

DAS WISSEN DER BESTEN

# Harvard Business manager



Juni 2016 Deutschland € 14,50  
Erweiterte deutsche Ausgabe  
der Harvard Business Review  
[www.harvardbusinessmanager.de](http://www.harvardbusinessmanager.de)

**GEHÄLT** Transparenz macht nicht  
neidisch, sondern sorgt für Zufriedenheit

**VERANTWORTUNG** Wie nachhaltiges  
Handeln die Rendite erhöht

**INTERVIEW** LinkedIn-Gründer Reid  
Hoffman über die Kunst des Blitzscaling

# SHOOT Facebook WAPPENS Amazon

## SCHWERPUNKT **PLATTFORMSTRATEGIE**

Amazon, Facebook & Co. treiben die digitale Transformation.  
Was Sie von den neuen Wettbewerbern lernen können.





/Audi Deutschland

<sup>1</sup>Optionale Ausstattung. 100 Mbit/s maximale Downloadgeschwindigkeit, abhängig von LTE-Netz-Abdeckung.

<sup>2</sup>Kraftstoffverbrauch in l/100 km: innerorts 7,9–7,7; außerorts 5,5–5,1; kombiniert 6,4–6,1; CO<sub>2</sub>-Emissionen in g/km: kombiniert 147–139. Angaben zu Kraftstoffverbrauch und CO<sub>2</sub>-Emissionen bei Spannbreiten in Abhängigkeit vom verwendeten Reifen-/Rädersatz.



**250 km/h**  
treffen auf  
**100 Mbit/s.**



**Der neue Audi A4 Avant.  
Technologie auf der Überholspur.**

Mehr Power beim Fahren und beim Surfen. Im neuen A4 Avant mit 2.0 TFSI quattro S tronic<sup>2</sup> und Audi connect für eine Verbindung ins Internet mit bis zu 100 Mbit/s<sup>1</sup> Downloadgeschwindigkeit.

**Audi** Vorsprung durch Technik

# Erkenntnisse besser nutzen



7 der 10 weltweit angesehensten Unternehmen\*  
nutzen Big Data Analytics von Hewlett Packard Enterprise  
für ihre Geschäftsentscheidungen.

[hpe.com/de/analysen](http://hpe.com/de/analysen)

© Copyright 2016 Hewlett Packard Enterprise Development LP.  
\*Gemäß Fortune Global 500, Most Admired Companies 2015.

Accelerating next



**Hewlett Packard  
Enterprise**

# NICHT AUFGEBEN, UMDENKEN!



FOTO: OLAUF BALLINUS

**CHRISTOPH SEEGER**  
CHEFREDAKTEUR

## DAS DIGITALE HEFT

Jede Ausgabe des Harvard Business Managers erscheint auch als digitale Version für Tablet, Smartphone und PC/Mac. Weitere Informationen: [www.harvardbusinessmanager.de/digital](http://www.harvardbusinessmanager.de/digital)



Die Liste der Namen wird immer länger: Google, Amazon, Facebook, Uber, Airbnb und viele andere junge Firmen fordern etablierte Unternehmen heraus und treiben etliche von ihnen in existenzbedrohende Krisen. Zwei Faktoren sind vor allem dafür verantwortlich. Zum einen verhelfen die Plattformstrategien den Newcomern zu rasantem Wachstum und stellen das Wettbewerbsgefüge in zahlreichen Branchen auf den Kopf. Zum anderen scheint die Dreistigkeit, mit der sich die neue Konkurrenz über bestehende Regeln und Vorschriften hinwegsetzt – und damit durchkommt –, klassische Unternehmen förmlich zu lähmen. Im Schwerpunkt zum Thema analysieren unsere Autoren die Lage, machen Mut und geben Rat.

Den Auftakt bildet der Beitrag „Plattform statt Pipeline“. Ein Autorenteam um den Digitalisierungsexperten Marshall W. Van Alstyne hilft, die Funktionsweise der neuen Marktplätze zu verstehen (ab Seite 22). Außerdem haben wir LinkedIn-Gründer Reid Hoffman zum Gespräch gebeten. Am Beispiel der großen Internetunternehmen erklärt er, warum schnelles Wachstum – Stichwort „Blitzscaling“ – das Gebot der Stunde ist. Das Interview beginnt auf Seite 32.

Im dritten Artikel stellen die Professoren Feng Zhu von der Harvard Business School und Nathan Furr von der Pariser Business School Insead einen Weg für Unternehmen vor, die den Sprung vom Produkthersteller zum Plattformanbieter schaffen wollen. Ihr Text „Der Wachstumsturbo“ beginnt auf Seite 42. Im letzten Beitrag beschäftigen sich die Professoren Benjamin Edelman und Damien Geradin mit der wilden Deregulierung durch Unternehmen wie Uber und Airbnb. Was klassische Unternehmen dagegen tun können, lesen Sie in „Kampf den Regelbrechern“ (ab Seite 50).

*Christoph Seeger*

# SHI**FT** HAPPENS

## SCHWERPUNKT PLATTFORMSTRATEGIE



### 22 PLATTFORM STATT PIPELINE

MARSHALL W. VAN ALSTYNE ET AL.

**STRATEGIE** Uber, Airbnb und Amazon verändern Geschäftsmodelle und Branchen von Grund auf. In Panik geraten sollte jedoch nur, wer ihnen mit alten Methoden begegnen will. Lernfähige Unternehmen werden sich auch in der digitalen Wunderwelt behaupten.

### 32 BLITZSCALING

REID HOFFMAN IM GESPRÄCH

**START-UPS** Auch Luxusprobleme können Sorgen bereiten: Reid Hoffman, Mitgründer des Karrierenetzwerks LinkedIn und einer der gefragtesten Investoren des Silicon Valley, erklärt im Interview, wie Unternehmen mit Hyperwachstum und einem Zustand der kontinuierlichen Überforderung klarkommen.

### 42 DER WACHSTUMSTURBO

FENG ZHU, NATHAN FURR

**METHODE** Immer mehr Hersteller von Produkten oder Services entwickeln Plattformen. Vier Schritte helfen Führungskräften, diese schwierige Umstellung zu meistern.

### 50 KAMPF DEN REGELBRECHERN

BENJAMIN EDELMAN, DAMIEN GERADIN

**WETTBEWERB** Die neuen Konkurrenten sind schnell, mutig, effizient – und halten sich nicht immer an Gesetze und Vorschriften. Zum Glück gibt es Möglichkeiten, wie sich klassische Unternehmen gegen die wilde Deregulierung wehren können.

## TRENDS

### 10 KNOCHENSUCHER UND KEIMSCHLACHTER

PERSONAL „Brand Evangelisten“ oder „Imagineere“ gehen motivierter zur Arbeit. Über die erstaunliche Wirkung kreativer Jobtitel.

### 13 GROSS, LAUT, UNFÄHIG

FÜHRUNG Haben Sie auch das Gefühl, dass nicht immer die kompetentesten Leute an die Spitze kommen? Eine Studie zeigt: Das stimmt.

### 14 „UND WAS VERDIENST DU SO?“



SVEN HENNIGE

VERGÜTUNG Gehaltstransparenz schürt nicht Neid, sondern sorgt für mehr Zufriedenheit.

### 16 KREATIVE WAHRNEHMUNG

DEVON PROUDFOOT IM GESPRÄCH

VERTEIDIGEN SIE IHRE FORSCHUNG Vorurteile sind hartnäckig: Selbst Frauen halten männliche Kollegen für ideenreicher.

### 18 VORSICHT BEI SONDERAUFGABEN!

LAURENZ L. MEIER, NORBERT K. SEMMER

PSYCHOLOGIE Protokoll führen, Betriebsfest organisieren – Führungskräfte sollten sich gut überlegen, wem sie unbeliebte Jobs aufdrücken.



## STRATEGIEN

### 60 TANZ AUF DEM VULKAN

ROGER MARTIN, ALISON KEMPER

KAPITALISMUSDEBATTE Wenn der Aktienkurs in die Höhe schießt, steigt in überbewerteten Unternehmen oft die große Party. Investitionen, Übernahmen? Kein Problem. Doch der Absturz folgt fast immer.

### 70 DIE GRÜNE HOFFUNG



ALEXANDER ZIMMERMANN ET AL.

VERANTWORTUNG Jetzt ist es wissenschaftlich bewiesen: Nachhaltigkeit lohnt sich. Eine Schweizer Studie zeigt, dass sozial und ökologisch verantwortungsvoll geführte Unternehmen klare Vorteile im Wettbewerb haben – zumindest wenn sie dabei konsequent sind.



ILLUSTRATION: RYAN INZANA

## MEINUNGEN

### 76 AUF DER SUCHE NACH DER SCHNELLEN TRUPPE ETHAN BERNSTEIN, RYAN W. BUELL

**FALLSTUDIE** Der Chef eines Serviceunternehmens schleicht sich als Undercover-Boss in ein Team ein: Warum brauchen seine Leute so lange, um ein Flugzeug von innen zu säubern? Was er berichtet, lässt das Management ratlos zurück.



- 5 EDITORIAL
- 69 GANZ IM ERNST
- 94 IMPRESSUM/SERVICE
- 97 VORSCHAU

### 84 LERNEN LERNEN ERIKA ANDERSEN

**SELBSTMANAGEMENT** Viele Menschen wehren sich gegen Neues, weil sie sich ungern als Anfänger outen. Anderen scheint diese Rolle nichts auszumachen. Wieso? Weil sie neugierig sind, Risiko lieben und einen starken Willen haben.

### 90 DAS LETZTE QUÄNTCHEN DANIEL MCGINN

**BÜCHER** Ratgeber zur Selbstoptimierung erobern die Bestsellerlisten. Dabei haben die Vertreter des „Productivity Porn“-Genres in aller Regel erschreckend wenig Neues zu berichten.

### 92 FIRST IN, LAST OUT HOLGER RUST

**KOLUMNE** Warum Sie nie, nie, nie als Erster aus einem Meeting verschwinden sollten.

### 98 FÜNF MINUTEN MIT ... RUTH WESTHEIMER

Auch mit knapp 88 Jahren glaubt die Sexualtherapeutin nicht an das Konzept des Ruhestands.



ILLUSTRATION: CHRISTOPH KADUR FÜR HARVARD BUSINESS MANAGER; FOTO: EVAN HILL / REDUX PICTURES





**REID HOFFMAN** ist eine Silicon-Valley-Legende – und ein Meister der Plattform. Mitte der 90er startete er seine Karriere bei Apple, wo er an einem Portal für Onlinedienste namens eWorld arbeitete. Er gehörte zur Führungsmannschaft von Paypal und war Mitgründer von LinkedIn. Wie kaum ein anderer weiß der Milliardär und Tech-Investor, wie sich Geschäftsmodelle skalieren lassen: Paypal wuchs um 2 bis 5 Prozent – täglich. Im Interview spricht Hoffman über die chaotischen und beängstigenden Facetten dieses Hyperwachstums.

Blitzscaling

Seite 32



**SUSAN FENTERS LERCH** hatte als Führungskraft bei der Make-A-Wish-Foundation eine ungewöhnliche Idee: Die Mitarbeiter sollten sich ihre Jobtitel selbst aussuchen dürfen. CEO Lerch nannte sich „Gute Fee“ – passend für die Leiterin einer Stiftung, die Kindern Wünsche erfüllt. Heute ist sie Executive Director der Hemophilia Foundation of Michigan.

„Ein gutes Gefühl“ Seite 12



**SVEN HENNIGE** untersucht schon seit zehn Jahren die Gehaltsentwicklung bei mehr als hundert Finanz-, IT- und kaufmännischen Berufen. Noch immer ist das Gehalt in deutschen Unternehmen ein Tabuthema, sagt der Zentraleuropa-Chef des Personaldienstleisters Robert Half – und hofft, dass sich das mit einem neuen Gesetz bald ändert.

„Und was verdienst du so?“ Seite 14



**ALEXANDER ZIMMERMANN** ist Assistenzprofessor für Organisation und strategisches Management an der Universität St. Gallen und publiziert bereits zum zweiten Mal im Harvard Business Manager. Für dieses Heft hat er mit drei Forscherkollegen untersucht, ob sich nachhaltige Strategiearbeit für Unternehmen auszahlt.

Die grüne Hoffnung Seite 70



**ERIKA ANDERSEN** hat gute Nachrichten für uns: Es ist okay, erst mal herumzustümpfern, wenn wir etwas Neues lernen. Perfekt werden können wir später, sagt die Managementberaterin, Business-Bloggerin und Autorin des Bestsellers „Be Bad First“. Gar nicht so einfach für Manager, deren fachliche Kompetenz schon lange niemand mehr infrage gestellt hat.

Lernen lernen Seite 84

Stellenbezeichnungen rufen in der Regel keine großen Emotionen hervor. Manager lassen sie auf Visitenkarten drucken, schmücken mit ihnen ihre LinkedIn-Seiten und erwähnen sie, wenn sie sich bei formellen Anlässen vorstellen. Einige Organisationen jedoch sehen sie als Chance, um die Kreativität der Belegschaft zu fördern. Der Unterhaltungskonzern Disney nennt die Mitarbeiter seiner Freizeitparks „Cast Members“ oder „Schauspieler“, seine Ingenieure und Multimediaexperten heißen „Imagi-neers“. Die Fast-Food-Kette Subway bezeichnet ihre Verkäufer als „Sandwich-Künstler“. In manchen Unternehmen sind die Rezeptionisten „Direktoren des ersten Eindrucks“ und PR-Mitarbeiter „Brand Evangelists“.

Es wäre einfach, dies als eine kindische Spielerei mit Euphemismen abzutun. Doch Dan Cable, Professor für Organisationsverhalten an der London Business School, ist in den vergangenen zehn Jahren zu einer anderen Meinung gelangt: Er sieht es als legitimes Mittel an, um die Einstellung der Beschäftigten zum Job zu verbessern und der Personalwerbung auf die Sprünge zu helfen. „Die traditionelle Annahme ist, dass Jobbezeichnungen der Standardisierung und dem Benchmarking dienen“, sagt er. „Aber Titel senden Bewerbern gegenüber oft die falschen Signale aus. Sie können im Wettbewerb um die besten Leute ein Hindernis sein. Unternehmen sollten verstehen, dass Jobtitel eine starke Symbolkraft haben. Sie geben Aufschluss darüber, wer wir sind, was wir können und was andere von uns zu erwarten haben.“

### WENIGER STRESS

Cable und zwei Kollegen haben 2014 eine Studie über „selbstreflektierende“ Stellenbezeichnungen veröffentlicht. Seitdem hat Cable das Thema weiter erforscht. Der Aufsatz beschäftigte sich intensiv mit einer lokalen Gruppe der Make-A-Wish-Foundation, einer gemeinnützigen Organisation, die schwer kranken Kindern Wünsche erfüllt. Die

ILLUSTRATION: SOBAVEKT

## KNOCHENSUCHER UND KEIMSCHLACHTER

Studien zeigen: Wenn Mitarbeiter selbst entscheiden dürfen, wie sie ihren Job nennen, gehen sie motivierter zur Arbeit. Kreative Stellenbezeichnungen könnten sogar ein Mittel gegen Burn-out sein.

Leiterin hatte ihre Mitarbeiter eingeladen, ihre offiziellen Titel um lustige Bezeichnungen zu ergänzen (siehe Interview Seite 12). „Anfangs waren wir skeptisch“, sagt Cable. „Doch nach unseren direkten Beobachtungen und ausführlichen Interviews haben wir uns gefragt: Bringt es vielleicht echte psychologische Vorteile, Arbeit anders zu benennen?“ Mitarbeiter hatten beschrieben, wie neue und verbesserte Titel ihren Jobs Bedeutung verliehen hätten. Sie hätten ihnen auch geholfen, mit den emotionalen Herausforderungen umzugehen, die der Umgang mit den Familien kranker oder sterbender Kinder mit sich brachte. Die Wissenschaftler schlussfolgerten, dass die Mitarbeiter weniger Stress empfanden, weil sie sich auf jene Aspekte konzentrierten, die ihrem Job Sinn verliehen.

Doch würde diese Dynamik auch in einem umfassenden Experiment zu beobachten sein? Um eine Antwort zu finden, vereinbarten die Forscher eine Zusammenarbeit mit Angestellten einer Krankenhauskette. Einer Gruppe beschrieben sie die positiven Effekte, die neue Titel bei Make-A-Wish gehabt hatten. Die Teilnehmer sollten daraufhin neue Bezeichnungen für ihre eigene Arbeit vorschlagen. Ein Spezialist für ansteckende Krankheiten wurde zum „Keimschlachter“, eine Krankenschwester, die viele Impfungen durchführte, zur „Schnellschützin“ und ein Röntgenassistent zum „Knochensucher“.

Die Wissenschaftler fragten die Mitglieder dieser Gruppe sowie zweier Kontrollgruppen nach ihrer Einstellung gegenüber der Arbeit – einmal vor der Umbenennung der Jobs und einmal fünf Wochen danach. Die erste Gruppe fühlte sich emotional weniger erschöpft, empfand mehr Wertschätzung und erfuhr nach eigenen Angaben mehr Anerkennung für ihre Arbeit. Sie erhielten mehr sogenannte „psychologische Sicherheit“, was den Informationsaustausch fördern kann. Cable und seine Kollegen erklärten daraufhin: „Unsere Forschung legt nahe, dass wir Titel nicht nur als Quelle und Aus-

druck von Formalität und Stabilität oder von bürokratischer Kontrolle sehen sollten. Sie können auch ein Vehikel sein, das Verantwortungsbewusstsein fördert, Kreativität steigert und bei der Bewältigung von Problemen hilft.“

Nach dieser Untersuchung erkundete Cable, wie sich Unternehmen diese Erkenntnisse zunutze machen können. Bei einer großen europäischen Brauerei wandelte er den Ansatz etwas ab: Diesmal sollte sich nicht jeder Mitarbeiter seinen eigenen Titel ausdenken. Stattdessen sollten sich Angestellte, die die gleichen Funktionen ausübten, auf eine Bezeichnung einigen, mit der alle einverstanden waren. Eine Umfrage drei Monate später ergab, dass diese Personen um 16 Prozent zufriedener mit ihrer Arbeit waren und sich um 11 Prozent mehr mit dem Unternehmen identifizierten als die Mitglieder einer Kontrollgruppe.

## MEHR SINN

Cable entwickelte daraufhin eine Methode für Arbeitgeber, die bei sich einen eigenen Versuch starten wollen. Im ersten Schritt reflektieren Mitarbeiter dabei über den Zweck ihres Jobs (beispielsweise wem sie dienen, wen die Qualität ihrer Arbeit beeinflusst und welchen Wert sie schaffen) ebenso wie über Fragen zur Identität (unter anderem, welche Aspekte des Jobs die jeweilige Person besonders gut oder anders als ihre Kollegen oder Wettbewerber erledigt). Im zweiten Schritt gibt es ein Brainstorming: Die Beschäftigten denken sich neue Titel aus, holen per Crowdsourcing eventuell noch Ideen von anderen ein und treffen dann mit Unterstützung des Vorgesetzten eine Entscheidung. Der Wert dieses Vorgehens liegt weniger in der neuen Stellenbezeichnung, die am Ende entsteht, sondern im Prozess, durch den sie zustande kommt. „Das Verfahren bringt Mitarbeiter dazu, sich selbst zu fragen: ‚Was ist der Zweck meiner Arbeit, und in welcher besonderen Weise bin ich damit verbunden?‘“, sagt Cable. „Die meisten Arbeitnehmer kannten

## Dr. Harald Mahrer

Staatssekretär im Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft in Österreich

Innovationsstandort Österreich – Quo vadis?

Galerie KoKo,  
Wien  
2.6.2016



## Peter Stangel

Künstlerischer Leiter der „taschenphilharmonie“, Dirigent, Referent

Mit Takt und Taktstock – Führung aus Sicht eines Dirigenten

Restaurant Daimler's,  
München  
29.6.2016



## Torsten Toeller

Gründer, Inhaber und Vorsitzender des Verwaltungsrats, Fressnapf Holding SE

Fressnapf – von der Idee zur Nummer 1 in Europa

Wirtschaftsclub  
Düsseldorf  
5.7.2016



Alle Informationen und weitere Veranstaltungen unter

contact@manager-lounge.com  
Tel.: +49 40 38080-500

[www.manager-lounge.com](http://www.manager-lounge.com)

## „EIN GUTES GEFÜHL“

Vor einigen Jahren nahm Susan Fenters Lerch, ehemals CEO der Make-A-Wish-Foundation im US-Bundesstaat Michigan, an einem Seminar des Disney Institute teil. Dort hörte sie einer Diskussion darüber zu, wie die Bezeichnung des Jobs die Einstellung gegenüber der Arbeit beeinflusst. Lerch ließ daraufhin in ihrem Unternehmen die 31 Angestellten eigene Titel auswählen, mit denen sie ihre offiziellen Bezeichnungen im Organigramm ergänzen konnten. Im folgenden Interview (Auszüge) beschreibt sie, wie sie dabei vorgegangen ist.



