oder neue Geschäftsmodelle verursacht werden. Entscheidend ist, dass Führungskräfte aufgrund solcher Umbrüche ihre Organisation und Strategie überdenken. Und wie wir bei Kodak und der Schweizer Uhrenindustrie bereits gesehen haben, fallen sie häufig in alte Muster zurück, mit denen sie früher Erfolg hatten – anstatt sich zu verändern. Um zu verstehen, warum erfolgreichen Organisationen die Veränderung so schwer fällt, ist eine genauere Analyse notwendig.

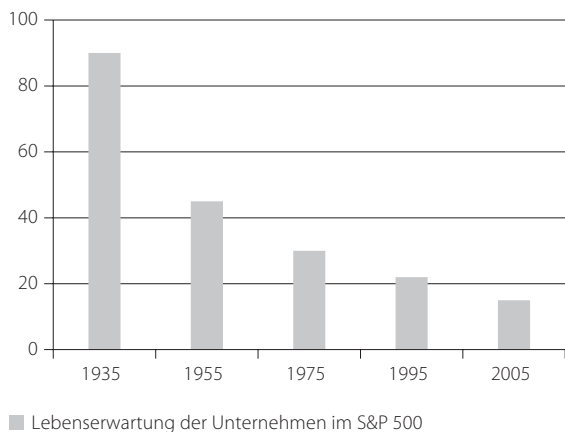
50 Jahre empirischer Forschung haben gezeigt, welche Art von Organisation für die erfolgreiche Umsetzung einer Strategie in Unternehmen ausschlaggebend ist. Es geht letztlich darum, dass die richtigen Personen in der Firma arbeiten und sinnvoll organisiert sind. Auch müssen brauchbare Kennzahlen und Anreize existieren, und die Mitarbeitenden müssen die gleichen Normen und Werte teilen («Kultur»). Eine solche Organisation setzt die Strategie um und sorgt für kurzfristigen Erfolg. Das Problem ist nun, dass genau diese Art der Organisation gleichzeitig zu struktureller und kultureller Trägheit führt. Denn wenn uns etwas zum Erfolg geführt hat, ändern wir das Erfolgsrezept nur ungern.

*Probleme entstehen dann, wenn
Führungskräfte versuchen,
Disruption innerhalb der bestehenden
Organisation zu überwinden.*

Doch disruptive Umwälzungen setzen häufig die Einführung von neuen Strategien und Geschäftsmodellen voraus. Und genau diese können äusserst unterschiedliche Arten von Organisation erfordern. Kommen wir noch einmal auf die Schweizer Uhrenindustrie zurück: Um wesentlich preisgünstigere Uhren mit neuer Technologie (Quarz) über einen neuen Vertriebskanal an einen ganz anderen Kundenkreis (mit weniger Kosten) zu verkaufen, ist eine völlig neue Art der Organisation erforderlich. In unserer Forschung haben wir festgestellt, dass sich ein Unternehmen – wenn es neue Kompetenzen benötigt und/oder auf ein völlig neues Kundensegment abzielt – in der Regel auch organisatorisch neu ausrichten muss. Ohne eine neue Ausrichtung scheitern Initiativen häufig. Genau das ist mit Ambidextrie gemeint: die Fähigkeit, gleichzeitig in alten und neuen Märkten zu agieren und dabei unterschiedliche Organisationsformen einzusetzen. Praktisch bedeutet dies, dass sich Führungskräfte präzise fragen sollten, welche Art der Organisation sie benötigen, um im neuen Geschäft erfolgreich zu sein. Häufig kann auch der Aufbau einer separaten Einheit mit einer eigenen Organisation (Personen, Struktur, Prozesse und Kultur) nötig sein, die sich deutlich von der aktuellen Form unterscheidet.

Gemäss unserer Forschung kommt es zu Problemen, wenn Führungskräfte versuchen, disruptive Veränderungen innerhalb der bestehenden Organisationen zu überwinden. Doch genau dies wird oft getan. Nicht zuletzt darum, weil die Implementierung neuer Bereiche Ineffizienz und Doppelspurigkeiten mit sich bringt. Dieser Versuch scheitert fast immer, weil dabei die Innovation von dem bestehenden Geschäft erstickt wird.

Steigende Lebenserwartung? Nicht in der Unternehmenswelt.



