

## KONTRASTE

# „Konzerne sind erstarrte Kolosse“

*Kontraste greift kontroverse Debatten auf. Zwar ist im Change Management nichts nur so oder nur anders. Mittelwege bieten meist die besseren Lösungen. Deutliche Positionen helfen aber, die eigene Sicht- und Vorgehensweise zu klären. In dieser Debatte geht es um die Frage, ob sich große Unternehmen überhaupt noch verändern lassen oder ob diese unbeweglichen Riesen nur mit Kraftakten und im Schneckentempo umzusteuern sind.*

## EINERSEITS ...



Anne M. Schüller

Anne M. Schüller ist Managementdenkerin, Keynote-Speaker, Buchautorin und Businesscoach. Sie ist Expertin für das Touchpoint Management und für eine kundenfokussierte Unternehmensführung. Ihr aktuelles Buch (mit Alex T. Steffen): „Fit für die Next Economy“ (2017).

**Ihre Sicht:** Bahnbrechendes hat in tradierten Organisationen sehr schlechte Karten. Konzerne sind in antiquierten Strukturen und überholten Mindsets gefangen. Wenn anweisungsbasierte Top-down-Formationen auf vernetzte Organisationen treffen, wird es langfristig für Erstere eng.

## ... ANDERERSEITS



Lysander Weiß

Lysander Weiß ist Partner der Innovationsberatung Venture Idea. Erst kürzlich veröffentlichte er zusammen mit Lucas Sauberschwartz das Buch „Das Comeback der Konzerne“ (2017).

**Seine Sicht:** Der Innovationswettkampf tobt. Konzerne versuchen zunehmend, Start-ups zu kopieren, um selbst agil und disruptiv zu werden. Eine Fehlentscheidung, denn die Erfolgchancen eines Start-ups sind minimal. Wenn es Konzernen stattdessen gelingt, vorhandene Stärken zu nutzen, kann der „Elefant“ die „Maus“ besiegen.

Supertanker sind träge, das liegt an ihrer Masse. Um anzuhalten, benötigen die Giganten der Meere etwa sechs Kilometer. Statt abzubremsen kann ein Ozeanriese zwar abdrehen, um einem Eisberg oder anderen Gefahren auszuweichen. Aber selbst der Wendekreis liegt bei fünf Schiffslängen. Konzerne werden mit solch großen Pöten verglichen, gelten sogar als noch träger, weil die Befehle der Kapitäne in den Vorstandsetagen erst bei der Mannschaft an den Kundenschnittstellen ankommen und dort verstanden werden müssen.

Ein ganz anderes Image haben Start-ups und Newcomer, denen Innovation, Dynamik und eine agile Beweglichkeit zugeschrieben wird. Die Zukunft gehöre ihnen, heißt es, wie das explosionsartige Wachstum der einstigen Garagenfirmen im Silicon Valley und andernorts belegt. Die Old-school-Konzerne geraten mehr und mehr in die Defensive. Weil sie von hierarchischen, bürokratischen

und regulatorischen Strukturen gelähmt werden. Weil der einstige Wettbewerbsvorteil durch Skaleneffekte in flexiblen Märkten zum Ballast geworden ist. Weil Prozesse und Systeme aus zig Insellösungen mit diffusen Schnittstellen bestehen. Und weil dort ein Managementtypus das Sagen hat, der die Zeichen der Digitalisierung noch immer nicht erkannt hat. Kurz gesagt: Je größer das Unternehmen, desto langwieriger ist die Veränderung. Und ab einer gewissen Größe gewinnen ohnehin die Beharrungskräfte und Change wird allenfalls noch an der Peripherie oder durch Separierung möglich. Aber stimmt das denn? Zwei Experten haben eine entgegengesetzte Sicht auf die Konzerne und unterschiedliche Lösungen. [MC]



Anne M. Schüller & Lysander Weiß  
beziehen Stellung!