### Wie sind Sie bei der Make-A-Wish-Foundation auf die Idee mit der freien Titelwahl gekommen?

LERCH Unser Job war nicht leicht. Wir arbeiteten mit Familien, deren Kinder ernste gesundheitliche Probleme hatten. Ich suchte nach einem spielerischen Weg, damit umzugehen. Das sollte den Mitarbeitern das Gefühl vermitteln, dass sie etwas bewirken können. Alle behielten ihre offiziellen Titel, aber zusätzlich dachte sich jeder eine weitere, lustige Jobbezeichnung aus. Ich wurde zur „Guten Fee“. Unser Finanzchef hieß fortan „Minister für Dollars und Vernunft“, der Büroleiter – in Anlehnung an eine Person aus den „Harry Potter“-Romanen – „Hüter der Schlüssel“. Ich nutzte beide Titel

sowohl auf Visitenkarten als auch in E-Mails. Die zusätzliche Variante setzte ich kursiv.

### Was haben Sie damit erreicht?

LERCH Die Mitarbeiter erhielten so die Möglichkeit, ihre Gefühle der Arbeit gegenüber zu beschreiben. Sie übernahmen damit Verantwortung für ihre Rolle. Die neuen Titel wurden oft zum Anlass für Gespräche mit Leuten von außerhalb. Viele wollten wissen, was es damit auf sich hatte. Dadurch ergab sich die Gelegenheit, anderen unsere Arbeit nahezubringen.

### Was haben Sie gemacht, wenn jemandem einfach kein guter Titel eingefallen ist?

LERCH Wir haben uns zusammengesetzt, mit Begriffen gespielt und gemeinsam im Gespräch Ideen ausgearbeitet. Die meisten wählten etwas, das ihnen ein gutes Gefühl vermittelte.

### Ich bin nicht sicher, ob das in meinem Unternehmen so gut ankommen würde.

LERCH Das Ganze funktioniert nur, wenn die Führung dahintersteht. Es muss auch einen Sinn für die Organisation ergeben. In Großunternehmen wäre dies eine Herausforderung, weil viele Mitarbeiter den gleichen Titel haben. Wahrscheinlich passt es besser zu kleinen, weniger traditionellen Organisationen.

FOTO: PHILIP KUCAB

irgendwann einmal die Antworten darauf. Aber man vergisst sie schnell, wenn man sich immer nur mit Alltagsproblemen herumschlägt.“

Nicht jeder wird sich sofort für diese Idee erwärmen. Laszlo Bock, Senior Vice President für „People Operations“ bei Google, konnte mit seinem neuen Titel anfangs wenig anfangen. Eine seiner Sorgen war, dass aus der Bezeichnung nicht klar hervorging, dass es sich um eine Position als Personalverantwortlicher handelte. Bock befürchtete, dass ihm dies die Jobsuche erschweren würde, sollte er Google einmal verlassen wollen. Inzwischen hat er sich mit dem Titel angefreundet. Bock sieht auch die Vorteile – etwa dass seine Stellenbezeichnung weniger eine verwaltende als eine strategische Tätigkeit impliziert.

Den Jobtitel frei zu wählen wird nicht in jeder Organisation funktionieren. Die freie Titelwahl ist bisher eher in Start-ups oder in marktbeherrschenden Unternehmen wie Disney oder Google anzutreffen. Cable schlägt vor, dass Großunternehmen in kleinen Einheiten ausprobieren sollten, wie die Beschäftigten reagieren. Ein Argument, das für ein solches Experiment spricht: Anders als viele andere Projekte aus dem Personalwesen kostet es so gut wie nichts. Cable sagt: „Jobbezeichnungen sollten um das ‚Warum der Arbeit‘, einzigartige kulturelle Merkmale und die persönlichen Identitäten der Beschäftigten herum aufgebaut werden. Dies kann große Auswirkungen auf die Wahrnehmung der Arbeit haben – sowohl bei Außenstehenden als auch bei denjenigen, die sie ausführen.“

## SERVICE

### LITERATUR

LASZLO BOCK: Work Rules!, Vahlen 2016.

### INTERNET

Video über einen unheilbar kranken Jungen, der dank der Make-A-Wish-Foundation ein Profi-Football-Team trainieren durfte: [bit.ly/Make\\_a\\_wish](http://bit.ly/Make_a_wish)

Die Studie von Dan Cable als PDF zum Download: [bit.ly/Make\\_a\\_wish\\_studie](http://bit.ly/Make_a_wish_studie)

### KONTAKT

[dcable@london.edu](mailto:dcable@london.edu)

### NACHDRUCK

Nummer 201606010, siehe Seite 94 oder [www.harvardbusinessmanager.de](http://www.harvardbusinessmanager.de)  
© 2016 Harvard Business Publishing

# GROSS, LAUT, UNFÄHIG

Haben Sie auch das Gefühl, dass nicht immer die kompetentesten Leute an die Spitze kommen? Eine Studie zeigt nun: Sie haben recht.

Lassen wir bei der Auswahl von Führungskräften allzu bereitwillig jenen Leuten den Vortritt, die Selbstvertrauen und Autorität ausstrahlen? Sollten wir nicht ihrer Fachkompetenz größere Aufmerksamkeit schenken – dem spezialisierten Wissen, das man braucht, um ein produktiver Mitarbeiter zu sein?

Eine neue Studie legt nahe, dass die Antwort Ja lauten muss. In einem Laborexperiment teilten Wissenschaftler um Stanford-Professorin Lindred Greer willkürlich 294 Studierende in Teams von drei bis fünf Leuten ein. Diese sollten sich vorstellen, sie seien in der Wüste gestrandet und müssten dort überleben. Die Hälfte der Teams wurde angewiesen, ohne Anführer zusammenzuarbeiten. Der Rest bekam den Auftrag, einen Anführer zu wählen. Dieser sollte die Diskussion leiten und Entscheidungen treffen, wenn es zu Meinungsverschiedenheiten kam. Dann mussten die Mitglieder aller Teams einzeln und als Gruppe zwölf Gegenstände – darunter ein Messer, ein Verbandskasten und eine Karte – nach Wichtigkeit sortieren.

Nach zehn Minuten bekamen die von Chefs geführten Teams eine Rückmeldung darüber, wie gut ihre einzeln und in der Gruppe ausgearbeiteten Listen mit den Empfehlungen von Survival-Experten übereinstimmten. Danach durften sie neue Anführer wählen.

Als die endgültigen Listen der Teams ausgewertet wurden, zeigte sich, dass die Gruppen mit den besonders fachkundigen Chefs (deren individuelle Rankings denen der Survival-Experten am nächsten kamen) am besten ab-



geschnitten hatten, gefolgt von den Teams ohne Anführer. Eine Überraschung ist dieses Ergebnis nicht. Aber nachdem die Teams die Ergebnisse für ihre ersten Rankings bekommen hatten und neue Anführer wählen durften, entschieden sich nur 55 Prozent der Gruppen für ihre kompetentesten Mitglieder. Der Rest wählte Leute, die größer oder lauter waren oder mehr Selbstbewusstsein ausstrahlten als ihre Teamkollegen – also Mitglieder, die respekt einflößend wirkten.

In einer Feldstudie untersuchten die Wissenschaftler darüber hinaus den Zusammenhang zwischen Führungsqualitäten und Leistung in Teams, die bei einem dänischen Finanzdienstleister in Betrugsfällen ermittelten. Die

Ergebnisse dieser Untersuchung bestätigten die Resultate des Laborexperiments: Gruppen mit Chefs, die als besonders kompetent galten, arbeiteten in der Regel besser.

Die Forscher glauben, dass ihre Studienergebnisse auf eine alarmierende Geringschätzung von Fachwissen bei der Auswahl von Führungskräften hinweisen. Ihre Untersuchung knüpft an die Forschungen von David Dunning und Justin Kruger von der Cornell University an, nach denen der Dunning-Kruger-Effekt benannt ist – eine fehlerhafte Selbstwahrnehmung der eigenen Fähigkeiten. Die Psychologen fanden bei Studien im Jahr 1999 heraus, dass Studierende, die sich in verschiedenen Tests – etwa zu logischem Denken und Grammatik – als inkompetent erwiesen hatten, ihre eigene Kompetenz drastisch überschätzten. Die fähigsten Studierenden wiederum unterschätzten ihr Können.

Das ernüchternde Fazit: Wer sich selbst als Experten betrachtet und die größte Selbstsicherheit ausstrahlt, dessen Kompetenz sollten wir am stärksten infrage stellen.

„Lassen Sie sich nicht von Redegewandtheit oder dem Anschein von Autorität einwickeln“, rät Lindred Greer. „Einiges davon ist sicher nützlich, aber Kompetenz sollte an erster Stelle stehen.“

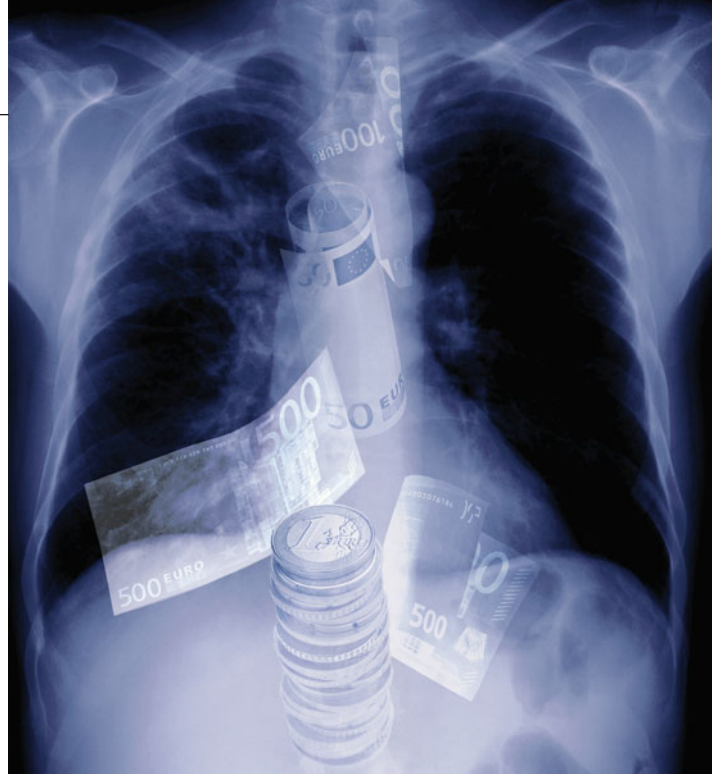
## NACHDRUCK

Nummer 201606013, siehe Seite 94 oder [www.harvardbusinessmanager.de](http://www.harvardbusinessmanager.de)  
© 2016 Harvard Business Publishing

# „UND WAS VERDIENST DU SO?“

Noch in diesem Jahr könnte ein Gesetz Unternehmen zwingen, ihre Gehaltsstrukturen offenzulegen. Manager müssen die neue Transparenz nicht fürchten. Im Gegenteil.

VON SVEN HENNIGE



Mitarbeiter, die ungeniert ihre Gehälter vergleichen und bei vermeintlichen Ungerechtigkeiten sofort den Chef zur Rede stellen – für viele Führungskräfte ist das eine alpträumhafte Vorstellung. Doch so könnte es bald kommen, wenn sich Familienministerin Manuela Schwesig in der Großen Koalition mit ihrem Plan durchsetzt, die sogenannte Gender Pay Gap zu schließen, die Gehaltslücke zwischen Männern und Frauen. Dazu legte sie im Dezember 2015 einen Gesetzentwurf vor (siehe Kasten rechts). Um faire Lohnstrukturen zu schaffen, sollen Unternehmen unter anderem bei Stellenanzeigen ein Mindestgehalt angeben; zudem sieht der Entwurf ein individuelles Auskunftsrecht für die Mitarbeiter vor.

Müssen Unternehmen die geplante Gehaltstransparenz nun fürchten? In vielen Chefetagen herrscht die Sorge, dass dadurch Missgunst zwischen Mitarbeitern und Führungskräften entstehen könnte. Schließlich sind Geld und Gehalt laut einer Studie des Verbraucherportals [vergleichen.de](http://vergleichen.de) der mit Abstand wichtigste Neidfaktor in Deutschland. Empfinden Mitarbeiter das eigene Gehalt als ungerecht, könn-

te das demotivierend wirken. Etwaige Folgen: ein schlechteres Arbeitsklima oder sogar geringere Arbeitsleistungen, was sich negativ auf den Unternehmenserfolg auswirkt.

Dass diese Befürchtungen nicht zwangsläufig Realität werden müssen, zeigt das Beispiel Österreich. Seit 2011 müssen größere Betriebe dort ihre Gehaltsstruktur preisgeben, ohne dabei Rückschlüsse auf einzelne Personen zu ermöglichen. Zu größerer Unzufriedenheit hat dies in der Regel nicht geführt. Laut einer Umfrage der Tageszeitung „Der Standard“ haben 76 Prozent der Österreicher kein Problem damit, wenn ihre Kollegen wissen, wie viel sie verdienen. Und weiter nördlich, in Schweden, hat jeder Bürger sogar die Möglichkeit, das Gehalt einzelner Personen via Onlinedatenbank festzustellen. Gehaltsvergleiche sind dort inzwischen fast eine Art Volkssport.

## KEIN PROBLEM MIT OFFENHEIT

In Deutschland dagegen nimmt die Diskussion um eine gesetzlich vorgeschriebene Gehaltstransparenz gerade erst Fahrt auf. Unternehmen beschäftigen sich intensiv mit diesem Thema, wie unsere Robert-Half-Arbeitsmarkt-

studie 2015 zeigt, für die wir 200 Finanzvorstände befragt haben.

Ministerin Schwesig kann sich in ihrem Vorhaben bestätigt sehen, durch mehr Gehaltstransparenz die Lohnlücke zwischen Männern und Frauen zu schließen. Denn 48 Prozent der befragten CFOs glauben, dass eine verpflichtende Gesetzgebung zu geringeren Gehaltsunterschieden zwischen den Geschlechtern führen würde. 35 Prozent der Finanzchefs sind zudem der Meinung, dass ein entsprechendes Gesetz sogar die Gehaltsdifferenz zwischen Führungskräften und Mitarbeitern verkleinern könnte.

Auch 56 Prozent der Arbeitnehmer befürworten laut einer Studie des Markt- und Trendforschungsinstituts Ears and Eyes transparente Gehaltsstrukturen. Kennen sie diese bereits aus ihrem eigenen Job, sind sogar 65 Prozent dafür. Denn Karriereplanung und Gehaltsverhandlungen werden durch transparente Lohnstrukturen einfacher. Bewerber und Mitarbeiter können ihre finanziellen Erwartungen besser abwägen und steuern – auch das beugt Enttäuschungen vor.

Für Unternehmen stellt sich schon jetzt – bevor die geplante Neuregelung

Gesetz wird – die Frage: Müssen wir beim Thema Gehaltstransparenz kommunikativ in die Offensive gehen, bevor unsere eigenen Mitarbeiter uns zuvorkommen? Schon seit Längerem bieten Portale wie Glassdoor und Kununu die Möglichkeit, Gehälter und Zusatzleistungen von aktuellen oder früheren Arbeitgebern offenzulegen. Deshalb kann es auf diese Frage nur eine Antwort geben: Ja, das müssen wir.

Dafür gibt es zwei Gründe. Zum einen kann Gehaltstransparenz die Reputation eines Unternehmens stärken. So fanden Bhayva Mohan, Michael Norton und Rohit Deshpande von der Harvard Business School 2015 heraus, dass Kunden Produkte jener Unternehmen bevorzugen, in denen ein gemäßigttes Gehaltsgefälle zwischen Management und Angestellten herrscht.

Darüber hinaus ziehen transparente Lohnstrukturen auch Bewerber an – ein wichtiges Kriterium in Zeiten des Fachkräftemangels. So erwarten 26 Prozent der in unserer Studie befragten CFOs positive Auswirkungen auf die Arbeitgebermarke, wenn sie die gezahlten Gehälter offenlegen.

## GEHÄLTERLISTE IM INTERNET

Ein smartes Praxisbeispiel liefert das Social-Media-Unternehmen Buffer mit Hauptsitz in San Francisco. Es veröffentlicht nicht nur das Jahresgehalt jedes einzelnen Mitarbeiters, sogar des CEOs, auf seiner Website. Potenzielle Bewerber können ihr Gehalt – basierend auf festen Kriterien wie Erfahrung oder Standort – dort auch einfach selbst ausrechnen. Zwar gibt es noch andere Kriterien, die berücksichtigt werden könnten. Die offene Kommunikation bei Buffers bietet Bewerbern jedoch eine realistische Informationsbasis.

Gehaltstransparenz funktioniert aber nur dann, wenn Unternehmen nachvollziehbare Faktoren definieren, von denen das Gehalt abhängt. So lassen sich Gehaltsunterschiede etwa mit der Qualifikation eines Mitarbeiters oder der Größe seines Aufgabenbereichs begründen. Das senkt das Konfliktpoten-

## DAS NEUE GESETZ

**DAS „GESETZ FÜR MEHR LOHN-RECHTIGKEIT ZWISCHEN MÄNNERN UND FRAUEN“** soll Ende 2016 in Kraft treten, wenn es nach der SPD geht. Es gilt dann für rund 6000 Unternehmen in Deutschland, die mehr als 500 Mitarbeiter beschäftigen, sowie für den öffentlichen Dienst (Ausnahme: Beamte der Länder und Kommunen). Bevor der Referentenentwurf vom Dezember 2015 Gesetz wird, muss die SPD jedoch erst ihre Koalitionspartner CDU und CSU überzeugen – und das wird ihr wohl nur mit weitreichenden Kompromissen zugunsten der Wirtschaft gelingen.


**MITARBEITER SOLLEN EINEN INDIVIDUELLEN AUSKUNFTSANSPRUCH BEKOMMEN** – sie dürfen also wissen, an welchen Kriterien sich die Höhe ihres Gehalts orientiert. Frauen wie Männer könnten dann erfragen, wie

hoch das durchschnittliche Monatsgehalt von mindestens fünf Kollegen mit vergleichbaren Jobs ausfällt. Ein Rechtsanspruch auf Auskunft über das Gehalt einzelner Kollegen ist allerdings nicht vorgesehen. Lässt sich eine offensichtliche Benachteiligung von Mitarbeitern wegen ihres Geschlechts feststellen, müssten Unternehmen diese „unverzüglich beseitigen“. Außerdem sollen sie prüfen, ob ihre Entlohnungspraxis gerecht ist.

**MEHR TRANSPARENZ ÜBER DIE GEHALTSSTRUKTUR IM UNTERNEHMEN** sollen zwei weitere Maßnahmen schaffen: Bei Stellenausschreibungen müssten Arbeitgeber künftig das vorgesehene Mindestgehalt nennen. Und die verbreiteten Verschwiegenheitsklauseln, die Mitarbeitern vertraglich verbieten, über ihr Gehalt zu sprechen, wären allesamt unwirksam.

zial. Eine klar definierte Gehaltsstruktur ermöglicht Vorgesetzten außerdem, Gehaltsgespräche unabhängig davon zu führen, wie gut jemand verhandeln kann. Im Fokus stehen dann Leistung und Erfolge. Um ihre Gehaltsstruktur immer auf dem aktuellen Stand zu halten, sollten Unternehmen diese regelmäßig überprüfen und mit dem marktüblichen Niveau vergleichen.

Zwar dürfte die neue Gesetzgebung einen gewissen bürokratischen Mehraufwand für Unternehmen bedeuten. Diese sollten aber vor allem auf die Vorteile der Regelung schauen. Die Gehaltslücke zwischen Männern und Frauen ist in der heutigen Zeit gesellschaftlich nicht haltbar. (Laut Statistischem Bundesamt verdienen Frauen im Schnitt 21 Prozent weniger als Männer. Bei gleicher Tätigkeit, Ausbildung und Erfahrung sind es immerhin noch

5,5 Prozent, wie das Recruitingportal Glassdoor herausfand.) Und bei Mitarbeiterbindung und Arbeitgeberimage können Unternehmen durch transparentes Auftreten profitieren – angesichts des Fachkräftemangels ein nicht zu unterschätzendes Argument. 

---

### SVEN HENNIGE

ist Senior Managing Director für Zentraleuropa und die Niederlande beim Personaldienstleister Robert Half.

---

### NACHDRUCK

Nummer 201606014, siehe Seite 94 oder [www.harvardbusinessmanager.de](http://www.harvardbusinessmanager.de)  
© 2016 Harvard Business Manager

# KREATIVE WAHRNEHMUNG

**DIE STUDIE:** Die Psychologin Devon Proudfoot von der Duke University befragte mit zwei Kollegen Studienteilnehmer, wie wichtig bestimmte Persönlichkeitsmerkmale für Kreativität seien. Sowohl Männer als auch Frauen hielten eher als männlich geltende Merkmale (wie Unabhängigkeit) für relevanter als weibliche (wie Sensibilität). In einer anderen Studie sollten die Teilnehmer den Entwurf eines Hauses bewerten. Sie empfanden das Design als kreativer, wenn ihnen gesagt wurde, dass der Architekt ein Mann war.