Quelle: Charles A. O'Reilly

Notenstein La Roche: Unsere Welt wird zweifellos immer schnelllebiger, gerade auch in der Wirtschaft. Dies zeigt auch unsere Grafik zur durchschnittlichen «Lebenserwartung» von Unternehmen im US-Aktienmarktindex S&P 500. So konnten sich Unternehmen zu Beginn des letzten Jahrhunderts über 80 Jahre lang im Index halten, heute sind es nur noch rund 15 Jahre.

Dies verlangt Führungskräften einiges ab: Sie müssen konstant den Spagat zwischen «Betriebsführung» und «Experimentieren» bewältigen. Gleichzeitig sind auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der sich rasant ändernden Welt zunehmend gefordert. Die Umbrüche in Technologie, Regulierung, Politik etc. vertragen sich kaum mit der wohl von der Natur vorgegebenen menschlichen Ablehnung gegenüber Veränderungen. Welche Rolle spielt die Unternehmenskultur im Spannungsfeld zwischen Anpassungsdruck und Bedürfnis nach Stabilität?

Die Angst vor Veränderung ist ein allgemeines Phänomen. Betroffen sind nicht nur Mitarbeitende, sondern auch die Führungskräfte selbst. In disruptiven Veränderungen besteht also die Gefahr, dass Strategien zur Verteidigung des Status quo entwickelt werden. Statt neues Terrain zu sondieren und in neue Technologien, Produktionsprozesse und Vertriebskanäle zu investieren, sind Manager versucht, das

vorhandene Geschäft zu schützen. Dazu fordern sie mehr Regulierung und mehr staatliche Unterstützung, beispielsweise durch höhere Marktbarrieren und Abschottung. Was halten Sie von diesen Verteidigungsstrategien?

Veränderungen sind unausweichlich. Die einzige Frage ist, wie man damit umgeht.

Charles O'Reilly: Lassen Sie mich zunächst die zweite Frage beantworten. Alan Mulally, der ehemalige CEO und Retter der Ford Motor Company, philosophierte einst: «Wer Veränderung nicht mag, sollte daran denken, dass Bedeutungslosigkeit noch viel schlimmer ist.» Veränderungen sind unausweichlich. Die einzige Frage ist, wie man damit umgeht. Letztlich geht es wieder um Ambidextrie: Führungskräfte müssen auf zwei Hochzeiten gleichzeitig tanzen können. Für Unternehmen ist es wichtig, das bisherige Geschäft so lange wie möglich lukrativ zu betreiben. Das kann durchaus die von Ihnen genannte Taktik – die Errichtung von Barrieren und das Einfordern staatlicher Unterstützung – implizieren. Das Preisgeben von Privilegien nützt nichts, intelligente Manager werden die Gewinne aus reifen Geschäftsfeldern so lange wie möglich maximieren.

Doch das ist nur der eine Teil ihrer Aufgabe. Sie müssen auch für die Anpassung ihrer Unternehmen an technologische, aufsichtsrechtliche oder wettbewerbliche Veränderungen sorgen. Wie bereits dargelegt, gilt es somit, bisherige Fähigkeiten zu erweitern und Chancen des Wandels zu nutzen. Man führe sich als Beispiel einmal die Auswirkungen der Deregulierung der Luftfahrt auf die etablierten Fluggesellschaften vor Augen. Billigairlines wie Southwest in den USA, RyanAir in Europa und AirAsia in Asien witterten ihre Chance. Die etablierten Fluggesellschaften mussten sich die Frage stellen, ob sie eine Billigsparte betreiben sollten. Flugzeuge, Piloten, Flughafenslots und Routen waren vorhanden – und doch scheiterten in den USA alle grossen Fluglinien bei dem Versuch, eine Low-Cost-Airline zu betreiben. Am Ende standen massive Insolvenzen. Erst in den letzten zehn Jahren verstanden es Airlines wie Lufthansa, neben der alten Flotte noch eine Billigtochter (Germanwings) zu betreiben. Im Zuge des Wandels hatten grosse Airlines die Rentabilität ihrer reifen Geschäftszweige zu verteidigen und gleichzeitig zu lernen, mit den Herausforderungen durch Billiganbieter umzugehen.