*Einerseits:*

## Konzerne sind in ihrer alten Welt gefangen

*Anne M. Schüller*

Schon macht der Sermon vom Transformationsversagen die Runde. Wandelwille wird zwar heftig bekundet („Wir sind dran, aber das dauert!“), doch real passiert meist zu wenig. Verbale Aufgeschlossenheit bei gleichzeitiger Verhaltensstarre nennt man das auch. Viele Konzerne sind in antiquierten Strukturen und überholten Mindsets von Management, Karriere und Führung gefangen. Doch in einem alten Arbeitsumfeld kann man nicht auf neue Gedanken kommen. Exponentielle Entwicklungen können sich nicht in linearen Organisationsmodellen entfalten. Und zentrale Steuerung funktioniert nicht in komplexen Systemen. Sich selbst organisierende Einheiten sind dazu besser geeignet. Denn wenn anweisungsbasierte Top-down-Formationen auf vernetzte Organisationen treffen, wird es langfristig für Erstere eng.

### Herrschende entfachen keine Palastrevolution

Kann die notwendige Transformation überhaupt aus den eigenen Reihen kommen? In einem an Jahresplänen orientierten Umfeld, in dem man vor allem mit Sofortresultaten und Maximalrenditen punkten kann, ist das schwierig. Wer dem Willen der Anteilseigner folgen muss, favorisiert Effizienz-Innovationen, aber keinen Wiederaufbau nach disruptiver Zerstörung.

» Viele Konzerne sind in antiquierten Strukturen und überholten Mindsets von Management, Karriere und Führung gefangen. Doch in einem alten Arbeitsumfeld kann man nicht auf neue Gedanken kommen.

Zudem ist Besitzstandswahrung ein riesiges Thema. Privilegien, Status, Macht und Kontrolle freiwillig wieder abzugeben ist für die amtierenden Führungskräfte, die darum ja lange kämpfen mussten, verdammt schwer. Durch einen Verwaltungsapparat, der letztlich vom Kunden finanziert wird, und eine aufgeblähte Mess- und Steuerungsbürokratie sorgt das Management überhaupt erst für seine Existenzberechtigung. Nicht innovativ zu sein ist in etablierten Organisationen meist die bessere Wahl. Querdenken? Muster brechen? „Kann ich mir nicht leisten, ich habe zwei Kinder und gerade ein Haus gebaut. Ich wäre dumm, würde ich mich groß aus dem Fenster lehnen“, raunte mir kürzlich ein Manager zu.

### Ambidextrie ist ein realisierbarer Übergangsweg

Alles in allem hat Bahnbrechendes in tradierten Organisationen sehr schlechte Karten. Es sei denn, man stellt sich auf ein klassisches Standbein und ein agiles Spielbein. Das bedeutet: Man kapitalisiert die derzeitigen Renditebringer und beginnt – abseits des Unternehmenszentrums – mit etwas ganz Neuem. Ambidextrie ist das Stichwort dafür. Frei übersetzt mit „Beidhändigkeit“ geht es dabei um die Fähigkeit von Unternehmen, in der „Sowohl als auch“-Paradoxie zu agieren. Einerseits gilt es, Start-up-Qualitäten zu entwickeln, sich also innovativ, rasant und risikoaffin am Markt zu bewegen. Andererseits ist die Ertragskraft der Kernaktivitäten zu sichern, um Verpflichtungen nachkommen zu können.

Ambidextrie betrifft die Organisationsstrukturen, die Arbeitsweisen und auch die Geschäftsmodelle. Statt sich in monströsen Transformationsprojekten zu verträdeln, macht man eine Teil seiner Firma zum Experimentierfeld. Disruptionen beginnen immer in einer Nische oder an den Rändern einer Organisation. Junge, talentierte, durchdigitalisierte Überflieger können dabei als ideale Helfershelfer agieren.