**DIE THESE:** Wir gehen unbewusst davon aus, dass Männer die besseren Ideen haben.

## **Frau Proudfoot, wie kommt dieses Vorurteil zustande? Und wer hat Frauen dafür einer Gehirnwäsche unterzogen?**

**PROUDFOOT** Unsere Forschungsergebnisse zeigen eindeutig, dass Menschen Kreativität mit sogenannten agentischen maskulinen Eigenschaften assoziieren – beispielsweise Direktheit, Risikobereitschaft und Unabhängigkeit. Aus diesem Grund glauben sie, dass Männer im Allgemeinen kreativer sind als Frauen. Das zeigt sich nicht nur daran, wie sie geleistete Arbeit wahrnehmen, in unserem Fall einen Architektenentwurf. Wir haben auch herausgefunden, dass die Vorgesetzten von 134 Führungskräften Frauen als wesentlich un kreativer in ihrem Denken ansahen als Männer. Das hat Folgen: In einer anderen von uns durchgeführten Studie wurden männliche Führungskräfte, denen mehr Kreativität attestiert wurde als weiblichen, eher für Belohnungen in Betracht gezogen.

## **Na toll. Und schon wieder bekommen Männer Anerkennung, die sie nicht notwendigerweise verdienen.**

**PROUDFOOT** Das ist eigentlich nicht die Aussage unserer Forschung. Das Muster, das wir in den Resultaten erkennen, stimmt eher mit der Tendenz

von Vorgesetzten überein, die Kreativität von Frauen zu unterschätzen, nicht die von Männern zu überschätzen. Das ist der Grund, weshalb sich die geschlechtsspezifischen Bewertungen unterscheiden.

## **Warum ist es wichtig, sich mit den Vorurteilen über Männer und Frauen beim Thema Kreativität zu befassen?**

**PROUDFOOT** Diese Untersuchung war Teil eines größeren Programms. Darin ging es um die sozialen und psychologischen Kräfte, die erklären könnten, warum Frauen in Unternehmen keine hohen Positionen erreichen. Es gibt auch Belege dafür, dass Kreativität im Job zunehmend Wert beigemessen wird. Eine Umfrage unter 1500 CEOs hat kürzlich ergeben, dass Kreativität als wichtigste Fähigkeit für die Zukunft angesehen wird. Wie sie wahrgenommen wird, hat also starken Einfluss darauf, wer Karriere macht und wer nicht.

## **Allerdings ist das nicht die einzige Erklärung für den eklatanten Frauenmangel an der Spitze, oder?**

## **Kommen da nicht noch eine Menge weiterer Faktoren ins Spiel?**

**PROUDFOOT** Tatsächlich zeigen viele Untersuchungen, dass Männer gemein-

hin als kompetenter, intelligenter und führungsstärker eingestuft werden. Wir wissen auch, dass die Wahrnehmung von Kreativität wahrscheinlich mit der Wahrnehmung von Leistungsfähigkeit korreliert.

Aber wir beweisen nicht, dass Männer von vornherein als innovativer gelten, weil sie grundsätzlich als besser angesehen werden. Hier geht es um einen anderen Zusammenhang. Wir haben statistisch die Wahrnehmung der Teilnehmer in Bezug auf Kompetenz und Fähigkeit der bewerteten Person überprüft. Dadurch konnten wir belegen, dass hier nicht nur ein allgemeines Vorurteil gegenüber Frauen zum Tragen kommt. Es geht um etwas sehr Spezifisches in Bezug auf Kreativität.

## **Und was genau ist das?**

**PROUDFOOT** Unsere Studien deuten auf Folgendes hin: Der Grund, warum Männer als kreativer angesehen werden, ist die Überzeugung, dass es dafür Selbstständigkeit, Unabhängigkeit und eine Denkweise braucht, die vom Status quo abweicht. All das sind „maskuline“ Merkmale.

## **Wieso bringen wir diese Dinge überhaupt erst mit Kreativität in Verbindung?**





Jeden Monat überprüfen wir die Thesen eines Wissenschaftlers.

Diesmal sprach Kate Adams, Redakteurin der Harvard Business Review, mit der Psychologin **DEVON PROUDFOOT**, die derzeit im Bereich Management und Organisationen an der Duke University promoviert.

**PROUDFOOT** Wir haben uns in unserer Forschung nicht auf die Ursprünge konzentriert. Außerdem hatten wir nur US-amerikanische Teilnehmer. Darum haben wir es hier mit einer spezifischen kulturellen Interpretation von Kreativität zu tun. Allerdings sagt mir meine Intuition, dass wir in einer sehr individualistischen Kultur leben, in der Unabhängigkeit als Weg zum Erfolg gilt. Und Innovation verbinden wir mit Selbstständigkeit.

**Können wir dieses Vorurteil bekämpfen, indem wir mehr Frauen an die Spitze von Unternehmen befördern?**

**PROUDFOOT** Die Forschung zeigt, dass sowohl Männer als auch Frauen geschlechtsspezifischen Klischees anhängen. Das haben wir ebenfalls herausgefunden.

**Also haben Frauen Vorurteile gegenüber anderen Frauen. Das ist nicht gerade ermutigend.**

**PROUDFOOT** Ja, aber dieses Ergebnis hat uns nicht überrascht. Eigentlich stimmte es mit dem überein, was wir erwartet hatten.

**Was wäre, wenn sich Frauen einfach mehr wie Männer verhielten?**

**PROUDFOOT** In einer Studie gaben wir den Teilnehmern Bewertungen von männlichen und weiblichen Managern zum Lesen. Wenn einem Mann darin bescheinigt wurde, er verhalte sich „maskulin“, wurde er als kreativer wahrgenommen – und als eine Person, die eher eine Beförderung oder eine Bonuszahlung verdient hat. Wenn es um einen weiblichen Manager ging, trat dieser Effekt nicht auf, selbst wenn das Verhalten der Frau auf identische Weise beschrieben wurde.

**Wie gehen eigentlich die Arbeitgeber damit um? Ich nehme mal an, dass sich dieses Vorurteil nicht nur in ein paar rückständigen Organisationen findet.**

**PROUDFOOT** Definitiv nicht. Die meisten Menschen werden wohl hin und wieder von derartigen Vorurteilen beeinflusst. Unsere Forschung legt nahe, dass der Erfolg von Organisationen darunter leiden kann. Wenn Unternehmen die Ideen und die Leistung von Frauen als weniger kreativ einstufen, dann könnten ihnen einige echte Innovationen entgehen.

**Wenn wir doch alle wissen, dass diese Vorurteile schlecht für Individuen, Organisationen und Volks-**

**wirtschaften sind – warum können wir uns dann nicht darüber hinwegsetzen?**

**PROUDFOOT** Das ist eine weitreichende Frage. Es gibt so viele Mechanismen, die Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern in unserer Gesellschaft aufrechterhalten. Unsere Forschung hat sich nur mit einem Grund befasst. Die Art und Weise, wie wir unsere Mitmenschen bewerten, ist nicht perfekt. Vorurteile und soziale Kategorien beeinflussen häufig unsere Einschätzung. Wir haben viel zu tun, sind geistig immer mit anderen Dingen beschäftigt und fällen dann schnell Urteile. Es liegt einfach daran, dass wir kognitiven Beschränkungen unterliegen.

**Die Zahl weiblicher Unternehmensgründer steigt rasant. Glauben Sie, dass sich Frauen auch deshalb selbstständig machen, um nicht gegen Vorurteile ankämpfen zu müssen?**

**PROUDFOOT** Das weiß ich nicht. Aber ich arbeite an einem Projekt, das Längsschnittdaten über männliche und weibliche Entrepreneure untersucht. Ziel ist es, herauszufinden, ob die Wahrscheinlichkeit, dass sie Wagniskapital bekommen, bei beiden gleich groß ist. Wir vermuten, dass die Art

und Weise, wie Kreativität und Risikobereitschaft wahrgenommen werden, Unterschiede erklären könnte.

#### Woran forschen Sie noch?

**PROUDFOOT** Wir wollen zwei Fragen beantworten, die sich aus unseren bisherigen Ergebnissen ableiten. Erstens: Wie steht es mit Frauen, die mit maskulinisierten Merkmalen assoziiert werden – werden sie als kreativer wahrgenommen als andere Frauen? Und: In welchen Kontexten profitieren Männer nicht von derartigen Vorurteilen? In einer Studie haben wir beispielsweise herausgefunden, dass Männer in der Modebranche nicht als kreativer gelten als Frauen. Wir wollen wissen, warum das so ist.

#### Was lässt sich gegen Vorurteile unternehmen?

**PROUDFOOT** Unsere Erkenntnisse sind die ersten Beweise für Geschlechterstereotype bei Kreativität. Wir wollen noch mehr Belege sammeln, bevor wir Rezepte ausstellen. Aber ich hoffe, dass alle, die dies lesen, sich Gedanken darüber machen, ob sie ähnliche Vorurteile hegen, wenn sie kreative Leistungen bewerten. Sich dessen bewusst zu sein ist ein erster kleiner Schritt in die richtige Richtung.

Forschungsergebnisse zeigen zudem, dass sich Vorurteile besonders stark auswirken, wenn Menschen müde oder erschöpft sind. Ihnen stehen dann nicht die kognitiven Ressourcen zur Verfügung, die sie brauchen, um sich einen akkuraten Eindruck zu verschaffen.

#### Wir sollten uns also um ausreichend Schlaf bemühen, bevor wir die Leistung einer Person bewerten?

**PROUDFOOT** Ganz genau. 

#### NACHDRUCK

Nummer 201606016, siehe Seite 94 oder [www.harvardbusinessmanager.de](http://www.harvardbusinessmanager.de)  
© 2015 Harvard Business Publishing

# VORSICHT BEI SONDERAUFGABEN!

Wer Dinge erledigen muss, die er für unnötig oder unzumutbar hält, fühlt sich gestresst und sein Selbstwertgefühl sinkt. Solche Arbeiten lassen sich zwar oft nicht vermeiden. Führungskräfte können jedoch ihr Bewusstsein für das Problem schärfen und ihre Kommunikation entsprechend anpassen.

VON LAURENZ L. MEIER UND NORBERT K. SEMMER

Janina ging lange Zeit gern zur Arbeit. Sie war stellvertretende Teamleiterin im Rechnungswesen eines deutschen Konsumgüterkonzerns und machte sich berechtigte Hoffnung auf eine baldige Beförderung. Was sie aber zunehmend ärgerte, waren die vielen Arbeitsaufträge, die ihrer Meinung nach nicht in ihren Aufgabenbereich fielen. Sie erachtete sie als unnötig, entweder weil sie den Sinn nicht verstand oder weil diese Aufträge gar nicht existiert hätten, wäre die Arbeit besser organisiert gewesen – etwa nach stundenlanger Diskussion in einer Sitzung einen Beschluss zu fassen, nur um später zu erfahren, dass nun doch alles anders gemacht wird. Manches gehörte auch einfach nicht zu ihrem Job. Einmal musste sie sogar das Betriebsfest organisieren. Diese Sonderaufgaben waren oft nicht einmal mühsam oder langweilig. Aber Janina empfand sie als illegitim, und weil der Job schon stressig genug war, fühlte sie sich frustriert. Als ein Headhunter ihr einen Job bei der Konkurrenz anbot, überlegte sie nicht lange und sagte zu.

Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass Sie in Ihrem Beruf ähnliche Erfahrungen gemacht haben wie Janina

– und dass Ihre Arbeitszufriedenheit ebenfalls darunter gelitten hat. Schulungen für Führungskräfte gehen auf das Problem illegitimer Aufgaben in aller Regel nicht ein. In vielen Organisationen herrscht folgende Meinung vor: Angestellte sollten bereit sein, für das Gehalt, das sie verdienen, Dinge zu erledigen, die sich nicht explizit in ihrer Stellenbeschreibung wiederfinden. Manche Führungskräfte sind sogar der Auffassung, dass Mitarbeiter für solche Tätigkeiten dankbar sein sollten, da sie eine willkommene Abwechslung zur Alltagsroutine bieten. Unserer Erfahrung nach ist jedoch meist das Gegenteil der Fall.

#### SCHLIMMER ALS TERMINDRUCK

In den vergangenen Jahren haben wir eine Reihe von Studien zu dem Thema durchgeführt. Es zeigte sich, dass Erwerbstätige aus vielen Branchen und Hierarchiestufen von den negativen Effekten illegitimer Aufgaben betroffen sind. Die Ergebnisse haben wir in zahlreichen Workshops zur Stress- und Konfliktbewältigung in Unternehmen bestätigt gefunden.

Bei einer repräsentativen Befragung in der Schweiz zeigte sich, dass 62 Prozent der Führungskräfte und 64 Pro-



zent der Personen ohne Führungsverantwortung zumindest ab und zu Arbeiten als illegitim wahrnehmen. Dabei identifizierten wir zwei Arten von Tätigkeiten: unnötige Aufgaben, die die Betroffenen als sinnlos empfinden, und unzumutbare Aufgaben, die andere Personen erledigen sollten.

Ein Grund für die Unzufriedenheit besteht darin, dass diese Tätigkeiten in Konkurrenz zu anderen, dringlicheren Aktivitäten treten. Immerhin berichten 88 Prozent der Führungskräfte und 77 Prozent der Personen ohne Führungsfunktion, dass sie in ihrem Job unter Zeitdruck stehen. Müssen sie zusätzlich Sonderaufgaben erledigen, erhöht das den Stress erheblich: Illegitime Aufgaben hängen statistisch gesehen sogar zweimal stärker mit Unzufriedenheit am Arbeitsplatz zusammen als der erlebte Zeitdruck. Anders ausgedrückt: Enge Abgabetermine lösen unter Umständen weniger Stress aus als die Erwartung, Dinge erledigen zu müssen, die nicht in den eigenen Aufgabenbereich fallen.

In empirischen Studien haben wir festgestellt, dass sich illegitime Aufgaben nicht nur auf die Arbeitszufriedenheit auswirken können. Sie führen zu Erschöpfung, Schlafproblemen so-

wie körperlichen Beschwerden. So erhöht sich zum Beispiel der Cortisolspiegel – also die Menge eines Hormons im Blut, das bei Stress ausgeschüttet wird. Zudem gehen sie mit geringerer Arbeitsleistung und kontraproduktivem Verhalten einher. Die Betroffenen überziehen beispielsweise ihre Pausen und verhalten sich unkollegial gegenüber Kollegen. Illegitime Aufgaben können also nicht nur für die Betroffenen, sondern auch für die Organisationen negative Konsequenzen haben.

### ANGRIFF AUF DAS SELBSTBILD

Was ist der Grund? Immerhin sind diese Aufgaben, wie erwähnt, ja nicht per se beschwerlich oder langweilig. Wir neigen dazu, uns mit unserer Rolle bei der Arbeit zu identifizieren; wir definieren uns sogar durch sie. Illegitime Aufgaben greifen unsere berufliche Identität an. Deshalb empfinden wir sie als kränkend. Sie bedrohen unser berufliches Selbstbild und damit verbunden unser Selbstwertgefühl.

Diese Annahme überprüften wir im Rahmen einer kürzlich im „Journal of Organizational Behavior“ veröffentlichten Untersuchung. Rund 150 Erwerbstätige aus diversen Branchen aus der Schweiz sowie den USA nahmen dabei an einer Tagebuchstudie teil. Sie füllten während zweier Arbeitswochen mehrere Fragebogen pro Tag aus (vor, während und nach der Arbeit). Abends fragten wir beispielsweise ab, ob sie an dem Tag Aufgaben erledigen mussten, bei denen sie das Gefühl hatten, „dass diese nur existieren, weil andere es einfach so wollen“ oder „dass diese jemand anderes machen sollte“. Zudem erhoben wir, wie es zu den verschiedenen Zeitpunkten um das Selbstwertgefühl der Befragten stand. Dafür sollten die Studienteilnehmer angeben, inwiefern sie mit sich zufrieden waren und sich als wertvolle Menschen fühlten. In beiden Ländern zeigte sich: Je mehr illegitime Aufgaben die Erwerbstätigen übertragen bekamen, desto geringer war das Selbstwertgefühl am Ende des Arbeitstages.

### FAZIT

Dass sich antisoziales Verhalten wie Mobbing negativ auf das Selbstbild und die Gesundheit der Betroffenen auswirken kann, ist wohl den meisten Führungskräften klar. Die kränkende Wirkung von als unzumutbar oder unnötig wahrgenommenen Arbeitsaufgaben hingegen ist nach unseren Erfahrungen vielen nicht bewusst.

Das heißt nicht, dass Sie als Führungskraft keine Sonderaufgaben mehr vergeben dürfen – oft sind diese einfach nicht zu vermeiden. Jedoch sollten Sie Ihren Mitarbeitern in diesen Fällen klarmachen, dass Sie sich der Situation bewusst sind. Erwähnen Sie, dass im Normalfall jemand anderes diese Tätigkeit übernehmen sollte, dies aber unter den gegebenen Umständen nicht möglich ist. Erklären Sie die Gründe, und zeigen Sie Dankbarkeit – fachsprachlich ausgedrückt sorgen Sie damit für interaktionale und organisationale Gerechtigkeit. Sie erweisen Ihren Mitarbeitern nicht nur Respekt und drücken Ihre Wertschätzung aus, Sie entschärfen auch die negativen Konsequenzen illegitimer Aufgaben maßgeblich. ♡

---

#### LAURENZ L. MEIER

ist Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Neuchâtel und beschäftigt sich insbesondere mit Stress und kontraproduktivem Verhalten am Arbeitsplatz sowie der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.

#### NORBERT K. SEMMER

ist emeritierter Professor der Universität Bern. Er befasst sich mit Stress und Ressourcen am Arbeitsplatz.

---

#### NACHDRUCK

Nummer 201606018, siehe Seite 94 oder [www.harvardbusinessmanager.de](http://www.harvardbusinessmanager.de)  
© 2016 Harvard Business Manager

# TOP-PRÄMIERTE SÜDEUROPÄER

Genießen Sie Premium-Rotweine mit Top-Bewertungen des bedeutendsten Weinkritikers der Welt, Robert Parker

Wenn Robert Parker 90 oder mehr Punkte vergibt, bedeutet das „hervorragend“ – 92 Punkte sind ein wahrer Ritterschlag. Ein Ziel, das viele Weingüter anstreben. Denn vom wohl bekanntesten Weinkritiker der Welt gelobt zu werden, sorgt für Aufmerksamkeit. Doch nicht jeder Parker-prämierte Wein ist eine blinde Kaufempfehlung und nicht immer werden die Weine ihrem oftmals

stolzen Preis gerecht. Deshalb haben die VICAMPO-Weinexperten aus mehr als 200 mit mindestens 92 Parker-Punkten (PP) bewerteten Weinen Südeuropas diejenigen ausgewählt, die mit einem herausragenden Preis-Genuss-Verhältnis glänzen. Spanien, Italien, Frankreich: Sie erhalten die drei Weine im 3x2-Paket zum einmaligen Angebotspreis von nur 49,90 € – Sie sparen 43 %!

## TOP-PRÄMIERTE SÜDEUROPÄER

Bestellnr.: HBM-24868



**49,90 €** Sie sparen **43 %**

Bestellen Sie die drei hochprämierten Parker-Favoriten einzeln oder im **3x2-Sparpaket** (je 2 Flaschen) zum **Spitzenpreis von 49,90 €** (11,09 €/l) statt 87,40 € UVP.



### Hazaña Viñas Viejas Rioja 2012 – Rioja-Maximum

Diese Cuvée aus Tempranillo und Graciano bringt Eleganz in Ihr Weinglas: maximale Typizität, seriöse Tannine. Bis zu 70 Jahre alte Reben verliehen ihm extraktreiche Tiefe und 92 Parker-Punkte: „Die perfekte Synthese aus traditioneller und moderner Rioja-Stilistik.“

#### Spanien, Rioja DOCa

Bestellnr.: HBM-13139  
Preis/O,75 l: 7,90 € statt 9,90 € UVP  
Preis/Karton: 6 Flaschen für 47,40 €  
Preis/Liter: 10,53 €, 12,5 % vol.



### Château St.-Roch Chimères Côtes du Roussillon Villages 2013 – Roussillon-Perle

Parker gibt sagenhafte 93 Punkte und schwärmt: „Ein Beispiel für die Brillanz des 2013er Jahrgangs im Roussillon. Vollmundig mit spannender Struktur und unglaublicher Klarheit der Frucht, lebendig und elegant.“ Unser Premium-Sieger aus Frankreich!

#### Frankreich, Languedoc

Bestellnr.: HBM-16595  
Preis/O,75 l: 11,90 € statt 17,90 € UVP  
Preis/Karton: 6 Flaschen für 71,40 €  
Preis/Liter: 15,87 €, 15 % vol.



### Sportoletti Villa Fidelia Rosso 2011 – Umbrien-Tipp

92+ Parker-Punkte („enorme Tiefe und Kraft“), 5 von 5 Trauben im Duemilavini und 94 Punkte von Veronelli – dieser Insidertipp aus Umbrien erzielte durchweg Bestnoten. Volle, rote Beerenfrüchte treffen auf reife Tannine und einen eleganten Abgang. Ein atemberaubender Weinwert!

#### Italien, Umbrien

Bestellnr.: HBM-11871  
Preis/O,75 l: 9,90 € statt 15,90 € UVP  
Preis/Karton: 6 Flaschen für 59,40 €  
Preis/Liter: 13,20 €, 15 % vol.