Die Lösung hängt teilweise mit der Unternehmenskultur zusammen. Wie aufgezeigt, wird der Erfolg durch die Art der Organisation und damit auch durch ihre Kultur beeinflusst. Das Problem dabei ist, dass diese in einem

reifen Geschäft auf kurzfristige Ergebnisse, marginale Verbesserung, Disziplin und Prozess-Compliance ausgerichtet ist. Diese Kultur ist das Gegenteil von dem, was im Aufbau von neuem Geschäft benötigt wird, wo der Schwerpunkt auf Tempo, Flexibilität, Initiative und der Akzeptanz von Fehlern liegen muss. Ambidextrie anerkennt diese Spannungsfelder und ermutigt zu verschiedenen Organisationsformen (und Kulturen), um einerseits Bestehendes zu optimieren und gleichzeitig ein neues, innovatives Geschäft aufzubauen.

*Erfolgreiche Unternehmen
legen Wert auf Anpassungsvermögen,
Innovation und Risikobereitschaft.*

Doch die kulturellen Herausforderungen sind gross. In unserer neuesten Forschung haben wir uns mit den Auswirkungen von Unternehmenskultur auf das Wachstum einer grossen Zahl von Firmen aus dem Hightech-Bereich befasst. Wir fanden heraus, dass in erfolgreichen Unternehmen Anpassungsfähigkeit einen hohen Stellenwert hat: Innovation und Risikobereitschaft waren positiv besetzt, neue Chancen wurden rasch genutzt und Regeln spielten eine untergeordnete Rolle. Wichtig dabei ist, dass eine solche Kultur sowohl in reifen als auch in aufstrebenden Firmen funktionieren kann. Allerdings haben das Erforschen von Neuem und das Eingehen von Risiken in reifen Unternehmen einen anderen Charakter als in aufstrebenden Firmen. Geht es in ersteren vor allem um marginale Innovation, sind bei zweiteren die Risiken sicher grösser. Führungskräfte grosser, erfolgreicher Unternehmen laufen Gefahr, dass die dominante Kultur innovative Geschäftsfelder erstickt. Es braucht die Einsicht, dass in Unternehmen bisweilen verschiedene Kulturen nötig sind und dass die übergeordnete Organisationskultur Anpassungsvermögen fördern muss – unabhängig davon, ob es sich um beständige Optimierungen im reifen oder um revolutionäre Veränderungen im aufstrebenden Geschäft handelt.

Notenstein La Roche: Anleger sind stets bestrebt, erfolgreiche Unternehmen aufzuspüren, bevor der Erfolg offensichtlich wird. Im Nachhinein ist es immer einfach, die Erfolgsfaktoren auszumachen. Bei Apple beispielsweise waren eine gute Führung, Forschergeist und Anpassungsfähigkeit zweifels- ohne vorhanden (und sind es möglicherweise noch immer). Aber versetzen wir uns einmal zehn Jahre zurück und schauen uns Google und Yahoo an. In puncto Grösse, Servicequalität oder Zahl der Suchanfragen waren beide Internet-Suchmaschinen durchaus vergleichbar. Welches

Unternehmen die Oberhand gewinnen würde, war gänzlich offen. Ihre Entwicklung in den letzten zehn Jahren war aber völlig unterschiedlich. Yahoo wurde im Juli 2016 von Verizon übernommen und fusionierte mit dessen Tochter AOL, nachdem der Aktienkurs jahrelang vor sich hingedümpelt hatte. Google (beziehungsweise Alphabet) verbuchte im gleichen Zeitraum eine phänomenale Entwicklung. Der Aktienkurs kletterte von 250 US-Dollar im Jahr 2006 auf nunmehr ungefähr 800 US-Dollar und das Unternehmen zählt heute zu den Giganten der Welt. Wäre es vor zehn Jahren möglich gewesen, den Erfolg von Google und das Scheitern von Yahoo vorauszusehen? Oder anders: Wäre es 1990 möglich gewesen, den Erfolg von Fujifilm und das Scheitern von Kodak vorauszusagen? Lässt sich ein grundlegendes Muster definieren und identifizieren? Die Frage ist von hoher Relevanz, weil es heute eine Reihe von Märkten mit vielversprechender Zukunft – etwa den Markt für 3-D-Druck – und zahlreiche aussichtsreiche Unternehmen in diesem Markt gibt (wie Arcam AB, SLM Solutions Group, Stratasys Ltd oder Autodesk). Worauf sollten Finanzanalysten achten, wenn sie versuchen, die künftigen Erfolgsgesellschaften zu identifizieren?