*Andererseits:*

## Keine Angst vor den Kleinen!

Lysander Weiß

Stellen Sie sich vor, Sie würden bei Vanguard arbeiten, einem US-amerikanischen Vermögensverwalter mit 4,5 Billionen US-Dollar in Assets. Jahrzehntlang war das Geschäft recht einfach: Kunden legten bei ihrem Berater Geld an, mit dem dann Gewinn erwirtschaftet wurde. Doch plötzlich ist alles anders: Start-ups wie Betterment und Wealthfront bieten gegen geringe Gebühren Beratung und Vermögensverwaltung an, die komplett über das Internet automatisiert sind (sogenannte „Robo-Advisor“), und gewinnen damit Millionen Kunden.

### Der Elefant hat Angst vor der Maus

Ein Einzelfall? Sicherlich nicht. Die Entwicklung in den letzten Jahren war rasant und scheint zunehmend in immer kürzeren Zyklen zu verlaufen. Es ist kaum noch vorstellbar, dass das iPhone erst im November 2007 in Europa eingeführt oder AirBnB erst 2008 gegründet wurde. Neue Technologien, Trends und Konsumgewohnheiten erhöhen zunehmend den Veränderungs- bzw. Innovationsdruck auf Konzerne. Und so heißt es immer häufiger: „Innovate or Die“. Letzteres ist ein Schicksal, das 90 Prozent der Fortune-500-Unternehmen seit 1955 bereits erlitten haben.

Clayton M. Christensen, Professor für Business Administration an der Harvard Business School und „Erfinder“ der Disruption, bezeichnet das Problem als „Innovationsdilemma“: Je erfolgreicher die Konzerne sind, umso schwieriger ist es für sie, sich zu verändern und zu innovieren, da ihre Prozesse und Strukturen für das bestehende Geschäftsmodell optimiert sind. Große Unternehmen scheinen demnach im Innovationswettbewerb die schlechteren Karten zu haben. Und so wundert es nicht, dass 65 Prozent der CEOs globaler Großunternehmen laut der Unternehmensberatung KPMG Angst davor haben, von disruptiven Start-ups überholt zu werden. Die Lösung dafür liegt vermeintlich auf der Hand: Die Start-up-Methoden kopieren, um auch agil und

*„Das Ziel kann ja nicht sein, genauso erfolglos zu sein wie die Start-ups.“*

disruptiv zu werden. Schließlich zeigen Tesla, AirBnB, Uber und Co, wie schnell man etablierten Unternehmen den Rang ablaufen kann.

### Aber die Maus spielt doch nur

Versuchen Sie doch einmal, spontan mehr als zehn solcher Erfolgsbeispiele zu finden. Gar nicht so einfach, oder? Und selbst erfolgreiche Start-ups müssen nach vielen Jahren immer noch beweisen, dass sie auch ohne Venture Capital nachhaltig erfolgreich sein können. Eine Studie der Unternehmensberatung Bain zieht dem „Start-up-Wahn“ sprichwörtlich den Zahn: Die Erfolgchance von Start-ups, einen (für einen Konzern signifikanten) Wertbeitrag von 100 Millionen bzw. 500 Millionen zu erzielen, liegt bei gerade einmal 1:500 bzw. 1:17.000.

Was nun? Das Ziel kann ja nicht sein, genauso erfolglos zu sein wie die Start-ups. Stattdessen muss es gelingen, die vorhandenen Strukturen, Prozesse und Ressourcen als Stärke und nicht als Hindernis zu begreifen. Dann kann das Unternehmen erfolgreich aus den eigenen Stärken heraus innovieren und sich damit Schritt für Schritt verändern. So deckt die Bain-Studie gleichzeitig auf, dass Konzerne eine Erfolgchance von 1:8 haben, die oben genannten Innovationserfolge zu erzielen, wenn sie es schaffen, ihre eigenen Stärken zu nutzen.

Damit hatte am Ende auch Vanguard Erfolg: Fünf Jahre nach den „Erfolgs“-Start-ups startet das Unternehmen seinen eigenen „Robo-Advisor“, der dank der starken Kundenbasis und zusätzlicher menschlicher Berater als Unterstützung im ersten Jahr bereits 31 Milliarden US-Dollar verwaltete – mehr als die drei größten Start-up-Wettbewerber zusammen.