Vicampo.de GmbH, Taunusstraße 59-61, 55118 Mainz • Alle Preise inkl. MwSt., Versand 4,90 €, ab 12 Flaschen (2 Kartons) versandkostenfrei innerhalb Deutschlands. Alle Weine enthalten Sulfite. Nur solange der Vorrat reicht. • ABFÜLLER: HBM-16595 Château Saint Roch, 66460 Maury • HBM-13139 Bodegas Abanico, Carrer de Susany n°6, 08554 Sant Miquel de Balenyà, Barcelona • HBM-11871 Sportoletti Ernesto e Remo Società Agricola semplice, Via Lombardia 1, 6038 Spello • HBM-18942 Weingut Leitz KG, Theodor-Heuss-Straße 5, 65385 Rüdesheim

## RIESLING DES MONATS



JOHANNES LEITZ  
Riesling-Ikone aus dem Rheingau



Rheingau Riesling par excellence: Das Weltklasse-Weingut Leitz – Maximalwertung von fünf Eichelmann-Sternen sowie vier rote Trauben und „Aufsteiger des Jahres 2011“ bei Gault&Millau – setzt mit dem ‚4 Friends‘ erneut Maßstäbe: Der VDP-Rheingau-Riesling begeistert mit tollen Pfirsicharomen, exotischer Frucht, ist saftig, mineralisch-präzise mit ausgezeichneter Länge. Eichelmann resümiert: „Kaum ein anderes Weingut vermag selbst in den preiswertesten Weinen so viel Qualität zu erreichen.“

### Leitz 4 Friends Rheingau Riesling trocken 2015

#### Deutschland, Rheingau

Bestellnr.: HBM-18942  
Preis/O,75 l: 7,90 € statt 11,50 € UVP  
Preis/Karton: 6 Flaschen für 47,40 €  
Preis/Liter: 10,53 €, 12,5 % vol.

Gleich bestellen unter:  
**WWW.VICAMPO.DE/HBM**  
oder **06131-30 29 30**

## WEIN VOM TESTSIEGER

VICAMPO ist Testsieger! Die Deutsche Gesellschaft für Verbraucherstudien (dtgv.de, Test 12/2014) wählte in Kooperation mit N24 VICAMPO zum Testsieger unter den 12 größten Online-Weinhändlern Deutschlands.





FOTO: FELIPE RODRIGUEZ / CARO

Alles online: Bücher, Ferienunterkünfte, Autos, Karrierenetzwerke. Alles anders: Bücher werden selbst verlegt, private Wohnungen an Fremde untervermietet, Autos verliehen, die eigene Biografie promotet. Plattformen eröffnen neue Perspektiven für altes Geschäft. Darum haben wir auch zur Illustration unseres Schwerpunktes Bilder gewählt, die einen ungewöhnlichen und neuen Blick bieten.

## SCHWERPUNKT PLATTFORMSTRATEGIE

Digitale Marktplätze sind schnell, aggressiv und gefährlich. Ihre Dynamik und ihr globaler Ansatz zwingen etablierte Unternehmen aller Branchen, sich zu verändern und neue Wege für ihr Geschäft zu suchen.

### **22 PLATTFORM STATT PIPELINE**

Neue Ökosysteme zerstören alte Wertschöpfungsketten. Eine Analyse ihrer Geschäftsmodelle.

### **32 BLITZSCALING**

LinkedIn-Gründer Reid Hoffman über die Wucht ungebremsten Wachstums. Ein Gespräch.

### **42 DER WACHSTUMSTURBO**

Wer sich zum digitalen Marktplatz entwickeln will, muss zahlreiche Hürden nehmen. Eine Anleitung in vier Schritten.

### **50 KAMPF DEN REGELBRECHERN**

Die neuen Wilden im Marktplatzgeschäft ignorieren Gesetze und Regeln. So können Sie sich wehren.



FOTO: JOHN BURCHAM

# PLATTFORM STATT PIPELINE

Uber, Airbnb und Facebook fordern etablierte Unternehmen heraus. Nur wer das Prinzip versteht und sein Geschäftsmodell transformiert, wird überleben.

VON MARSHALL W. VAN ALSTYNE,  
GEOFFREY G. PARKER  
UND SANGEET PAUL CHOUDARY

Im Jahr 2007 war die Welt noch in Ordnung – zumindest für Nokia, Samsung, Motorola, Sony Ericsson und LG. Die fünf führenden Handyhersteller sicherten sich weltweit 90 Prozent des Gewinns der Branche. Doch dann kam Apple. Und sammelte mit dem neuen iPhone Marktanteile ein. 2015 war das iPhone allein für 92 Prozent des weltweiten Branchengewinns verantwortlich. Von den anderen fünf Handyproduzenten erzielte bis auf eine Ausnahme keiner mehr einen Gewinn.

Wie lässt sich der schnelle und umfassende Siegeszug des iPhones erklären? Und warum sind die ehemaligen Marktführer derart untergegangen? Nokia und die anderen hatten klassische strategische Vorteile, die hätten Schutz bieten müssen: eine klare Produktdifferenzierung, bewährte Marken, führende Betriebssysteme, exzellente Logistik, schützende Regulierungsvorschriften, riesige Forschungs- und Entwicklungsbudgets und enorme Größenvorteile. Die Unternehmen wirkten stabil, profitabel und gut etabliert.

Natürlich hatte das iPhone ein innovatives Design und neue Funktionen. Aber Apple war 2007 ein schwacher,

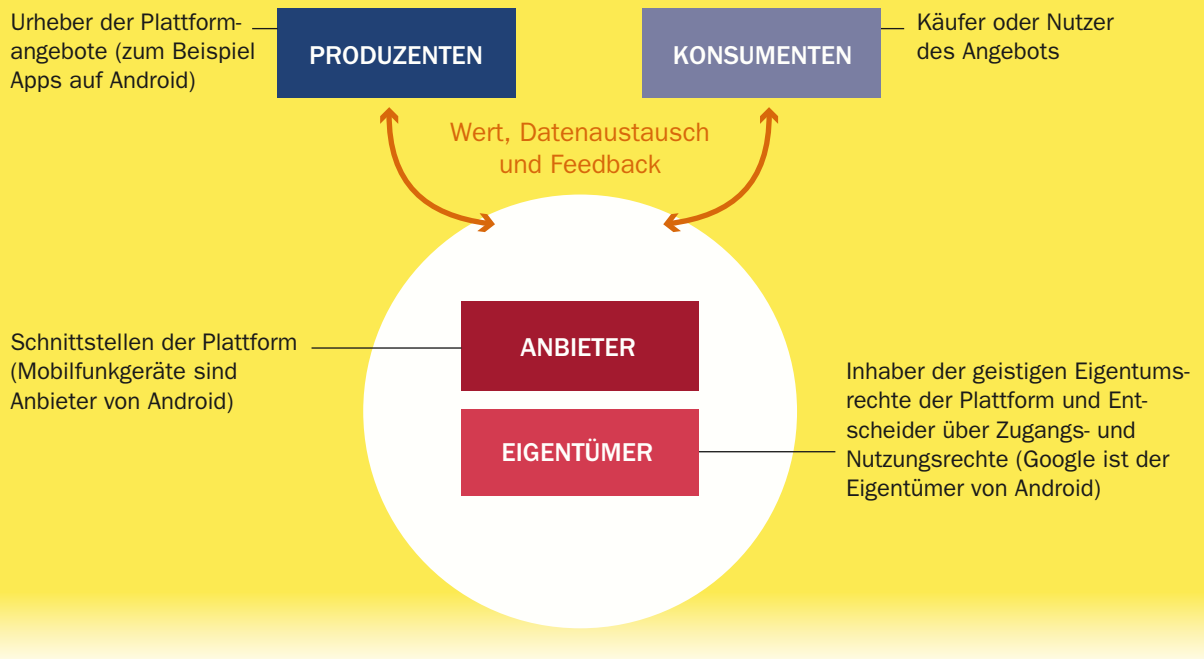
harmloser Neueinsteiger, der von ausgewachsenen Platzhirschen umgeben war. Bei Desktop-Betriebssystemen hatte Apple noch nicht einmal 4 Prozent Marktanteil und bei Mobilfunkbetriebssystemen überhaupt keinen.

Apple hat die etablierten Anbieter mit der Kraft von Plattformen besiegt; Google schlug mit dem Konkurrenzsystem Android in dieselbe Kerbe. Die beiden machten sich neue Strategien und Regeln zu eigen. Und sind damit kein Einzelfall: Immer mehr Plattformanbieter bringen Hersteller und Verbraucher auf Börsen zusammen. Ihre wertvollsten Vermögenswerte sind Daten und Interaktionen; diese beiden Elemente bilden die Wertschöpfungsquelle und den Wettbewerbsvorteil dieser Unternehmen.

Apple hat das iPhone samt seinem neuen Betriebssystem nicht nur als Produkt oder Dienstleistungsinstrument konzipiert. Es eröffnete vielmehr die Möglichkeit, die Teilnehmer von zweiseitigen Märkten – App-Entwickler und App-Nutzer – zusammenzubringen und beiden Gruppen einen Mehrwert zu bieten. Je größer die beiden Gruppen wurden, desto stärker

## DIE AKTEURE EINES PLATTFORM-ÖKOSYSTEMS

Eine Plattform ist ein Marktplatz, sie bietet die Infrastruktur und die Regeln für Produzenten wie Konsumenten. Die Akteure des Ökosystems besetzen vier Hauptrollen, können dabei aber auch schnell zwischen den Rollen hin- und herwechseln. Das interne und externe Beziehungsgeflecht des Ökosystems zu verstehen entscheidet über Erfolg oder Misserfolg der Plattformstrategie.





wuchs der Wert; das ist der Netzwerkeffekt, der das zentrale Element der Plattformstrategie darstellt. Im Januar 2015 bot der App Store von Apple 1,4 Millionen Apps an und hatte für die Entwickler insgesamt 25 Milliarden Dollar generiert.

Apples Erfolg beim Aufbau eines Plattformgeschäfts innerhalb eines konventionellen Produktherstellers hält wichtige Lektionen bereit für Unternehmen der unterschiedlichsten Branchen. Wer keine Plattformen schafft und die neuen Strategieregeln nicht lernt, wird auf Dauer nicht konkurrieren können.

## VON DER PIPELINE ZUR PLATTFORM

Plattformen gibt es schon lange. Einkaufszentren bringen Konsumenten und Händler zusammen; Zeitungen verbinden Abonnenten und Werbetreibende. Neu ist im 21. Jahrhundert, dass dank moderner Informationstechnologie deutlich weniger physische Infrastruktur und Vermögenswerte erforderlich sind. Die IT macht es einfacher und billiger, Plattformen aufzubauen, und stärkt durch eine nahezu reibungslose Teilnahme die Netzwerkeffekte. Sie steigert die Fähigkeit, riesige Datenmengen zu erfassen, zu analysieren und auszutauschen, die Plattformen für alle Beteiligten wertvoller machen. Plattformanbieter, die mit ihrem spektakulären Wachstum ihre Branchen revolutioniert haben, gibt es zuhauf: vom chinesischen Handels- und Kommunikationsunternehmen Alibaba über den Online-Übernachtungsdienst Airbnb bis hin zum Taxivermittler Uber.

So unterschiedlich solche Plattformen auch sein mögen, sie haben alle ein Ökosystem mit der gleichen Grundstruktur, die vier Arten von Akteuren umfasst: Die Eigentümer kontrollieren das geistige Eigentum und steuern die Plattform; die Anbieter bilden die Schnittstelle zu den Nutzern; die Produzenten schaffen Angebote; und die Konsumenten nutzen diese Angebote (siehe auch Kasten links).

Um zu verstehen, wie der Aufstieg der Plattformen die Wettbewerbslandschaft verändert, müssen wir analysieren, inwiefern sich Plattformen von den konventionellen Pipeline-Unternehmen unterscheiden, die die Wirtschaft über Jahrzehnte geprägt haben. Pipeline-Unternehmen schaffen einen Mehrwert, indem sie eine lineare Abfolge von Aktivitäten kontrollieren; dies ist das klassische Modell der Wertschöpfungskette. An deren Beginn stehen Einsatzgüter (zum Beispiel die Grundstoffe eines Lieferanten), die in mehreren Stufen zu einem wertvolleren Endprodukt verarbeitet werden. Apples Handygeschäft, das heißt die Hardwareproduktion, funktioniert nach diesem Prinzip und folgt damit einem konventionellen Pipeline-Ansatz. In Verbindung mit dem App Store, dem Marktplatz, der die

## KOMPAKT

---

### DER WANDEL

Plattform-Unternehmen wie Uber oder Airbnb, die Produzenten und Konsumenten zusammenbringen, sammeln Marktanteile ein und stellen das Wettbewerbsgefüge in der jeweiligen Branche auf den Kopf. Traditionelle Unternehmen sollten versuchen, Plattformen anzubieten, und die damit verbundenen neuen Strategieregeln lernen – um ihre Zukunftsfähigkeit zu sichern.

---

### DIE NEUEN REGELN

Die größten Werte einer Plattform sind ihre Community und die Ressourcen der Mitglieder. Der strategische Schwerpunkt im Plattformgeschäft verlagert sich im Vergleich zur klassischen Herangehensweise: vom Kontrollieren zum Organisieren von Ressourcen, vom Optimieren interner Prozesse zum Ermöglichen externer Interaktionen und vom Steigern des Kundenwerts hin zum Maximieren des Werts des Ökosystems.

---

### DAS ERGEBNIS

In dieser neuen Welt können aus scheinbar fremden Branchen oder sogar innerhalb der Plattform Konkurrenten auftauchen. Unternehmen müssen intelligent entscheiden, wen sie auf ihre Plattformen lassen und was die Teilnehmer dort tun dürfen. Dann gilt es, mit neuen Kennzahlen die Interaktionen auf der Plattform zu überwachen und zu vermehren.

iPhone-Besitzer mit App-Entwicklern zusammenbringt, ergibt sich aber eine Plattform.

Das Beispiel Apple zeigt, dass Unternehmen sich nicht zwischen dem einen und dem anderen Ansatz entscheiden müssen; sie können beides sein. Noch gibt es viele reine Pipeline-Unternehmen, die enorm wettbewerbsfähig sind; aber sobald Plattformen in einen Markt einsteigen, setzen sie sich praktisch immer durch. Deshalb versuchen Pipeline-Konzerne wie Walmart, Nike, John Deere und GE mit allen Mitteln, ihre Modelle um Plattformen zu ergänzen.

Die Entwicklung von der Pipeline zur Plattform bringt drei wesentliche Verschiebungen:

**1. VOM KONTROLLIEREN ZUM ORGANISIEREN VON RES-SOURCEN** Beim ressourcenbasierten Wettbewerbsansatz können Unternehmen sich einen Vorteil verschaffen, wenn sie knappe und wertvolle, idealerweise sogar unnachahmbare Ressourcen kontrollieren. Im klassischen Pipeline-Modell gehören dazu Sachanlagen wie Bergwerke oder Immobilien und immaterielle Vermögenswerte wie Urheberrechte. Bei Plattformen werden die Vermögenswerte dargestellt durch die Community und die Ressourcen, die die Mitglieder beisteuern – seien es Zimmer, Autos, Ideen oder Informationen. Mit anderen Worten: Der wertvollste Vermögenswert ist das Netzwerk aus Produzenten und Konsumenten.

**2. VON DER INTERNEN OPTIMIERUNG ZUR EXTERNEN INTERAKTION** Pipeline-Unternehmen versuchen, ihre internen Arbeitskräfte und Ressourcen so zu organisieren, dass sie über eine optimierte Kette an Aktivitäten – vom Einkauf bis zum Verkauf und Service – einen möglichst hohen Mehrwert erwirtschaften. Bei Plattformunternehmen funktioniert die Wertschöpfung anders: Sie ermöglichen Interaktionen zwischen externen Produzenten und Konsumenten. Aufgrund dieser externen Orientierung geben solche Unternehmen oft sogar die variablen Produktionskosten ab. Der Schwerpunkt verlagert sich vom Definieren von Prozessen hin zum Überzeugen von Netzwerkteilnehmern; deshalb ist die Steuerung des Ökosystems eine erfolgsentscheidende Kompetenz (siehe auch Kasten rechts).

**3. VOM KUNDENWERT ZUM ÖKOsystemWERT** Pipeline-Unternehmen versuchen, den Wert einzelner Kunden über ihre Lebensdauer hinweg zu maximieren. Die Konsumenten stehen hier am Ende eines linearen Prozesses. Plattformen hingegen wollen den Gesamtwert eines expandierenden Ökosystems maximieren und verwenden hierzu einen zyklischen, iterativen und feedbackgetriebenen Prozess. Dabei ist es manchmal

erforderlich, eine Kundengruppe zu subventionieren, um eine andere zu gewinnen.

Diese drei Verschiebungen verdeutlichen, dass der Wettbewerb in einem Plattformmodell komplizierter und dynamischer ist. Die von Michael Porter beschriebenen Wettbewerbskräfte (die Bedrohung durch neue Anbieter und Ersatzprodukte oder -dienstleistungen, die Verhandlungsmacht von Kunden und Lieferanten und die Intensität des Wettbewerbsdrucks) wirken nach wie vor. Aber bei Plattformen verhalten sie sich anders, und es kommen neue Faktoren hinzu. Wenn Manager hier erfolgreich sein wollen, müssen sie die Interaktionen auf der Plattform, den Zugang der Teilnehmer und neue Leistungskennziffern im Auge behalten.

Wir gehen auf diese Punkte im Einzelnen ein, werfen aber zunächst noch einen Blick auf Netzwerkeffekte – die treibende Kraft hinter jeder erfolgreichen Plattform.

## DIE KRAFT DER NETZWERKEFFEKTE

Größeneffekte bei den Herstellern treiben von jeher die industrielle Wirtschaft. Hohe Fixkosten und niedrige Grenzkosten bedeuten, dass Unternehmen, die mehr verkaufen als ihre Wettbewerber, niedrigere durchschnittliche Kosten haben. Dadurch können sie die Preise senken, das kurbelt den Absatz weiter an, und daraus ergibt sich weiteres Potenzial für Preissenkungen. So entsteht ein sich selbst verstärkender Positivkreislauf, der Monopole hervorbringt. Solche Angebotsmodelle haben uns Carnegie Steel, Edison Electric (später GE), Rockefellers Standard Oil und viele andere Giganten des Industriezeitalters beschert.

In angebotsorientierten Wirtschaftssystemen erzielen Unternehmen Marktmacht, indem sie Ressourcen kontrollieren, kompromisslos die Effizienz steigern und Angriffe durch alle fünf Kräfte von Porters Modell abwehren. Das strategische Ziel besteht darin, dem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen, der es vor der Konkurrenz schützt und den Wettbewerbsdruck auf andere abwälzt.

Die Internetwirtschaft hingegen wird von Größeneffekten auf Nachfrageseite getrieben; das sind die viel zitierten Netzwerkeffekte. Sie werden durch Technologien verstärkt, die soziale Netzwerke, Nachfragebündelung oder App-Entwicklung effizienter machen. In der Internetwirtschaft bieten Unternehmen mit einem größeren Volumen (das heißt mit mehr Plattformteilnehmern) einen höheren durchschnittlichen Wert pro Transaktion.

Denn je größer das Netzwerk, desto besser die Abstimmung zwischen Angebot und Nachfrage und desto umfangreicher die Daten, in denen gesucht werden kann. Mehr Volumen schafft mehr Wert; das lockt mehr Teilnehmer auf die Plattform; und daraus erwächst eine

## NETZWERKE VERÄNDERN DIE UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Dass Unternehmen einzelne Aufgaben wie den Kundenservice auslagern, ist nicht neu. Inzwischen hat die externe Orientierung aber ganz andere Dimensionen angenommen: Moderne Plattformunternehmen organisieren externe Netzwerke, die Aktivitäten von ehemals internen Funktionen ergänzen oder sogar ganz übernehmen.

Das klassische Outsourcing kehrt sich um: Früher haben Unternehmen einem Lieferanten Spezifikationen für eine bestimmte Bestellung vorgegeben; heute holen sie sich von Externen Ideen, auf die sie selbst nie gekommen wären. Die Unternehmen kehren sich von innen nach außen, wenn sie wertschöpfende Tätigkeiten außerhalb ihres direkten Einflussbereichs ansiedeln.

### MARKETING

Hier geht es nicht mehr nur darum, intern erstellte und kontrollierte Botschaften nach außen zu bringen. Jetzt fällt darunter auch die Verbreitung von Botschaften, die die Verbraucher selbst erstellt haben. Reiseportale ermuntern ihre Nutzer, Urlaubsvideos hochzuladen und in den sozialen Medien Werbung für das jeweilige Portal zu machen. Der Internetoptiker Warby Parker fordert die Kunden auf, sich selbst mit Brillenmodellen zu fotografieren und sich von Freunden beurteilen zu lassen. So bekommen die Kunden Brillen, die ihnen besser stehen, und Warby Parker profitiert von Viralmarketing.