*Hätte jemand 1999 den Erfolg
von Google vorhersehen können?
Ich sicherlich nicht.*

Charles O'Reilly: Die grösste Herausforderung ist es, vorauszusagen, welche disruptiven Umwälzungen am gefährlichsten sind oder welche Unternehmen sich durchsetzen können. Yahoo und Google sind ein schönes Beispiel. Im Nachhinein wissen wir, dass Google durch seine Vormachtstellung für Internet-Suchanfragen einen herausragenden Vorteil hatte, mit dem Yahoo nicht mithalten konnte. Hätte das jemand 1999 vorhersehen können? Ich sicherlich nicht.

Man kann nur beurteilen, in welchem Ausmass ein Unternehmen und seine Führungsriege Forschergeist fördern und Innovation zulassen. Die Frage lautet: Sind Prozesse vorhanden, um potenzielle Bedrohungen und neue Geschäftschancen zu identifizieren (Ideengenerierung)? Gibt es einen Prozess, um diese Experimente durchzuführen (Inkubation)? Und schliesslich: Sind disziplinierte Prozesse vorhanden, um die neuen Geschäftsfelder auszubauen, wenn sie vom Markt akzeptiert werden (Skalierung)? Zu viele Manager verschleudern schlichtweg zu viel Geld für neue Ideen, wenn reichlich Barmittel vorhanden sind. Analog dazu kürzen sie die Mittel, wenn die Zeiten rau sind. Die Herausforderung besteht darin, diszipliniert und systematisch zu Werke zu gehen.

Wir haben sieben Jahre bei IBM verbracht, als dort ein solcher Prozess (der sogenannte Emerging-Business-Opportunity-Prozess, EBO) entwickelt wurde. Letzterer half dem Unternehmen zwischen 2000 und 2005, den Umsatz um 15 Milliarden US-Dollar zu steigern. Ausserdem machte er den Weg frei für Vorstösse in die Bereiche Life Sciences, Mobile Computing und künstliche Intelligenz, die die Basis für das künftige Wachstum darstellten. Auch wenn das Unternehmen derzeit etwas zu kämpfen hat, kann es nur dank dieser Investitionen weiterbestehen. Sollte sich IBM bis in fünf Jahren wieder erholt haben, wird dies die Fähigkeit des Unternehmens bestätigen, den Spagat zwischen «Optimierung» und «Erneuerung» zu bewältigen. Kürzlich haben auch Firmen wie Flex, Corning, DaVita, Amazon, Walmart und Analog Devices vergleichbare Prozesse implementiert. Und wie bereits aufgezeigt, führte dies zur Rettung von Fujifilm und zum Niedergang von Kodak.

Ich würde auf experimentierfreudige Manager setzen, die ihre Firmen in Richtung Innovation führen und nicht auf CEOs, die sich auf Kostensenkungen konzentrieren.

Ich bin kein Anlageprofi und befasse mich kaum mit diesem Thema. Doch sollte ich gezwungen sein, eine von Ihnen angesprochene Wette einzugehen, würde ich mir die Führung von Unternehmen im Umbruch genau ansehen. Ich würde gegen CEOs wetten, die sich auf Effizienz und Kostensenkungen konzentrieren. Meine Favoriten sind experimentierfreudige Manager, die ihre Firmen in Richtung Innovation führen. Ausserdem würde ich genauestens analysieren, ob sie einen systematischen Ansatz verfolgen (wie Jeff Immelt von General Electric, der das Unternehmen in den Softwarebereich führt) oder lediglich verzweifelt neue Unternehmen kaufen (wie HP und Autonomy). Haben sie einen Prozess, der Innovation wirklich fördert?

Notenstein La Roche: Herr Professor O'Reilly, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.

Notenstein La Roche Kommentar

«Nichts ist so beständig wie der Wandel», so lautete der Titel eines eindrücklichen Referats der Schweizer Unternehmerpersönlichkeit Rolf Soiron vor ein paar Wochen an der Universität Luzern. Schnell wurde klar, dass wir schon seit einigen Jahren in Zeiten ausserordentlicher Umbrüche leben: technologisch, politisch, gesellschaftlich. «Wandel als Tsunami», lautete der Befund, untermauert durch Statistiken aus Wirtschaft, Demographie und Klimaforschung. Die «Frankfurter Allgemeine Zeitung» erklärte den Begriff «Disruption» denn auch zum Wirtschaftswort des Jahres 2015.