### INFORMATIONSTECHNOLOGIE

Lag der primäre Fokus der IT traditionell auf dem Management interner Unternehmenssysteme, unterstützt sie zunehmend externe soziale Medien und Netzwerke. Der T-Shirt-Hersteller Threadless koordiniert nicht nur die direkte Kommunikation zwischen dem Unternehmen und den Kunden, sondern auch den Austausch unter den Kunden, die gemeinsam daran arbeiten, das beste Produktdesign zu entwickeln.

### PERSONAL

HR nutzt zunehmend das Wissen von Netzwerken, um die internen Kompetenzen zu ergänzen. Der Unternehmenssoftwarespezialist SAP hat sein internes

System geöffnet, sodass die Entwickler jetzt Probleme und Lösungen mit Teilnehmern des externen Ökosystems austauschen. Dabei reicht das Ökosystem nicht nur bis zu den eigenen Partnerunternehmen, sondern sogar bis zu den Kunden der Partner. Der Informationsaustausch über dieses Netzwerk hat die Produktentwicklung und die Produktivität verbessert und die Support-Kosten gesenkt.

### FINANZEN

Wurden Aktivitäten traditionell auf vertraulichen, internen Konten verbucht, wird jetzt ein Teil der Transaktionen öffentlich und steht auch externen Parteien offen. Unternehmen wie IBM, Intel und J. P. Morgan führen eine Blockchain-Technologie ein, über die Bücher sicher ausgetauscht und von jedem, der eine Berechtigung besitzt, geprüft werden können. Den Unternehmen bietet dies den Vorteil, dass sie zum Beispiel die Einhaltung von Bilanzierungsregeln per Crowdsourcing prüfen lassen oder von einem breiten externen Netzwerk Feedback zu ihrem Finanzmanagement einholen können. Diese Offenlegung der Bücher nutzt nicht nur das Wissen der Masse, sondern signalisiert auch Vertrauenswürdigkeit.

### OPERATIONS UND LOGISTIK

Der Schwerpunkt liegt hier traditionell auf dem Management von Just-in-time-Beständen. Inzwischen weicht diese Funktion immer häufiger dem Management von Beständen, die dem Unternehmen noch nicht einmal gehören, seien es Zimmer, Apps oder andere Vermögenswerte der Netzwerkteilnehmer. Hätten Marriott, Yellow Cab und NBC ihre Pipeline-Wertketten um Plattformen ergänzt, wären Airbnb, Uber und Youtube vielleicht nie entstanden.

weitere Wertsteigerung. Auch dies ist ein sich selbst verstärkender Kreislauf, der Monopole hervorbringt. Netzwerkeffekte haben dazu geführt, dass Alibaba 75 Prozent der chinesischen E-Commerce-Transaktionen abwickelt, Google 82 Prozent der Mobilfunkbetriebsysteme stellt und 94 Prozent der mobilen Suchanfra-

gen verarbeitet und dass Facebook heute das weltweit dominierende soziale Netzwerk ist (siehe auch Kasten Seite 28).

Das Fünf-Kräfte-Modell lässt Netzwerkeffekte und ihre Wertschöpfung unberücksichtigt. Es geht davon aus, dass externe Kräfte dem Unternehmen Wert ent-

ziehen, und empfiehlt, sich davor zu schützen. In nachfragegesteuerten Wirtschaftssystemen haben externe Kräfte hingegen positive Auswirkungen: Sie steigern den Wert des Plattformgeschäfts.

Starke Lieferanten und Kunden, die in angebotsorientierten Systemen eine Bedrohung darstellen, sind in Plattformsystemen ein Pluspunkt. Für die Plattformstrategie ist es daher entscheidend zu verstehen, wann externe Kräfte in einem Ökosystem wertsteigernd oder wertvernichtend wirken.

## SO VERÄNDERN PLATTFORMEN DIE STRATEGIE

Bei Pipeline-Unternehmen sind die fünf Wettbewerbskräfte relativ gut definiert und stabil. Zementhersteller oder Fluggesellschaften kennen ihre Wettbewerber recht gut, und die Grenzen zwischen Lieferanten, Kunden und Wettbewerbern sind klar. Bei Plattformunternehmen können sich diese Grenzen hingegen schnell verschieben.

### KRÄFTE INNERHALB DES ÖKOSYSTEMS

Die Teilnehmer einer Plattform, also Konsumenten, Produzenten und Anbieter, wirken in der Regel wertsteigernd für das Plattformunternehmen. Aber es besteht die Gefahr, dass sie abwandern, wenn sie den Eindruck haben, dass ihre Bedürfnisse anderswo besser erfüllt werden. Oder, was noch schlimmer ist, sie treten in direkte Konkurrenz zur Plattform. Zynga begann als Spieleproduzent auf Facebook. Später entschied sich Zynga, eine eigene Plattform zu starten, und bemühte sich, möglichst viele Spieler mitzunehmen. Amazon und Samsung, zwei Hersteller von Geräten für das Mobilfunkbetriebssystem Android, versuchten, ihre eigenen Versionen des Betriebssystems zu entwickeln und die Konsumenten mitzunehmen.

Die neuen Rollen von Akteuren müssen aber nicht wertvernichtend sein. Beim Onlinefahrdienst Uber kann jemand heute als Fahrgast auftreten und morgen als Fahrer; bei Airbnb können Nutzer jetzt als Gäste irgendwo übernachten und beim nächsten Mal Gastgeber für andere Kunden sein.

Die Gefahr, dass Akteure wertvernichtende Rollen einnehmen, besteht vor allem, wenn Anbieter beschließen, gegen die Plattform anzutreten, über die sie zuerst ihre Produkte oder Leistungen angeboten hatten. Netflix bietet seine Dienste über die Plattformen von Telekommunikationsunternehmen an. Der Streamingdienst kann kontrollieren, wie die Kunden mit den präsentierten Inhalten interagieren. Netflix entzieht auf diese Weise den Platfformeigentümern Wert und nutzt gleichzeitig ihre Infrastruktur.

Das bedeutet: Plattformen müssen kontinuierlich versuchen, wertsteigernde Aktivitäten in ihren Ökosys-

## WIRKUNGSKETTEN NUTZEN

### NETZWERKEFFEKTE

Positive Wirkungsketten helfen Plattformen, schnell zu wachsen. Onlinebuchkäufe ziehen Buchempfehlungen nach sich, und diese Empfehlungen sind ein Mehrwert für andere Teilnehmer, die dann wiederum weitere Bücher kaufen. Hinter dieser Dynamik steckt die Tatsache, dass Netzwerkeffekte oft am stärksten sind, wenn es um gleichartige Interaktionen geht, etwa um Buchkäufe. Handelt es sich um nicht zusammenhängende Interaktionen, wie das Abholen von Paketen oder Gartenarbeit in unterschiedlichen Städten, die über die Auftragsplattform Taskrabbit vermittelt wurde, sind die Netzwerkeffekte weniger ausgeprägt.

### KETTENREAKTIONEN

An Mitfahrbörsen zeigt sich das sehr schön. Eine Einzelfahrt bei Uber nutzt sowohl dem Fahrgast als auch dem Fahrer; das ist eine erwünschte Kerninteraktion. Je mehr Menschen die Plattform nutzen, desto wertvoller wird sie für beide Seiten des Markts. Die Passagiere finden einfacher eine passende Mitfahrgelegenheit, und die Fahrer finden besser die richtigen Fahrgäste. Kettenreaktionen steigern den Wert für die Uber-Teilnehmer aber noch weiter: Die Daten der Interaktion – das heißt Fahrer- und Fahrgastbewertungen – erhöhen den Wert der Plattform für andere. Und die Informationen darüber, wie gut eine Fahrt den Ansprüchen des Fahrgasts entsprochen hat, erleichtern wiederum eine optimale Preispolitik über die gesamte Plattform hinweg. Auch das ist eine wichtige Wirkungskette.

temen zu fördern, und gleichzeitig Aktivitäten im Auge behalten, die wertvernichtend sein könnten. Das ist eine heikle Steuerungs- und Aufsichtsaufgabe, die wir näher untersucht haben.

### KRÄFTE, DIE DAS ÖKOSYSTEM SELBST AUSÜBT

Pipeline-Unternehmen sehen die Konkurrenz durch Plattformunternehmen aus vermeintlich ganz anderen Branchen manchmal nicht kommen. Dabei stoßen erfolgreiche Plattformunternehmen aggressiv in neue Bereiche vor, die mit ihrem anderen Geschäft auf den ersten Blick nichts zu tun haben – und das meist ohne Vorwarnung. Google, heute Alphabet, begann mit einer Onlinesuchmaschine und expandierte dann in die Be-

reiche Kartendienste, Mobilfunkbetriebssysteme, Heimautomatisierung, autonomes Fahren und Spracherkennung. Mit solchen Transformationen treten Plattformen auf Feldern, mit denen sie zuvor nichts zu tun hatten, von heute auf morgen als neue Wettbewerber an. Der Schweizer Uhrenhersteller Swatch kennt klassische Konkurrenten wie Timex, aber jetzt muss er sich auch gegen Apple behaupten. Siemens weiß, wie der Wettbewerb mit Honeywell im Thermostategeschäft funktioniert. Aber inzwischen spielt in diesem Segment auch die Alphabet-Tochter Nest mit.

Wettbewerbsbedrohungen folgen in der Regel einem von drei Mustern. Sie können erstens von etablierten Plattformen mit überlegenen Netzwerkeffekten ausgehen, die ihre bestehenden Kundenbeziehungen nutzen, um in einer neuen Branche Fuß zu fassen. Was für Produkte die Funktionen sind, sind für Plattformen die Communities, und diese lassen sich nutzen. Vor dem Hintergrund von Alphabets Kundenbeziehungen, dem Wert des Netzwerks, das Alphabet seinen Kunden bietet, und dem Interesse des Konzerns am Internet der Dinge hätte Siemens die neue Konkurrenz auf dem Gebiet der Heimautomatisierung kommen sehen können (wenn auch vielleicht nicht im Markt für Thermostate).

Zum Zweiten können Wettbewerber den gleichen Kundenstamm mit einem neuen Angebot auf der Basis von Netzwerkeffekten ansprechen. In diese Kategorie fallen die Angriffe von Airbnb im Hotelsektor und von Uber im Taxigewerbe.

Das dritte Muster ist noch im Entstehen begriffen. Hier ist eine ähnliche Datengrundlage das Einfallstor für scheinbar branchenfremde Wettbewerber. Dies kommt vor allem in Märkten vor, in denen wertvolle Daten von unterschiedlichen Akteuren kontrolliert werden. Im Gesundheitsbereich gründen die traditionellen Akteure, innovative Wearables-Hersteller wie Fitbit und Drogerie- und Apothekenketten wie Walgreens Plattformen auf der Grundlage der Daten, die sie sammeln. Sie rangeln sich alle um den Zugang zu einer breiteren Datenbasis – und die damit verbundenen Kundenbeziehungen.

## FOKUS

Pipeline-Unternehmen konzentrieren sich auf ihre Verkaufszahlen. Die verkauften Produkte und Dienstleistungen und der damit erwirtschaftete Umsatz und Gewinn sind die wichtigsten Analysegrößen. Bei Plattformunternehmen ist der Fokus ein anderer. Hier stehen Interaktionen im Mittelpunkt, also der Werttausch zwischen Produzenten und Konsumenten auf der Plattform. Die getauschte Einheit (zum Beispiel ein Video oder auch nur die Zustimmung zu einem Post) kann so klein sein, dass noch nicht einmal Geld fließt. Trotz-

dem sind die Zahl der Interaktionen und die damit zusammenhängenden Netzwerkeffekte die ultimative Quelle für Wettbewerbsvorteile.

Eines der entscheidenden strategischen Ziele von Plattformen ist es, gleich zu Beginn ein überzeugendes Konzept zu entwickeln, das die gewünschten Teilnehmer anzieht, die richtigen Interaktionen ermöglicht (sogenannte Kerninteraktionen) und immer größere Netzwerkeffekte fördert. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass viele Manager bei diesem wichtigen ersten Schritt den Fehler machen, sich zu sehr auf die falschen Interaktionen zu konzentrieren. In der Regel lohnt es sich, zuerst dafür zu sorgen, dass die Interaktionen für die Teilnehmer wertvoll sind, und sich erst dann auf das Volumen zu konzentrieren. Das mag überraschend klingen, wo wir doch die Bedeutung von Netzwerkeffekten so betonen, aber es ist tatsächlich die wichtigste Erkenntnis.

Die meisten erfolgreichen Plattformen beginnen mit nur einer Art von Interaktion, die einen hohen Wert generiert, auch wenn das Volumen gering ist. Erst im zweiten Schritt steigen sie in angrenzende Märkte oder verwandte Interaktionen ein und steigern damit sowohl den Wert als auch das Volumen. Facebook begann mit einer sehr engen Ausrichtung (nämlich die Studenten der Universität Harvard miteinander zu verbinden), öffnete das Netzwerk dann für Studenten anderer Universitäten und erst im dritten Schritt für alle. LinkedIn startete als Plattform für berufliches Networking und expandierte erst später in Märkte wie Personalbeschaffung, Verlagswesen und anderes.

## ZUGANG UND AUFSICHT

In der Welt der traditionellen Pipeline-Unternehmen geht es darum, Hürden zu errichten, um sich gegen die Konkurrenz abzuschotten. Plattformen müssen sich zwar auch vor Bedrohungen schützen, aber der strategische Fokus liegt gerade darauf, Barrieren für Produktion und Konsum zu beseitigen, um die Wertschöpfung zu maximieren. Deshalb müssen die Manager von Plattformen intelligente Entscheidungen in Bezug auf Zugang und Aufsicht treffen: Wer darf die Plattform nutzen? Was dürfen Konsumenten, Produzenten, Anbieter und sogar Wettbewerber darauf tun?

Plattformen bestehen aus Regeln und einer Architektur. Wie offen diese beiden Elemente sein sollen, müssen die Eigentümer festlegen. Bei einer offenen Architektur können die Teilnehmer Plattformressourcen wie Entwicklertools nutzen und damit neue Wertschöpfungsquellen schaffen. In Bezug auf die Aufsicht bedeutet Offenheit, dass nicht nur der Plattformeneigentümer die Regeln für Interaktionen und Gewinnverteilung festlegt. Doch ganz gleich, wer die Regeln definiert,

ein faires Entlohnungssystem ist entscheidend. Wenn Plattformmanager die Architektur öffnen, aber den Gewinn für sich behalten, haben potenzielle Teilnehmer (wie App-Entwickler) zwar die Möglichkeit, aber keinen Anreiz, die Plattform zu nutzen. Sind die Plattformeigentümer umgekehrt bei den Regeln und bei der Gewinnbeteiligung offen, beschränken aber den Zugang zur Architektur, haben potenzielle Teilnehmer zwar einen Anreiz, aber nicht die Möglichkeit, die Plattform zu nutzen.

Diese Entscheidungen sind nicht für die Ewigkeit. Oft starten Plattformen mit einer geschlossenen Architektur und einem restriktiven Aufsichtsrahmen, werden aber mit neuen Interaktionstypen und Wertquellen immer offener. In jedem Fall müssen sie Produzenten und Konsumenten dazu bringen, miteinander in Kontakt zu treten und Ideen und Ressourcen auszutauschen. Eine wirksame Aufsicht ermutigt Externe, wertvolles geistiges Eigentum auf die Plattform mitzubringen, so wie Zynga sein Spiel FarmVille zu Facebook gebracht hat. Wenn potenzielle Partner Angst vor Ausbeutung haben, werden sie nicht kommen.

Manche Plattformen halten noch einen anderen Deal bereit: Produzenten dürfen über die Plattform Innovationen anbieten, ohne diese vorher vom Plattformeigentümer genehmigen lassen zu müssen, verpflichten sich aber, einen Teil der Wertschöpfung abzugeben. Rovio konnte Angry Birds auf Apple-Betriebssystemen bereitstellen ohne vorherige Zustimmung und ohne Angst haben zu müssen, dass Apple das geistige Eigentum stiehlt. Das Spiel erwies sich als Kassenschlager, von dem alle Beteiligten der Plattform enorm profitieren haben. Alphabets Mobilfunkplattform Android ist auf Anbieterebene noch offener und hat sogar noch mehr Innovationen hervorgebracht. Das ist einer der Gründe dafür, dass Alphabet den Wettbewerber Apple Anfang 2016 bei der Marktkapitalisierung überholt hat (genau wie Microsoft in den 80er Jahren).

Ein völlig unregulierter Zugang kann allerdings wertvernichtend wirken, weil es dann zu negativen Begleiterscheinungen wie Fehlverhalten, Exzessen oder minderwertigen Inhalten kommt, die die erwünschten Interaktionen mehr und mehr verdrängen. So ging es Chatroulette, einer Chat-Plattform für Menschen aus aller Welt. Sie wuchs in rasantem Tempo, bis sie durch eine Negativspirale kollabierte. Die Plattform war völlig offen gewesen; es hatte keinerlei Zugangsregeln gegeben. Aber schon bald hatte sie das Problem der nackten, behaarten Männer – und das meinen wir genau so, wie es klingt. Die bekleideten Chat-Nutzer liefen der Plattform in Scharen davon. Chatroulette musste reagieren und führte eine Reihe von Filtern zum Aussortieren der Nutzer ein.

Die meisten erfolgreichen Plattformen steuern ihre Offenheit, um die positiven Netzwerkeffekte zu maximieren. Airbnb und Uber bewerten und versichern Gastgeber beziehungsweise Fahrer, Twitter und Facebook bieten ihren Nutzern Tools gegen Stalking, und der App Store von Apple sowie der Google-Play-Store sortieren minderwertige Anträge aus.

#### KENNZAHLEN

Pipeline-Unternehmen haben sich lange Zeit auf ein paar wenige Kennzahlen konzentriert, um ihre geschäftliche Gesundheit zu beurteilen. So wachsen traditionelle Unternehmen zum Beispiel durch Prozessoptimierung und das Beseitigen von Engpässen. Den Fluss von Gütern und Dienstleistungen durch das Unternehmen messen sie mit einer einzigen Kennzahl: dem Lagerumschlag. Wenn sie ausreichend Produkte durchschleusen und die Margen hoch genug ansetzen, haben sie eine vernünftige Rendite.

Führen solche Unternehmen aber Plattformen ein, müssen sie dazu übergehen, mit anderen Kennzahlen zu arbeiten. Dann ist entscheidend, die Performance der Kerninteraktionen zu steigern und zu überwachen. Die folgenden vier Größen müssen die Manager dann im Auge behalten:

**Plattformversagen** Wenn ein Reisender die Fahrdienst-App Lyft öffnet und die Meldung „Keine Fahrzeuge verfügbar“ angezeigt bekommt, ist es der Plattform nicht gelungen, für die Nachfrage des Nutzers ein entsprechendes Angebot bereitzustellen. Solches Plattformversagen verringert direkt die Netzwerkeffekte. Kunden, die diese Meldung häufiger sehen, werden Lyft nicht mehr nutzen. Das führt zu längeren Stillstandszeiten für die Fahrer, was wiederum ein Abwandern der Fahrer nach sich zieht, und dann ist das Angebot sogar noch geringer.

**Nutzungsintensität** Gesunde Plattformen messen die Aktivitäten der Ökosystemteilnehmer, die den Netzwerkeffekt steigern, also Dinge wie das Veröffentlichen von Inhalten oder wiederholte Besuche. Facebook erkennt zum Beispiel an der Entwicklung des Verhältnisses zwischen täglichen und monatlichen Nutzern, wie gut es dem Netzwerk gelingt, seine Kunden dazu zu bringen, das Netzwerk aktiver zu nutzen.

**Vermittlungsqualität** Gelingt es der Plattform nicht, zum Bedarf der Nutzer passende Angebote zu generieren, schwächt das die Netzwerkeffekte. Google überwacht kontinuierlich, was die Nutzer lesen und worauf sie klicken, um die Suchergebnisse noch besser auf die Anfragen abzustimmen.

**Negative Netzwerkeffekte** Schlecht verwaltete Plattformen haben oft noch andere Probleme, die negative Rückkopplungsschleifen schaffen und den Wert senken. Netzwerke, die aufgrund zu schnellen Wachstums häufig verstopft sind, vertreiben Bestandskunden und schrecken potenzielle Neukunden ab. Die gleiche Wirkung hat Fehlverhalten, wie Chatroulette schmerzlich erfahren musste. Manager müssen die Augen offen halten nach negativen Netzwerkeffekten und diese mit Governance-Tools bekämpfen, zum Beispiel indem sie Privilegien verwehren oder Unruhestifter verbannen.

Zu guter Letzt müssen Plattformen den finanziellen Wert der Communities und ihrer Netzwerkeffekte erkennen. Die Private-Equity-Märkte haben Uber, ein 2009 gegründetes Unternehmen der nachfrageorientierten Wirtschaft, 2016 höher bewertet als GM, ein 1908 gegründetes Unternehmen der klassischen angebotsorientierten Wirtschaft. Die Uber-Investoren haben eindeutig über den Tellerrand der traditionellen Kennzahlen hinausgeblickt, als sie den Wert und das Potenzial des Unternehmens berechneten. Dies ist ein klares Indiz dafür, dass sich die Regeln verändert haben.

## FAZIT

Da Plattformen neue Strategieansätze erfordern, braucht es auch einen neuen Führungsstil. Die Fähigkeiten, die für eine möglichst straffe Organisation interner Ressourcen erforderlich sind, nutzen beim Pflegen externer Ökosysteme wenig.