Wie kommt es, dass manche Unternehmen mit dem rasanten Wandel besser umgehen können als andere? Führungsstärke und Innovation sind der Schlüssel, so Charles O'Reilly, der die Erfolgsfaktoren seit Jahrzehnten studiert. Firmen müssen einerseits ihr herkömmliches Geschäft radikal optimieren und effizienter machen, um im harten Verdrängungswettbewerb profitabel zu bleiben, gleichzeitig müssen sie dafür neue Geschäftsfelder identifizieren und aufbauen. Während die Optimierungsaufgabe durch Prozessverbesserungen und Kostensenkungen relativ einfach umzusetzen ist, gestaltet sich die Innovationsaufgabe ungleich schwieriger. Sie ist nur sehr begrenzt planbar. Die grösste Herausforderung ist es aber, beides, Optimierung («exploitation») und Erneuerung («exploration»), unter der gleichen Unternehmensführung zu vereinen. Disruption ist unserer Meinung nach für jene Unternehmen eine Chance, die eine starke Führung haben, wandlungsfähig sind und Risiken eingehen. Es gilt die bekannte Weisheit von Charles Darwin: Nicht die intelligenteste Spezies wird überleben, sondern jene, die am ehesten bereit ist, sich zu verändern.

Anleger würden natürlich gerne im Vorhinein wissen, welche Unternehmen erfolgreich sind und welche im unaufhaltsamen Prozess der schöpferischen Zerstörung untergehen werden. O'Reilly ist hier erfrischend offen: Zumindest er könnte das sicher nicht im Voraus wissen. Und in der Tat – wer hätte schon vorhersagen können, dass Google, Apple, Netflix, Amazon, Walmart, Fujifilm, Uber und viele andere das Rennen (zumindest bisher) machen würden und ihre direkten Konkurrenten nicht? Bescheidenheit ist angebracht. Da es praktisch unmöglich ist, die Gewinner von morgen zu identifizieren, sollte man sich wohl besser darauf konzentrieren, zunächst potenzielle Verlierer auszusortieren. Das sind jene Firmen (oder Sektoren), die den Fokus nur auf eine Optimierung des bestehenden Geschäftsmodells legen und nicht das Risiko eingehen, ganz neue Wege zu gehen.

Gesprächspartner

Professor Charles O'Reilly ist ein Experte auf dem Gebiet der Organisationstheorie. Er hat an der UCLA in Berkeley doziert und war Gastprofessor an der Harvard Business School. Im Mittelpunkt seiner Forschung stehen Leadership, Innovation sowie Unternehmenskultur und organisatorische Veränderungen. Es wurden ihm Lehrpreise in Berkeley und Stanford sowie erst kürzlich eine Auszeichnung für sein Lebenswerk und der Distinguished Scholarly Contribution Award der Academy of Management verliehen. Charles O'Reilly hat über 100 wissenschaftliche Artikel und mehrere Bücher veröffentlicht.

Notenstein La Roche

Das Gespräch wurde geführt von Michael Zurkinden, Private Banking, in Zusammenarbeit mit Dr. Ivan Adamovich, Dr. Oliver Möhl, Private Banking, Marc Züllig, Investment Solutions, und Claudia Züger, Kommunikation. Kommentar von Dr. Ivan Adamovich.

Das Notenstein La Roche Gespräch

Das Gespräch soll zum Nachdenken über die wesentlichen ökonomischen und gesellschaftlichen Trends anregen und mögliche Konsequenzen für den Anleger erörtern. Alle zwei Monate führen die Experten von Notenstein La Roche einen Dialog mit einer Persönlichkeit aus Wirtschaft oder Wissenschaft. Dabei möchten wir unsere Gesprächspartner mit unseren Erkenntnissen und Thesen herausfordern und dadurch Wissen generieren, das sich letztlich auch in der Praxis umsetzen lässt. Wir sind offen für kontroverse Meinungen, die den Gedankenaustausch lebendig machen. Das Gespräch wird über mehrere Tage als schriftlicher Dialog geführt. Diese Art von Austausch ermöglicht ein unaufgeregtes, fundiertes Hinterfragen von Argumenten – und das in einer Zeit, die oft von einer atemlosen Informationsflut geprägt ist.