Reine Plattformgründungen gehen von vornherein mit einer externen Orientierung an den Start. Traditionelle Pipeline-Unternehmen müssen neue Kernkompetenzen und eine neue Einstellung entwickeln, wenn sie neben ihrem herkömmlichen Geschäft Plattformen konzipieren, beaufsichtigen und geschickt vergrößern wollen.

Dieser schwierige Sprung erklärt, warum einige überaus erfolgreiche Manager traditioneller Unternehmen bei Plattformen scheitern. Der Medienunternehmer Rupert Murdoch kaufte das soziale Netzwerk Myspace und führte es wie eine Zeitung – top-down, bürokratisch und mit einem Fokus auf die Steuerung der internen operativen Abläufe, statt das Ökosystem aufzubauen und einen Mehrwert für alle Teilnehmer zu schaffen. Mit der Zeit löste sich die Myspace-Community auf, und die Plattform ging unter.

Viele traditionelle Anbieter – von Hotels über Gesundheitsdienstleister bis hin zu Taxifahrern – sind deshalb so in der Bredouille, weil es ihnen nicht gelingt, auf einen neuen Ansatz umzusteigen. Pipeline-Unternehmen bleiben nur zwei Möglichkeiten: die neuen Regeln der Plattformwelt zu lernen. Oder ihren Abgang vorzubereiten. ☺

## SERVICE

---

### LITERATUR

GEOFFREY PARKER ET AL: Platform Revolution: How Networked Markets are Transforming the Economy – and How to Make Them Work for You, Norton & Company 2016.

SANGEET PAUL CHOUDARY: Platform Scale: How an Emerging Business Model Helps Startups Build Large Empires with Minimum Investment, Platform Thinking Labs 2015.

---

### HBM ONLINE

RAMANA NANDA, LIZ KIND: Wenn die Stärke zum Nachteil wird, in: Harvard Business Manager, März 2016, Seite 84, Nachdrucknummer 201603084.

ANDREI HAGIU, JULIAN WRIGHT: Sollen wir Ebay kopieren? in: Harvard Business Manager, Mai 2013, Seite 64, Nachdrucknummer 201305064.

---

### INTERNET

Plattformen in Deutschland:  
[www.plattform-i40.de](http://www.plattform-i40.de)

Marshall Van Alstyne im Videointerview  
[vimeo.com/48914727](https://vimeo.com/48914727)

---

### KONTAKT

Marshall Van Alstyne auf twitter: @InfoEcon

---

### NACHDRUCK

Nummer 201606022, siehe Seite 94  
oder [www.harvardbusinessmanager.de](http://www.harvardbusinessmanager.de)  
© 2016 Harvard Business Publishing

---

### MARSHALL W. VAN ALSTYNE

ist Professor und Leiter des Instituts für Informationssysteme an der Boston University.

### GEOFFREY G. PARKER

ist Professor für Managementwissenschaft an der Tulane University und Fellow. Ab Juli 2016 ist er Professor für Maschinenbau am Dartmouth College.

### SANGEET PAUL CHOUDARY

ist Gründer und CEO von Platform Thinking Labs und lehrender Unternehmer an der Business School Insead.

Viele Plattformen wachsen in atemberaubendem Tempo.  
**LINKEDIN-GRÜNDER UND INVESTOR REID HOFFMAN**  
über den chaotischen und manchmal angsteinflößenden Weg  
zum Weltmarktführer im digitalen Zeitalter.

BLITZSCHELL





### Lassen Sie uns ganz grundsätzlich beginnen: Was ist Blitzscaling?

HOFFMAN Blitzscaling ist das, was Sie tun, wenn Sie sehr, sehr schnell wachsen müssen. Der Begriff beschreibt die Kunst, in kürzester Zeit ein Unternehmen aufzubauen, das einen großen, in der Regel weltweiten Markt bedient und dort zum ersten wirklich großen Anbieter werden will.

Es geht also um Unternehmertum mit voller Schlagkraft. Blitzscaling-Firmen schaffen einen großen Teil der Zukunftsjobs und Zukunftsbranchen. Amazon zum Beispiel erfand praktisch den E-Commerce. Heute beschäftigt das Unternehmen 150 000 Mitarbeiter und sorgt für unzählige Jobs bei anderen Amazon-Verkäufern und Partnern. Google revolutionierte die Art und Weise, wie wir nach Informationen suchen – und hat heute mehr als 60 000 Beschäftigte, die vielen Jobs bei den AdWords- und AdSense-Partnern nicht eingerechnet.

### Warum diese Konzentration auf schnelles Wachstum?

HOFFMAN Wir leben im Zeitalter der Vernetzung. Und damit meine ich nicht nur das Internet. Die gesamte Globalisierung ist eine Form der Vernetzung, sie schafft weltumspannende Transportnetze, Handelsnetze, Zahlungsverkehrs- und Informationsnetze. In einem solchen Umfeld müssen Sie schnell sein, denn überall auf der Welt kann ein Wettbewerber auftauchen und größer werden als Sie.

Software hat eine natürliche Affinität zum Blitzscaling, denn die Grenzkosten, um einen beliebigen großen Markt zu bedienen, liegen praktisch bei null. Je wichtiger Software in irgendeiner Branche ist, desto schneller dreht sich alles. Wenn dann noch künstliche Intelligenz und maschinelles Lernen hinzukommen, nehmen die Umdrehungen weiter zu. Deshalb werden wir Blitzscaling in Zukunft immer öfter beobachten können – und zwar häufiger in einem ganz erheblichen Ausmaß.

### Warum haben Sie sich für den Begriff Blitzscaling entschieden? Er erweckt immerhin einige auffällige Assoziationen.

HOFFMAN Natürlich habe ich wegen des offenkundigen Anklangs an den Begriff „Blitzkrieg“ aus dem Zweiten Weltkrieg gezögert. Aber die intellektuellen Parallelen sind so stark, dass sich der Begriff dennoch sehr gut eignet. Bevor es den Blitzkrieg als Militärstrategie gab, konnten Armeen nur innerhalb ihrer Versorgungslinien vorstoßen. Das schränkte ihre Geschwindigkeit ein. Die Idee hinter dem Blitzkrieg war, dass ein Kampfverband nur das Allernötigste mitnimmt, sich deshalb

## PROFIL

### MULTIGRÜNDER

Reid Hoffman ist einer der ganz Großen im Silicon Valley. Bereits 1994 arbeitete er für Apple an einem sozialen Netzwerk namens eWorld. 1997 gründete Hoffman seine erste eigene Firma, SocialNet.com, eine Online-Datingplattform. Bald darauf wurde er Chief Operating Officer von Paypal. Nach dem Verkauf der Bezahlplattform an Ebay 2002 gründete Hoffman LinkedIn und wurde dadurch zum Milliardär.

### FÖRDERER

Hoffman vermittelte Facebook-Gründer Mark Zuckerberg seinen Paypal-Vorstandskollegen Peter Thiel als Investor und beteiligte sich auch selbst an dem sozialen Netzwerk. Heute arbeitet er als Partner beim Venture-Capital-Unternehmen Greylock. Er ist Mitorganisator des Treffens „The Weekend To Be Named Later“, auf dem Wirtschaftsgrößen zusammenkommen. Seit Herbst 2015 unterrichtet Hoffmann zudem Informatikstudenten an der kalifornischen Stanford-Universität.

sehr schnell bewegt und seine Feinde überraschen und besiegen kann. Der Kommandeur musste aber auf halbem Weg entscheiden, ob er die eigenen Versorgungslinien verlässt und weiter nach vorn marschiert oder die letzte Chance zum Umdrehen nutzt. Entschied er sich für den Angriff, gab es kein Zurück mehr. Es folgte entweder ein großer Sieg oder eine große Niederlage.

Die Situation beim Blitzscaling ist sehr ähnlich: Wenn ein Start-up sich für die hohe Geschwindigkeit entscheidet, nimmt es ein erheblich größeres Risiko auf sich als ein Unternehmen, das den normalen, rationalen Wachstumsprozess durchläuft.

Das hohe Tempo ist aus offensiven wie defensiven Gründen entscheidend. Offensiv gesehen erfordert das Geschäft eine gewisse Größe, damit es Gewinn abwerfen kann. LinkedIn war nicht viel wert, bis sich Millionen Menschen dem Netzwerk anschlossen. Marktplätze wie Ebay brauchen eine erhebliche Zahl von Käufern und Verkäufern. Anbieter von Onlinebezahl-systemen wie Paypal oder E-Commerce-Händler wie Amazon setzen auf geringe Margen und brauchen deshalb große Volumina.

Defensiv gesehen müssen Sie schneller wachsen als Ihre Wettbewerber, weil vielleicht der erste Anbieter



FOTO: MARC OLIVIER LEBLANC

die meisten Kunden gewinnt und Skaleneffekte dafür sorgen, dass der Gewinner des Wettrennens den weitest- aus größten Anteil des Gewinns einstreicht. Erschwerend kommt hinzu, dass Sie in einem globalen Markt im Zweifel nicht einmal wissen, wer Ihr Wettbewerber wirklich ist.

### Welche Dimensionen umfasst die Skalierung?

HOFFMAN Es gibt drei Arten von Wachstum. Die meisten Menschen konzentrieren sich automatisch nur auf zwei: Umsatzwachstum und Kundenwachstum. Ohne diese beiden geht es natürlich nicht, aber nur wenige Unternehmen können Kundenzahl und Umsatz steigern, ohne gleichzeitig auch als Organisation zu wachsen. Von Größe und Handlungsfähigkeit hängt es schließlich ab, ob eine Firma überhaupt neue Kunden oder mehr Umsatz generieren kann.

Wachstum in unserem Sinne bedeutet, verschiedene Größenstadien zu durchlaufen: Ein Unternehmen in Familiengröße kann die Zahl seiner Mitarbeiter an den Fingern abzählen, ein Stammesverbund zählt zweistellig, ein Dorf in Hundert, eine Stadt in Tausend. Ein Land beschäftigt mehr als 10 000 Menschen (siehe Kasten Seite 36). Das sind natürlich nur grobe Annähe-

rungen: Ein Unternehmen kann auch mit 15 Mitarbeitern noch wie eine Familie funktionieren, ein Stamm kann 150 Mitglieder umfassen und so weiter. Aber auf jeder Ebene verändert sich signifikant die Art und Weise, wie Aufgaben erledigt werden – also wie das Unternehmen finanziert, Mitarbeiter rekrutiert und integriert, das Produkt vermarktet wird und so weiter. Wenn Sie Blitzscaling betreiben, gibt es keine Regeln mehr für diese Aufgaben. Stattdessen setzen Sie auf Heuristiken – damit meine ich Regeln für die Entscheidungsfindung und das ständige Lernen.

Die genannten Größenordnungen beziehen sich eher auf den Charakter eines Unternehmens als auf dessen exakte Mitarbeiterzahl – es ist ja nicht so, dass sich bei genau 150 Angestellten alles ändert. Und Sie skalieren auch nicht jeden Teil des Unternehmens zur selben Zeit oder im selben Tempo. Wahrscheinlich konzentrieren Sie sich zuerst auf den Kundenservice oder den Vertrieb statt auf andere Bereiche. Aber selbst dann müssen Sie auch den Rest einem Blitzscaling unterziehen. Eigentlich müssen Sie die ganze Zeit über die Firma als Gesamtheit im Blick behalten: Wie wollen Sie das vorhandene Talent in Ihrem Unternehmen einsetzen, wie wollen Sie es dann erweitern? Wie wollen Sie Ihre Kultur erhalten? Wie wollen Sie kommunizieren? Wie wird sich die Wettbewerbslandschaft verändern?

### Wann beginnt ein Start-up mit dem Blitzscaling?

HOFFMAN Auf der Familienebene geht es meist darum, Geldgeber zu finden und zu klären, wie das eigene Produkt oder die eigene Dienstleistung genau aussehen soll. In der Regel haben Sie noch kein Angebot auf dem Markt. Erst auf der Stammesebene entsteht das eigentliche Unternehmen. Es ist zwar nicht unmöglich, aber doch sehr selten, dass hier schon Blitzscaling betrieben wird – es sei denn, Sie landen mit Ihrem Produkt einen Volltreffer: Paypal oder Instagram waren solche Fälle. Typischer ist, dass Sie irgendeine Version Ihres Produkts oder Ihrer Dienstleistung auf den Markt gebracht und damit Ihre Kernzielgruppe erreicht haben. Aber Sie sind sich noch nicht ganz sicher, ob Ihr Start-up massiv wachsen kann. Es gibt immer ein Risiko. Vielleicht entscheiden Sie in dieser Phase gegen das Scaling, weil Sie noch nicht ganz davon überzeugt sind, dass Ihr Produkt schon perfekt auf den Markt zugeschnitten ist. Oder Sie legen trotzdem los, einfach weil Sie es aus den genannten offensiven und defensiven Gründen tun müssen.

Der Prozess des Blitzscalings beginnt also normalerweise zwischen den Entwicklungsphasen „Stamm“ und „Dorf“. Wenn Sie hier angekommen sind, haben Sie Ihr Produkt auf den Markt zugeschnitten, es gibt Zahlen und Daten, und Sie kennen die Wettbewerbs-

## HOFFMANS WACHSTUMSMETAPHER

Unternehmen durchlaufen verschiedene Größenstadien, für die Hoffman die folgenden Begriffe verwendet. Die meisten entscheiden sich für Blitzscaling, wenn sie die Größe eines „Dorfes“ erreicht haben.

	MITARBEITER	NUTZER/KUNDEN	UMSATZ (DOLLAR)
<b>FAMILIE</b>	< 10	< 100 000	< 10 Millionen
<b>STAMM</b>	10 – 100	100 000 – 1 Million	> 10 Millionen
<b>DORF</b>	100 – 1000	1 Mio. – 10 Millionen	> 100 Millionen
<b>STADT</b>	1000 – 10 000	10 Mio. – 100 Millionen	> 1 Milliarde
<b>NATION</b>	> 10 000	> 100 Millionen	> 5 Milliarden

landschaft. Jetzt erscheint die Logik des Blitzscalings plötzlich deutlich und klar.

Wenn Sie bewiesen haben – sich selbst ebenso wie Ihren Konkurrenten –, dass es eine interessante Produktkategorie und Chance am Markt gibt, zieht das von allen Seiten Wettbewerb an. Von unten attackieren andere Start-ups und bringen ihre eigenen Versionen des Produkts oder der Dienstleistung heraus und versuchen, schneller auf die nötige Größe im Markt zu kommen. Von oben greifen die etablierten Marken an und nutzen ihre vorhandenen Stärken, um Ihnen auf ganzer Breite oder auch nur in Teilen Ihres Marktes das Wasser abzugraben.

Ein Start-up hat als First Mover beim Blitzscaling zwei Vorteile: Fokus und Geschwindigkeit. Etablierte Marken sind erfahrungsgemäß langsamer und weniger zielgerichtet, während konkurrierende Start-ups noch keinen ausreichenden Schwung besitzen (selbst wenn sie ebenso schnell und fokussiert sind).

Das klassische Beispiel ist der Rabattanbieter Groupon. Das Start-up schaffte es bis auf die mittlere Entwicklungsstufe, traf dann auf massiven Wettbewerb sowohl von oben als auch von unten, konnte nicht schnell genug wachsen und scheiterte deshalb daran, eine potenziell branchenverändernde Geschäftschance zu nutzen.

### Welche organisatorischen Schwierigkeiten kommen auf die Unternehmer zu?

HOFFMAN Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist Blitzscaling sehr ineffizient, denn es verbrennt in kurzer Zeit viel Kapital. Das müssen Sie bewusst in Kauf nehmen, wenn Sie wachsen wollen. Große Unternehmen

sind aber darauf ausgerichtet, diese Verschwendung zu vermeiden.

Bei der Mitarbeitergewinnung muss es vielleicht darum gehen, so viele Leute wie möglich so schnell es geht in die Büros zu schaffen – aber gleichzeitig soll deren Qualität stimmen und die Unternehmenskultur erhalten bleiben. Wie schaffen Sie das? Jedes Unternehmen hat dafür ein anderes Rezept. Als der Taxidienstleister Uber sich im Blitzscaling befand, fragten Manager jeden neuen Softwareentwickler beim Einstellungsgespräch: „Wer waren im bisherigen Job Ihre drei besten Kollegen?“ Denen wurde dann sofort ein Angebot geschickt – ohne vorheriges Bewerbungsgespräch, ohne Prüfung der Unterlagen, einfach nur das Jobangebot. Uber musste seine Softwareabteilung sehr schnell vergrößern, und dieses Verfahren erwies sich dabei als wichtige Hilfe.

Auch bei Paypal mussten wir uns diesem Thema stellen. Im Frühjahr 2000 stieg der Umfang unserer Transaktionen um 2 bis 5 Prozent pro Tag. Ein Wachstum dieses Ausmaßes riss ein riesengroßes Loch in unseren Kundenservice. Obwohl wir nur im Telefonbuch von Palo Alto verzeichnet waren, stöberten verärgerte Kunden unsere Nummer auf und nutzten einfach irgendwelche Durchwahlen. Rund um die Uhr konnten wir im Unternehmen praktisch jeden Hörer abheben und hatten sofort einen wütenden Kunden in der Leitung. Also stellten wir alle Telefone stumm und nutzten unsere Handys. Das war natürlich keine Lösung. Uns war klar, dass wir sehr schnell einen funktionierenden Kundenservice aufbauen mussten.

Im Silicon Valley wäre das eine sehr schwierige Aufgabe geworden. Deshalb entschieden wir uns für

Omaha. Wir befanden uns gerade im ersten Dotcom-Boom, deshalb konnten wir den Gouverneur von Nebraska davon überzeugen, dass auch er von der Internetrevolution profitieren würde. Er und der Bürgermeister gaben in Pressekonferenzen die Eröffnung eines Kundendienstzentrums von Paypal bekannt. Mit dieser Ankündigung lösten sie eine Flut von Bewerbungen aus. Um die Vorstellungsgespräche zu führen, flogen wir vier Wochenenden in Folge etwa 20 Prozent unserer gesamten Belegschaft ein. Die Bewerber kamen mit ihren Lebensläufen und wurden von uns gruppenweise interviewt. Innerhalb von vier Wochen hatten wir 100 aktive Kundendienstmitarbeiter, die E-Mails bearbeiteten.

Heute ist es für Internetfirmen ganz normal, Kundenservice nur per E-Mail und Web zu bieten. Aber wir mussten damals selbst herausfinden, wie wir unseren Kundendienst schnell genug aufstellen konnten. Es gab kein Drehbuch dafür, ebenso wenig wie es heute eins gibt.

#### **Aber wie finden Sie Ihren Weg, wenn es keine Regeln gibt?**

HOFFMAN Frei von normalen Regeln zu sein bietet manchmal einen Wettbewerbsvorteil. Hätten wir gewusst, wie viel Schaden Kreditkartenbetrügereien und Rückbuchungen in der Anfangszeit bei Paypal anrichten würde, hätten wir vielleicht nicht an die Erfolgchancen eines solchen Angebots geglaubt. Uns war einfach nicht klar, wie massiv die Verluste sein konnten.

Banker kannten natürlich die Regeln – ganz am Anfang steht der Schutz vor Betrug. Gerade weil sie das wussten, konnten sie nichts erschaffen, das auch nur entfernt an Paypal erinnerte. Unsere Ignoranz dagegen ermöglichte uns, schnell etwas aufzubauen. Aber dafür mussten wir es anschließend im laufenden Betrieb reparieren.

Die meisten unserer Kritiker vermuteten, dass die Boni, die wir Neukunden zahlten, für unsere hohen Verluste im Jahr 2000 verantwortlich waren, aber das stimmt nicht. Im Branchendurchschnitt kostete die Werbung pro Neukunden ungefähr 40 US-Dollar. Wenn wir also jedem, der einen neuen Kunden empfahl, 10 US-Dollar auszahlten, und dem neuen Kunden selbst weitere 10 US-Dollar, halbierten wir dadurch in Wirklichkeit die Kosten.

Warum auf Heuristik statt auf Regeln setzen? Weil Sie nach einen Vorsprung gegenüber Wettbewerbern suchen, die an herkömmlichen Ansichten festhalten. Ich will damit nicht behaupten, dass es keine Regeln gibt. Veruntreue kein Geld – das ist eine Regel. Doch diese Regel verschafft Ihnen noch keinen Wettbewerbsvorteil.

#### **Das klingt, als ob Ihre Heuristik – also die Wahl Ihrer Lösungswege – zu ganz neuen Ergebnissen innerhalb der Organisation führen kann.**

HOFFMAN So ist es auch. Eines der Merkmale, in denen sich die beiden Blitzscaling-Unternehmen Google und Microsoft unterschieden, bestand darin, dass Google sehr flach aufgestellt bleiben wollte, während Microsoft auf viel Hierarchie setzte.

Bei Google galt als Manager, wer mindestens 8 Mitarbeiter hatte. Nach oben gab es aber keine Begrenzung. Manche Manager hatten 10, 15, 20, sogar 100 direkte Untergebene. Dadurch blieb die mittlere Führungsebene sehr flach. Wahrscheinlich wäre es unter Führungsgesichtspunkten effizienter gewesen, man hätte die Zahl der direkten Untergebenen auf 8 beschränkt. Google verzichtete aber bewusst auf diese Form der Effizienz und entschied sich für eine flache Organisation, um so das volle Gewicht auf die technische Entwicklung legen zu können. Microsoft verfolgte dagegen einen herkömmlicheren und hierarchischeren Ansatz.

**MANCHMAL BIETET DIE FREIHEIT  
VON NORMALEN REGELN EINEN  
WETTBEWERBSVORTEIL.**

Das erinnert mich an die Praxis von Google, nur Absolventen von Eliteuniversitäten mit sehr hohen Durchschnittsnoten einzustellen. Eine solche Heuristik bringt natürlich einen Kollateralschaden mit sich – es gibt viele kluge Leute, die nicht eingestellt werden dürfen –, doch dieses Vorgehen ist durchaus sinnvoll, wenn es darum geht, eine große Zahl kluger Generalisten in möglichst kurzer Zeit zu rekrutieren.

HOFFMAN Dieses Vorgehen sorgte für viel Frustration: „Ich kann einen Freund nicht einstellen, weil er diese Qualifikation nicht mitbringt, dabei weiß ich doch, dass der sehr gut ist“, klagten die Mitarbeiter. Und das Unternehmen antwortet: „Stimmt, sorry, aber so machen wir das nun einmal beim Blitzscaling. Wir brauchen eine einfache Heuristik, damit wir uns auf das konzentrieren können, worauf es wirklich ankommt.“ Die Beschränkung des Kandidatenkreises auf Absolventen von Eliteunis half Google während der Wachstumsphase auch, eine einheitliche Kultur zu erhalten.

**Warum kommt es beim Blitzscaling so sehr auf die Kultur an?**

HOFFMAN Wenn ein Unternehmen sehr schnell wächst, müssen sich die Leute untereinander, also auf einer horizontalen Ebene, verantwortlich fühlen, nicht nur vertikal von unten nach oben in der Hierarchie.

**Welche heuristischen Ansätze sind noch wichtig, wenn ein Unternehmen von der „Dorf“- zur „Stadt“-Ebene aufsteigt?**

HOFFMAN Auf jeder neuen Ebene wird Spezialisierung wichtiger. Zum Beispiel müssen Führungskräfte wissen, wie man eine große Entwicklungsabteilung führt oder wie man einen signifikanten Kapitalbetrag im Marketing einsetzt. Dashboards, Analysen und Messsysteme sind nötig, um diese Aufgaben zu erledigen und um Kunden und Märkte zu verstehen.

Es kommt auch mehr auf Zuverlässigkeit an. Was an ineffizientem Handeln beim Blitzscaling auf der Dorf-Ebene noch akzeptabel war, ist es später nicht mehr.

## SCHNELLE GIGANTEN

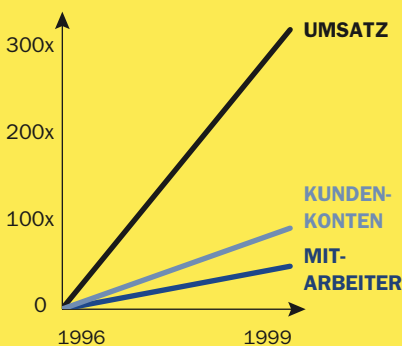
Vier Beispiele für Blitzscaling: Innerhalb weniger Jahre wurden aus den Start-ups Weltmarktführer.

**amazon.com**

MITARBEITER  
1996: 151  
1999: 7600

UMSATZ (DOLLAR)  
1996: 5,1 Millionen  
1999: 1,64 Milliarden

KUNDENKONTEN  
1996: 180 000  
1999: 16,9 Millionen

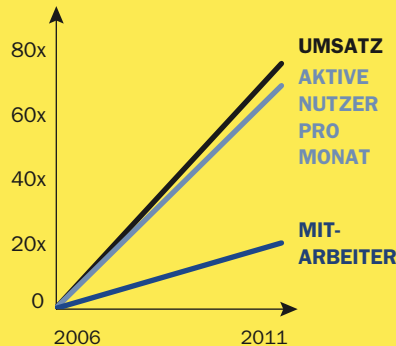


**facebook**

MITARBEITER  
2006: 150  
2011: 3200

UMSATZ (DOLLAR)  
2006: 48 Millionen  
2011: 3,7 Milliarden

AKTIVE NUTZER (PRO MONAT)  
2006: 12 Millionen  
2011: 845 Millionen

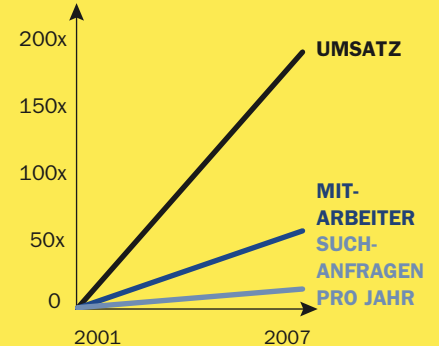


**Google**

MITARBEITER  
2001: 284  
2007: 16 805

UMSATZ (DOLLAR)  
2001: 86 Millionen  
2007: 16,6 Milliarden

SUCHANFRAGEN PRO JAHR  
2001: 27 Milliarden  
2007: 372 Milliarden



Es werden Leute gebraucht, die die ständige Erreichbarkeit der Website sicherstellen können, und bei Produkteinführungen oder Updates ist mehr Vorsicht geboten. Das alles schränkt die Anpassungsfähigkeit ein. Ein bekanntes Beispiel ist Facebook mit seinem Strategiewechsel von „Beweg dich schnell und zerstöre“ zu „Beweg dich schnell innerhalb einer stabilen Infrastruktur“.

Manches Unternehmen wandelt sich von einer ein-dimensionalen zu einer mehrdimensionalen Organisation und kann sich dann gleichzeitig auf mehrere Dinge konzentrieren. Auf der Stammesebene richtet sich jeder im Unternehmen auf eine einzige Priorität aus. Als Dorf wird sich das Management wahrscheinlich auf den zentralen Wachstumsaspekt konzentrieren. Aber gleichzeitig wird rechts und links davon herumexperimentiert – zum Beispiel mit dem Aufbau von Entwicklungstools oder mit Marketing und anderen Möglichkeiten der Kundengewinnung. Und so entstehen neue Abteilungen etwa für Unternehmensentwicklung oder Akquisitionsplanung.

Das alles dient dem übergeordneten Ziel, das Unternehmen zum Erfolg zu führen, aber beim Übergang von der Dorf- zur Stadtebene werden die Funktionen mehr und mehr aufgeschlüsselt, das Unternehmen entwickelt die Fähigkeit, parallel an einzelnen Aufgaben innerhalb eines Projekts zu arbeiten.

Unternehmen auf der Stadtebene haben in der Regel mehr als nur ein einziges Hauptprodukt. Vielleicht besitzen sie eine zentrale Umsatzquelle wie Google AdWords oder Microsoft Office, aber gleichzeitig mehrere unterschiedliche Produkte. Sie haben eine Architektur entwickelt, die die Produkte zueinander in Beziehung setzt. Und mit jedem Produkt können wiederum parallele Prozesse verbunden sein.

Die meisten Unternehmen im Silicon Valley vollziehen beim Wechsel von der Dorf- zur Stadtebene den Gang auf den Weltmarkt. Manche aber sind schon vom ersten Tag an global aufgestellt. Bei LinkedIn starteten wir mit 15 Ländern in unserer Drop-down-Liste. Schon am zweiten Tag bekamen wir E-Mails von Leuten, deren Heimatländer dort nicht aufgeführt waren. Für mich war das in geografischer Hinsicht sehr lehrreich. Ich erfuhr erst durch eine Beschwerde, dass die Färöer-Inseln ein autonomes Land sind. Also las ich etwas über deren Geschichte und sagte okay, die gibt es wirklich, lass sie uns mit auf die Liste setzen.

### Folgen unterschiedliche Bereiche des Unternehmens unterschiedlichen Drehbüchern?

HOFFMAN Ja. Zum Beispiel entwickelte der Suchmaschinenkonzern Google gleichzeitig zwei Betriebssysteme: Android und Chrome. Als Google Andy Rubin und dessen Start-up Android Inc. übernahm, wurde Andy innerhalb von Google als Entrepreneur eingesetzt. Er sollte sich ganz auf sein Experiment konzentrieren und war nur Larry Page gegenüber verantwortlich. Google fragte Andy bei der Vergabe der Mittel lediglich, was er für die Verwirklichung seines Projekts brauchte. Andy wollte, dass Android eine geschlossene und fokussierte Gemeinschaft blieb. Deshalb durften zum Beispiel nur die eigenen Mitarbeiter das Android-Gebäude betreten, die Mitarbeiter von Google hatten keinen Zutritt. Das Android-Team musste seine Software auch nicht dem normalen Prüfprozess von Google unterwerfen. Außerdem wollte Andy direkt mit den Handynetzbetreibern verhandeln dürfen – also all das tun, was für den Erfolg des Projekts wichtig war, – ohne erst nachfragen zu müssen.

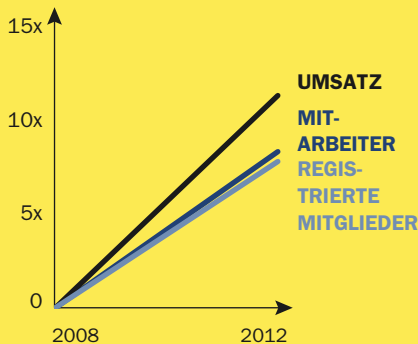
Chrome wurde im Rahmen einer völlig getrennten Unternehmensinitiative in der Programmiersprache C++ entwickelt (Android ist in Java programmiert) und ist eher auf Notebooks oder Browser ausgerichtet als auf Smartphones.

## LinkedIn

**MITARBEITER**  
2008: 370  
2012: 3458

**UMSATZ (DOLLAR)**  
2008: 79 Millionen  
2012: 972 Millionen

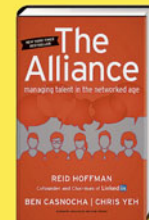
**REGISTRIERTE MITGLIEDER**  
2008: 17 Millionen  
2012: 150 Millionen



## VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN

Die Faktoren Unsicherheit und Volatilität ziehen sich wie ein roter Faden durch das Lebenswerk von Reid Hoffman. Damit zurechtzukommen zeichnet erfolgreiche Gründer aus – und in seinen Werken skizziert Hoffman, welche Fähigkeiten dazu notwendig sind. In seinem ersten Buch „Die Startup-Strategie“ empfiehlt er, die eigene Karriere wie ein Start-up zu behandeln. Seine These: Als Unternehmer in eigener Sache entwickeln Sie einen

Wettbewerbsvorteil, lernen, sich anzupassen, ein Netzwerk aufzubauen sowie Chancen und Risiken zu erkennen, um Ihre eigene Karriere zu gestalten. In seinem zweiten Buch wechseln er und seine Koautoren die Perspektive: Sie fordern ein neues Modell der Zusammenarbeit von Arbeitnehmern und Arbeitgebern, das auf drei wesentlichen Prinzipien fußt: Gegenseitigkeit, zeitliche Befristung und Förderung von internen und externen Netzwerken.



**REID HOFFMAN ET AL.**  
**The Alliance**  
 Harvard Business  
 Review Press 2014  
 224 Seiten  
 19,95 Euro



**REID HOFFMAN,  
 BEN CASNOCHA**  
**Die Startup-Strategie**  
 Börsenmedien 2012  
 22,90 Euro

Google hätte das auch ganz anders handhaben können. Es hätte Android und Chrome zu einem Projekt zusammenfassen und das Thema Betriebssysteme einheitlich angehen können. Stattdessen entschied sich das Unternehmen für das sogenannte Multi-Threading (mehrere Aufgaben innerhalb eines Prozesses werden parallel abgearbeitet), gewann die beste Führungskraft für das Projekt, stattete sie mit den nötigen Werkzeugen aus und ließ sie ihr ganz eigenständiges Projekt nach einem eigenen Drehbuch leiten.

### Welches sind die wichtigsten Probleme, denen Sie sich auf jeder Stufe stellen?

HOFFMAN Eine der Metaphern, mit denen ich Start-ups beschreibe, ist diese: Stellen Sie sich vor, Sie springen von einer Klippe und bauen sich auf dem Weg nach unten Ihr Flugzeug zusammen. Wenn Sie nicht jedes Problem zur richtigen Zeit lösen, ist alles vorbei. Im

Angesicht des Todes bekommen Prioritäten plötzlich eine sehr große Bedeutung.

Beim Blitzscaling wird unvermeidlich alles Mögliche zerstört, und sie können nicht auf jeder Baustelle gleichzeitig arbeiten. Sie müssen eine Auswahl treffen, also kümmern Sie sich zuerst um all das, was Ihnen bei Investoren mehr Kapital verschafft. Kapital gibt Ihnen einen Schub nach oben, Sie bleiben länger in der Luft, um alles in Ordnung zu bringen. Aller Erfahrung nach werden Sie Ihr Flugzeug nach dem ersten Kapitalschub noch nicht zusammenbekommen haben, nicht einmal nach dem zweiten.

Eine allgemeine Managementregel besagt, dass Sie Probleme bei der Zusammenarbeit in den Teams als Erstes lösen sollten. Aber beim Blitzscaling schaffen Sie ständig solche Probleme. Gleichzeitig verändern Sie sich so schnell, dass Sie morgen schon wieder ganz andere Probleme haben als heute. Ihre Organisation wirkt

**BEIM BLITZSCALING WIRD  
 UNVERMEIDLICH ALLES  
 MÖGLICHE ZERSTÖRT.**




immer wie notdürftig zusammengeflickt und nur von Klebeband zusammengehalten. Also ignorieren Sie die Dysfunktion Ihres Teams vielleicht einfach mal eine Weile.

Nehmen Sie an, Ihre Softwareentwickler sind unzufrieden. Ihr erster Gedanke ist: Sollten wir Ihnen Entwicklungstools besorgen, damit sie produktiver sein können? Sollten wir einen ganzen Haufen Entwickler für diesen Zweck abstellen? Sie wissen aber auch: Die Größe des Teams wird sich ständig radikal ändern; jedes Tool, das Sie heute entwickeln, ist morgen schon überflüssig. Also versuchen Sie das Problem gar nicht erst zu lösen, auch wenn Sie wissen, dass es Unzufriedenheit und Frustration bei Ihren Mitarbeitern schafft. In einem normalen Umfeld haben solche Themen vielleicht eine Toppriorität, aber beim Blitzscaling müssen Sie das Feuer manchmal einfach brennen lassen.

Denken Sie immer daran: Selbst wenn Sie das Problem lösen, ist es aller Wahrscheinlichkeit schon nach kurzer Zeit wieder da.

### **Kann ein Mittel gegen die Unzufriedenheit darin bestehen, Ihren Mitarbeitern die Gründe für Ihre Entscheidungen zu erklären?**

HOFFMAN Ja, aber nur in begrenztem Ausmaß. In der Hauptsache wird alles durch die Überzeugung getragen, dass man sich mit hoher Geschwindigkeit bewegt, weil man Großes schafft, und dass man Teil einer Erfolgsgeschichte ist.

In allen Blitzscaling-Unternehmen, die ich aus nächster Nähe beobachtet habe, gab es intern jede Menge Unzufriedenheit. Rollen und Verantwortlichkeiten sind unklar, es gibt keine klaren Bereiche, innerhalb deren gearbeitet werden kann. „Mein Gott, das ist Chaos, hier herrscht totales Durcheinander“, klagen viele. Was das Unternehmen wirklich zusammenhält – ob es sich um Paypal, Google, Ebay, Facebook, LinkedIn oder Twitter handelt –, sind die Begeisterung für das, was da gerade passiert, und die Vorstellung einer großen Zukunft. Ich komme mit meiner eigenen Unzufriedenheit klar, weil ich Teil eines Teams bin, das gerade Großes erreicht. Natürlich hätte ich gern einen besser definierten Arbeitsbereich, natürlich wäre ich gern effizienter, natürlich fände ich es besser, wenn es im Unternehmen etwas glatter laufen würde. Aber all das nehme ich hin. Denn es wird den Schmerz wert sein. 

---

Mit **REID HOFFMAN** sprach Thomas Sullivan,  
Editorial Director der Harvard Business Review Press

---

## SERVICE

### LITERATUR

REID HOFFMAN ET AL: The Alliance: Managing Talent in the Networked Age, Harvard Business Review Press 2014.

REID HOFFMAN, BEN CASNOCHA: Die Startup-Strategie, Börsenmedien 2012.

### HBM ONLINE

REID HOFFMAN ET AL: Arbeitswelt: Ein neues Bündnis, in: Harvard Business Manager, Februar 2014, Seite 42, Nachdrucknummer 201402042.

MATT MULLENWEG: Erst zur Probe, dann ins Team, in: Harvard Business Manager, Mai 2014, Seite 44, Nachdrucknummer 201405044.

### INTERNET

Blog von Reid Hoffman: [reidhoffman.org/](http://reidhoffman.org/)

### NACHDRUCK

Nummer 201606032, siehe Seite 94 oder [www.harvardbusinessmanager.de](http://www.harvardbusinessmanager.de)  
© 2016 Harvard Business Publishing

# DER WACHS

Die Analyse von 20 Unternehmen, die es gewagt haben, zeigt:  
Der Weg vom Produkt zur Plattform  
ist anspruchsvoll. Eine Anleitung in vier Schritten.

VON FENG ZHU UND NATHAN FURR

**O**utlook ist out: Seit Jahren verliert der E-Mail-Anbieter immer mehr an Boden gegenüber Programmen wie Gmail von Google oder E-Mail-Apps auf mobilen Geräten. Doch nun will Microsoft seinem Produkt neues Leben einhauchen und plant, die bisher schlichte E-Mail-Anwendung in eine Plattform zu verwandeln, die ihre Nutzer mit Uber, Yelp, Evernote und einer Vielzahl anderer Drittanbieter verbindet. Ob der Sprung vom Produkt zur Plattform gelingt, ist eine Frage von immenser Bedeutung – für Microsoft, aber auch für eine wachsende Zahl anderer Unternehmen, deren Geschäft bislang allein auf Produkten oder Diensten basiert.

Was diesen Schritt so reizvoll macht, liegt auf der Hand: Produkte schaffen einen einzigen Ertragsstrom, während Plattformen viele Ertragsströme generieren

können (Plattformen definieren wir als Vermittler, die zwei oder mehrere unterschiedliche Gruppen von Nutzern miteinander verbinden und deren unmittelbare Interaktion ermöglichen). Tatsächlich befanden sich 2015 unter den nach Marktkapitalisierung wertvollsten Unternehmen der Welt eine ganze Reihe Plattformunternehmen, von denen fünf (Apple, Microsoft, Google, Amazon und Facebook) sogar zu den Top-Ten zählten. Zwar wurden manche dieser Unternehmen als Plattform gegründet, die meisten von ihnen begannen jedoch mit Produkten: Amazon ging 1994 als Einzelhändler an den Start und führte sechs Jahre später Amazon Marketplace ein; Google startete Mitte der 90er Jahre als Suchmaschine, führte im Jahr 2000 aber erstmals Werbung in den Suchergebnissen auf; Apple brachte 2001 den iPod heraus, entwickelte sich jedoch

FOTOS: ZACK SECKLER / GETTY IMAGES



# TUMSTURBO



erst zur Plattform, als das Unternehmen 2003 den iTunes-Store und 2008 den App-Store eröffnete.

Doch nicht jedem Unternehmen gelingt dieser Sprung. Um zu verstehen, weshalb ihn einige Unternehmen schaffen und andere nicht, untersuchten wir mehr als 20 Firmen, die versucht haben, sich als Plattformanbieter zu etablieren. Auf Grundlage dieser Arbeit identifizierten wir vier Schritte, die darüber entscheiden können, ob die Umstellung erfolgreich ist oder scheitert.

## **1 BEGINNEN SIE MIT EINEM WEHRHAFTEN PRODUKT UND EINER KRITISCHEN MASSE AN NUTZERN**

Zu viele Unternehmen glauben, eine Plattform werde ein strauchelndes Produkt schon irgendwie wieder auf die Beine bringen. Das ist ein Fehler. Eine überzeugende Plattform beginnt mit einem überzeugenden Produkt – einem, das eine kritische Masse von Nutzern an sich bindet und diesen ausreichend wertvoll erscheint, um ein Überlaufen zu Wettbewerbern zu verhindern (mit anderen Worten: einem, das wehrhaft ist). Das Produkt muss zudem regelmäßige Nutzer in ausreichender Zahl haben, damit die angestrebte Plattform auch für Drittunternehmen interessant ist. Denn letztlich kann keine Plattform erfolgreich sein, ohne auch solchen Drittanbietern einen Wert zu bieten.