Impressum

Ausgabe Notenstein La Roche Gespräch Nr. 27, Dezember 2016

Herausgeber Notenstein La Roche Privatbank AG, Bohl 17, Postfach, CH-9004 St. Gallen, info@notenstein-laroche.ch, www.notenstein-laroche.ch

Leserservice Das Gespräch können Sie auf unserer Website als Podcast hören.

ISSN 2297-6612

Dies ist die 27. und letzte Ausgabe des *Notenstein La Roche Gesprächs*. Gleichzeitig verabschieden wir uns auch von Dr. Ivan Adamovich. Der stellvertretende CEO und Chefstrategie verlässt unser Bankhaus nach 13 Jahren Zugehörigkeit und über sieben Jahren in der Geschäftsleitung. Er war Mitinitiator, kreativer Kopf, treibende Kraft und Co-Autor des *Notenstein La Roche Gesprächs*. Er prägte die Publikation massgeblich durch seine Expertise und die analytischen Kommentare. Für sein grosses Engagement bedanken wir uns herzlich.

Bei Ihnen, liebe Leserin, lieber Leser, bedanken wir uns für Ihr Interesse. Für Analysen zu aktuellen Marktentwicklungen und makroökonomische Einschätzungen empfehlen wir Ihnen die Lektüre unseres *Notenstein La Roche Kompass*.

Archiv

Alle bisherigen Ausgaben des Gesprächs sind unter www.notenstein-laroche.ch/gespraeche einsehbar. Eine Übersicht der letzten Gesprächspartner finden Sie hier:



«Der Vorschlag des Helikoptergeldes läuft auf eine Bankrotterklärung der Geldpolitik hinaus.»
Prof. Dr. Otmar Issing, September 2016



«Es stellt sich die Frage, wie lange die Solvenz der westlichen Demokratien noch gewährleistet ist.»
Prof. Christoph A. Schaltegger, Juni 2016



«Der Kalte Krieg war viel gefährlicher als unsere heutige Zeit.»
Prof. Niall Ferguson, Mai 2016



«Die chinesische Wirtschaft hat eine neue Entwicklungsstufe erreicht.»
Dr. Yu Yongding, März 2016



«Der Staat sollte die regulatorischen Kosten für die Unternehmen nicht weiter erhöhen.»
Heinz Karrer, Dezember 2015



«Unser Gesichtsfeld hat sich um Dimensionen erweitert, der Spielraum für Erneuerungen ebenso.»
Dr. Rolf Soiron, November 2015



«Die Versuchung ist gross, sich einfach auf Experten zu verlassen, statt selbst Informationsjäger zu werden.»
Prof. Noreena Hertz, September 2015



«Der Euro wurde zum Gefängnis, in dem sich die Gefangenen streiten. Vom Friedensprojekt keine Spur.»
Prof. Dr. Hans-Werner Sinn, Juni 2015



«Ein Riesenthema wird die digitale Selbstbestimmung: Mehr und mehr Menschen wollen ihre Daten wieder zurückhaben.»
Matthias Horx, April 2015



«Die weltweite Tiefzinspolitik ist von den Zentralbanken geschaffen worden, sie kann nur von ihnen beendet werden.»
Prof. Dr. Ernst Baltensperger, Februar 2015



«Unsere permanenten, historisch gesehen harmlosen Krisen halten uns wach.»
Dr. Hans Widmer, Dezember 2014



«Eine starke Mittelschicht wird auf Dauer nicht auf demokratische Mitwirkungsrechte und Rechtsstaat verzichten.»
Joschka Fischer, Oktober 2014

Weitere Gesprächspartner seit 2012:

Prof. Dr. Aymo Brunetti, Prof. Dr. Reiner Eichenberger, Dr. Severin Schwan, Prof. Dr. Thomas Straubhaar, Prof. Dr. Laurence J. Kotlikoff, Dr. h.c. Beat Kappeler, Dr. Gerhard Schwarz, Prof. Harold James, Prof. Dr. Gerd Gigerenzer, Peter Voser, Prof. Miriam Meckel, William R. White, General Stanley McChrystal, Prof. Dr. Franco Taisch



NOTENSTEIN
LA ROCHE

PRIVATBANK

ST. GALLEN BASEL BERN CHUR GENÈVE LAUSANNE LOCARNO LUGANO
LUZERN OLTEN SCHAFFHAUSEN WINTERTHUR ZÜRICH