Nehmen wir als Beispiel Qihoo 360 Technology, eine der größten Internetfirmen in China. Das Unternehmen startete 2006 als Hersteller und Verkäufer von 360 Safe Guard, einer Virenschutzsoftware. Dann begann Qihoo, das Programm kostenlos zu verteilen – ein damals ungewöhnlicher Schritt. Damit verfolgte das Unternehmen ein doppeltes Ziel. Einerseits sollte die Nutzergemeinde vergrößert, andererseits aber auch ein einzigartiges Funktionsmerkmal besser genutzt werden: Die Sicherheitsanwendung war fähig, zu lernen und sich selbst zu optimieren. Die Server von Qihoo führten, anders als die Konkurrenz, nicht nur eine schwarze Liste mit Schadprogrammen, die 360 Safe Guard aufgespürt hatte, sondern auch eine weiße Liste mit Programmen ohne Sicherheitsbedenken, die auf den Rechnern der Nutzer am häufigsten gefunden worden waren.

Je mehr Nutzer 360 Safe Guard installiert hatten, desto mehr Daten konnte Qihoo für diese beiden Listen einsammeln und desto zuverlässiger konnte das Programm Viren und verdächtige Dateien bei seinen Scans identifizieren. Dank dieser positiven Feedbackschleife stieg die Qualität des Produkts mit jedem neuen Nutzer, was wiederum mehr Nutzer anzog.

Die breite Nutzerbasis der Antivirenanwendung, des Kernprodukts von Qihoo, erwies sich als wertvolle

Grundlage, um eine neue Plattform zu erschaffen. Reihenweise machten Softwaredrittanbieter Qihoo zu einem ihrer Vertriebskanäle, und Qihoo verdiente daran, beide Seiten zusammenzuführen. Aber auch Qihoo selbst nutzte seinen Kundenstamm, um eigene Produktentwicklungen vorzustellen und zu vermarkten. So nutzte das Unternehmen beispielsweise den Virens Scanner für das Cross-Selling seines Webbrowsers und den Browser für das Vermarkten seiner Suchmaschine – beide erreichten binnen kürzester Zeit einen erheblichen Marktanteil. Anschließend setzte Qihoo auf Browser und Suchmaschine noch einmal eine Werbeplattform drauf. Weil die Firma ihre frühen Produkterfolge so effektiv zu Plattformen umbaute, holte sie einen kaum mehr einholbaren Vorsprung gegenüber der Konkurrenz heraus.

Zu beachten ist, dass Qihoo's Produktwehrhaftigkeit auf einer Kernkompetenz basiert: der Fähigkeit, einen hohen Lerneffekt zu nutzen. Natürlich kann die Wehrhaftigkeit von Produkten auch auf anderen Kernkompetenzen aufgebaut sein. Apple setzt beispielsweise voll und ganz auf die Entwicklungsfähigkeiten im Konzern, während Amazon vor allem von der eigenen Kompetenz in der Logistik profitiert.

Zu beachten ist aber auch, dass Popularität allein ein Produkt noch nicht zu einem wehrhaften Produkt macht. So führte Qihoo zum Beispiel 2014 den 360 Android Smart Key ein – ein Gerät, das an der Kopfhörerbuchse eines Android-Handys angeschlossen wurde und worüber der Nutzer Kamera, Blitzlicht und andere Funktionen des Geräts per Knopfdruck steuern konnte. In der Hoffnung, eine kritische Nutzermasse aufzubauen und so das Gerät zu einer Plattform zu machen, verteilte Qihoo eine Million Smart Keys kostenlos an Schüler der Sekundarstufe. Seine Nutzer liebten das Gerät. Wehrhaft war es dennoch nicht: Wettbewerber wie Xiaomi entwickelten vergleichbare Produkte, und Google übernahm später ähnliche Funktionen in das Betriebssystem Android. Es gelang Qihoo nicht mehr, Smart Key in eine Plattform zu verwandeln.

## **2 SETZEN SIE AUF EIN HYBRIDES GESCHÄFTSMODELL, DAS ZUSATZWERTE SCHAFFT UND TEILT**

Lange wurde angenommen, dass führende Unternehmen entweder ein Produkt oder eine Plattform in den Mittelpunkt ihrer Geschäftsstrategie stellen müssten, da beide eine jeweils andere Ressourcenzuteilung und jeweils andere Betriebsabläufe erfordern. Wie unsere Untersuchungen jedoch zeigen, nutzen Firmen, die erfolgreich vom Produkt zur Plattform wechselten, häufig ein hybrides Geschäftsmodell.

Bei einem Produktgeschäftsmodell schafft ein Unternehmen einen Mehrwert, indem es verschiedene, auf die Bedürfnisse seiner Kunden abgestimmte Produkte entwickelt, und es erzielt einen Erlös, indem es für diese Produkte Geld verlangt. Ein Plattformgeschäftsmodell generiert Mehrwert, indem es Nutzer und Drittanbieter zusammenbringt, und es erzielt einen Erlös, wenn es für den Zugang zur Plattform eine Gebühr erhebt. Somit muss, wer auf ein Plattformmodell wechselt, den Schwerpunkt seiner Geschäftstätigkeit ändern: Statt wie bislang bestimmte Kundenbedürfnisse zu erfüllen, muss er nun dafür sorgen, dass ein Massenmarkt entsteht, um die Anzahl der Interaktionen zu maximieren. Anders gesagt: Es ist nötig, von einem produktbezogenen Wettbewerbsvorteil (wie der Produktdifferenzierung) zu einem netzwerkbezogenen Wettbewerbsvorteil (dem Netzwerkeffekt, viele Nutzer mit Drittanbietern zusammenzuführen) zu finden.

Ein Hybrid aus beiden Geschäftsmodellen ist zum Teil deshalb wertvoll, weil die Kunden im Zuge der Umstellung vom Produkt zur Plattform zwar bereits davon profitieren, Drittangebote zu nutzen, die eigenen Produkte des Unternehmens aber dennoch die wichtigste Attraktion bleiben. Wir haben beispielsweise festgestellt, dass die Anwender von 360 Safe Guard den Zugang zu den zahlreichen sicheren Programmen von Drittherstellern genutzt haben, der größte Erfolg aber immer noch 360 Safe Guard blieb. Auch bei Amazon hat der Zugang zu Drittverkäufern einen erheblichen Nutzwert für die Kunden, ihr wichtigstes Argument für den Besuch bei Amazon bleibt aber, Produkte direkt bei Amazon bestellen zu können. Ein erfolgreicher Produkt-zu-Plattform-Umstieg verlangt vom Unternehmen also, den Mehrwert des eigenen Produkts durch geeignete Maßnahmen zu steigern, zugleich aber auch, Drittanbieter ins Boot zu holen. Tatsächlich hat Qihoo 360 Safe Guard weiter verbessert und gleichzeitig die Software kostenlos verteilt. Das Unternehmen hat auf Erlöse in Millionenhöhe verzichtet, allein um den Kundenstamm zu vergrößern.

Allgemein können hybride Systeme geeignete Instrumente für die Anpassung sein – für den Umbau zu einem plattformbasierten Geschäftsmodell können sich hybride Modelle ganz besonders eignen, da sie dem Unternehmen eine Chance bieten, neue Wege zu finden, wie sie Mehrwert schaffen und Erlöse generieren, ohne Stammkunden aufzugeben. Zentraler Stolperstein für die meisten Unternehmen, die den Sprung vom Produkt zur Plattform schaffen wollen, ist demnach auch ihre auf das Produkt ausgerichtete Geisteshaltung. Sie betrachten den Wertschöpfungskuchen als relativ unveränderlich und sind bestrebt, ein möglichst großes Stück von diesem Kuchen für sich zu reklamieren.

## KOMPAKT

---

### DAS PROBLEM

Ein Produkt oder einen Service zu einer Plattform zu machen – so wie es Amazon mit Amazon Marketplace gelang oder Lego mit Mindstorms – kann eine dramatische Wertsteigerung bedeuten. Dieser Weg hat jedoch seine Tücken, und viele Unternehmen sind an diesem Vorhaben gescheitert.

---

### DIE LÖSUNG

Vier Ansätze können helfen, den Erfolg zu sichern:

1. Beginnen Sie mit einem wehrhaften Produkt und einer kritischen Masse an Nutzern.
2. Setzen Sie auf ein hybrides Geschäftsmodell, das Zusatzwerte schöpft und teilt.
3. Sorgen Sie für eine schnelle Annahme der neuen Plattform.
4. Erkennen und nutzen Sie neue Chancen, um Nachahmer fernzuhalten.



## ZUM WEITERLESEN

Mit ihrem Bestseller „The Innovator’s Method – Bringing the Lean Start-up into Your Organization“ geben Nathan Furr und Jeff Dyer den Lesern Werkzeuge an die Hand, um neue Ideen zu entwickeln und umzusetzen. Dazu bedienen sie sich der Techniken von Start-ups, agiler Softwareentwicklung und Design Thinking. Praxisbeispiele zeigen, wie die Methode realisiert werden kann, und sie bieten lehrreichen Mehrwert für die Adaption im eigenen Unternehmen.

Denn eine Idee ist nur so gut wie ihre kommerzielle Umsetzung.

Allen, die selbst eine Plattform gründen wollen, sei das Buch „Platform Scale: How an Emerging Business Model Helps Startups Build Large Empires with Minimum Investment“ empfohlen. Sangeet Paul Choudary legt ein exzellent strukturiertes Konzept vor, um das Potenzial der eigenen Plattform zu ergründen und umzusetzen.



**NATHAN FURR,  
JEFF DYER:**  
The Innovator’s  
Method, Harvard  
Business Review  
Press 2014



**SANGEET PAUL  
CHOUARY:**  
Platform Scale,  
Platform Thinking  
Labs 2015

Folgt ein Unternehmen stattdessen einem hybriden Modell und erweitert seine Produkt-Geisteshaltung um eine auf die Plattform ausgerichtete Sichtweise, wird es sehr wahrscheinlich Wege auf tun, für bestehende Kunden und für Nichtkunden Werte zu schöpfen, die ohne eine Plattform-Geisteshaltung nicht erkennbar gewesen wären.

### DAS PERFEKTE BEISPIEL

Deutlich wird dies etwa am Beispiel des Computerspieleentwicklers Valve. Das erste Produkt des 1996 gegründeten Unternehmens war das Videospiel „Half-Life“, das so erfolgreich war, dass externe Hacker begannen, das Spiel durch eigene Spielverläufe zu erweitern. Diese nicht autorisierten „Mods“ (Kurzform für „modification“ – Anm. d. Red.) machten das Spiel häufig instabil und verhinderten, dass Nutzer online gegeneinander antreten konnten. Statt sich gegen diesen Trend zu stemmen, erkannte der Spieleprogrammierer, dass es eine nicht erfüllte Nachfrage nach einer Alternative zu „Half-Life“ gab – und somit ein Potenzial für weitere Wertschöpfung existierte. Valve heuerte die Hacker, die die erfolgreichste Mod programmiert hatten, kurzerhand an, um ein zweites Spiel zu schaffen, das sich „Counter-Strike“ nannte. Dennoch sorgte eine nach wie vor wachsende Anzahl an Mods weiter für Probleme. Um diese zu beheben, verschickte Valve über einen Softwarekanal, den das Unternehmen 2003 unter dem Namen „Steam“ geschaffen hatte, regelmäßig Aktualisierungen, sogenannte Patches.

Anfänglich gab Valve mit jedem verkauften Spiel auch eine kostenlose Version von Steam heraus. Als je-

doch die Anzahl der Nutzer weiter stieg, wurde den Managern klar, dass sich Steam in eine Onlineplattform verwandeln ließ, die ein zentrales Problem aller PC-Spiele-Entwickler lösen würde: den Vertrieb.

Damals mussten die meisten Spieleproduzenten ihre Software noch in Kartons an den Einzelhandel verteilen – ein vergleichsweise kostspieliges und langwieriges Distributionsverfahren. Mithilfe von Steam waren sie dagegen in der Lage, ihre Computerspiele sofort und ohne alle Grenzkosten zu vertreiben – ein Nutzenversprechen, das sowohl für die Spieler als auch für Spielehersteller attraktiv war, insbesondere für diejenigen, die keinen Zugang zu den großen Einzelhandelsketten hatten.

Indem Valve das Interesse unabhängiger Entwickler bediente, Steam für den Vertrieb ihrer Spiele zu verwenden, erschloss sich das Unternehmen neue Wertschöpfungsquellen. Das stetig wachsende Angebot an Spielen lockte immer mehr Kunden auf die Vertriebsplattform, darunter viele, die bislang noch keine Valve-Produkte gekauft hatten, sich jetzt aber auch Steam herunterluden und verschiedene Spiele erwarben. Zwar vertreibt Valve über Steam immer noch eigene Software-Entwicklungen, die größten Erlöse erzielt die Firma aber heute, indem sie einen kleinen Anteil am Umsatz anderer Entwickler für sich einbehält.

### BEDROHUNG ZUR CHANCE MACHEN

Der Wechsel der Geisteshaltung vom Produkt zur Plattform scheint auf den ersten Blick dem gesunden Menschenverstand zu widersprechen. Viele der Unternehmen, die wir untersucht haben, entdeckten ihre Platt-

formchancen tatsächlich eher zufällig und anfänglicher Fehlentscheidungen zum Trotz. Lego Mindstorms (ein Roboterspielzeug für Einsteiger) entwickelte sich erst zu einer Plattform, nachdem ein Student der amerikanischen Stanford University den Code der Robotersteuerung gehackt hatte. Die Unternehmensführung von Lego reagierte auf den Angriff zunächst so, wie Produktverkäufer dies nun mal tun: Sie forderten eine Unterlassungserklärung, um ihren unveränderlichen Anteil am Wertschöpfungskuchen zu schützen. Erst nach einiger Zeit erkannten sie im Hackerangriff den Hinweis auf einen nicht abgeschöpften Mehrwert auf der Nachfrageseite. Würde Lego aus der Mindstorms-Software eine Plattform machen, ließe sie sich als Lehr- und Experimentierinstrument und nicht mehr nur als Spielzeug nutzen; Lego würde weit mehr Sets verkaufen und weit mehr Nutzer in sein Produktuniversum locken. Schließlich schlug Lego also einen neuen Kurs ein und setzte auf eine neue Geisteshaltung, um fortan ein hybrides Geschäftsmodell fahren zu können.

Ganz ähnlich lief es, als das erste iPhone auf den Markt kam. Anfänglich handelte es sich um ein geschlossenes System: Das iPhone war mit einer Handvoll Apps ausgestattet, die alle aus dem Hause Apple stammten. Als das iPhone immer populärer wurde, gab es bald die ersten Hacker, die das System knackten, um eigene Apps installieren zu können. Steve Jobs war zunächst fest entschlossen, sein integriertes Produkt-ökosystem zu verteidigen, und widersetzte sich jedem Versuch, das iPhone auch für Apps von Drittanbietern zu öffnen. Genau wie Lego reagierte Apple auf die Codeknacker also mit defensiven Strategien: Apple machte das Betriebssystem des Mobilfunktelefons noch sicherer und drohte jedem, dessen iPhone-Software geknackt war, mit dem Entzug von Garantiezusagen. Letztlich erkannte Jobs aber die Vorteile einer offeneren Plattform, und ein Jahr nach Einführung des iPhones eröffnete Apple den App-Store. Heute erzielt der Konzern mit seinem hybriden Geschäftsmodell enorme Gewinne. Apple vertreibt seine eigenen Produkte und behält darüber hinaus von jeder Transaktion auf seiner Plattform 30 Prozent vom Umsatz ein – kein schlechtes Geschäft angesichts von 75 Milliarden Apps, die dort im Jahr 2014 heruntergeladen wurden.

### **3 SORGEN SIE FÜR EINE SCHNELLE ANNAHME DER NEUEN PLATTFORM**

Ein tragfähiges Produkt und Geschäftsmodell allein garantieren noch keinen Erfolg. Mindestens genauso wichtig ist es, die Nutzer Ihres Produkts zu Nutzern Ihrer Plattform zu machen. Drei Elemente sind hierfür ausschlaggebend.

#### **BIETEN SIE EINEN ANGEMESSENEN WERT**

Damit die Kunden die Möglichkeiten einer neu geschaffenen Plattform nutzen, muss ihnen diese einen ausreichend großen Wert bieten. Genau das gelang Valve mit der Vertriebsplattform Steam und Qihoo mit dem Virenschutzprogramm 360 Safe Guard. Bei SF Express, einem der größten Paketdienste in China, schlug der Versuch, eine neue Plattform zu schaffen, dagegen fehl. Um sich der heftigen Konkurrenz durch Billiganbieter zu erwehren, schuf SF Express 2014 eine E-Commerce-Plattform, die den enormen Kundenstamm des Konzerns mit Einzelhändlern verband. Gleichzeitig eröffnete SF Express Hunderte stationärer Läden, die den Shoppfern für ihre Einkäufe bei eingebundenen Einzelhändlern Tablets zur Verfügung stellten. Anschließend lieferte SF Express die Produkte an die stationären Läden, wo die Konsumenten sie ausprobieren und, falls gewünscht, gleich wieder zurückgeben konnten. Aber nur die wenigsten zog es in die Läden. Aus Sicht der Verbraucher bot dieses „Try and buy“-Konzept kaum Wert, denn chinesische Einzelhändler nahmen die meisten online gekauften Waren ohnehin zurück, wenn sie nicht gefielen.

#### **BLEIBEN SIE IHREM MARKENVERSPRECHEN TREU**

Unternehmen können die Umstellung auf eine neue Plattform beschleunigen, indem sie diese sorgfältig um neue Produkte und Dienste erweitern, die zu ihrem Markenversprechen passen. Qihoo öffnete seinen App-Store auch für externe Softwareentwickler und stellte mithilfe der eigenen Technologie sicher, dass die hier verkauften Apps keine Viren oder Schadprogramme enthielten. Diesen Schritt ging der Konzern im Jahr 2007 und damit zu einer Zeit, in der der chinesische Softwaremarkt von Viren geradezu verseucht war. Mehr und mehr Verbraucher nutzen das Antivirenprogramm von Qihoo, da sie über dieses Apps von Drittanbietern herunterladen konnten, ohne sich einen Virus einzufangen. So entstand eine positive Feedbackschleife: Weil die Plattform immer mehr Nutzer hatte, kamen immer mehr Drittanbieter zur Plattform, was wiederum mehr Nutzer anlockte. Ebenso stellte Qihoo das Thema Sicherheit in den Mittelpunkt des Markenversprechens, als das Unternehmen begann, einen eigenen Webbrowser und eine eigene Suchmaschine anzubieten. Diese verbundenen Produkte profitierten von den Kernkompetenzen des Unternehmens in Bezug auf das Thema Sicherheit und halfen Qihoo zugleich, die eigene Marke zu stärken.

#### **BETEILIGEN SIE DIE NUTZER AN DER WEITERENTWICKLUNG**

Unternehmen können Menschen innerhalb und außerhalb der Firma aktiv Möglichkeiten eröffnen, Produkt

und Plattform der Firma zu verbessern. Minecraft kam 2009 als eigenständiges, im Baukastensystem konzipiertes Spiel auf den Markt, hat sich mittlerweile jedoch zu einer enorm populären Plattform gemausert (und wurde 2014 von Microsoft für 2,5 Milliarden US-Dollar aufgekauft). Neben einer Reihe von Updates, die das Produkt interessanter machten (unter anderem können Spieler nun gegeneinander kämpfen oder in den sogenannten härteren Überlebensmodus wechseln), haben die Programmierer von Minecraft auch einen Kanal eingerichtet, über den Drittanbieter die von ihnen entwickelten Spielerweiterungen anbieten und verkaufen können. 2012 stellt das Unternehmen sogar einige der bekanntesten externen Minecraft-Programmierer ein, die mit anderen Drittentwicklern in der Minecraft-Community arbeiten und sie unterstützen sollten. Ähnlich verfuhr Valve. Als deutlich wurde, dass viele Kunden mit den Elementen eines Videospiele handeln wollten (beispielsweise im Laufe eines Spiels gefundenen Objekten), erweiterte der Spieleentwickler die Steam-Plattform um einen Marktplatz. Hier können die Nutzer untereinander kommunizieren und handeln. Für Valve eröffnete diese Funktion eine neue Möglichkeit, Erlöse zu erzielen.

## 4 ERKENNEN UND NUTZEN SIE NEUE CHANCEN, UM NACHAHMER FERNZUHALTEN

Wie jede andere Innovation auch wird ein erfolgreicher Umbau vom Produkt zur Plattform Nachahmer haben. Eine wirksame Möglichkeit, solche Konkurrenten fernzuhalten, besteht darin, Gelegenheiten der Wertschöpfung zu erkennen und zu steuern.

Als ein lehrreiches Beispiel dient der Fall von Makerbot. Das Unternehmen entwickelte die ersten populären 3-D-Drucker in Desktop-Größe und sattelte auf die erfolgreichen Produkte dann die Plattform Thingiverse drauf. Hier konnten die Nutzer ihre Druckentwürfe teilen und verkaufen. Die Plattform beschleunigte

die Marktdurchdringung der Makerbot-Drucker und machte den Hersteller zur wichtigsten Marke im Verbrauchersegment des 3-D-Drucker-Markts. Allerdings hatte MakerBot seine frühen Modelle im Open-Source-Design gebaut, sodass neue Wettbewerber baugleiche Geräte auf den Markt brachten. Ebenso waren viele der Objektentwürfe für den Makerbot in den Standarddateiformaten der Branche geschrieben und konnten damit auch mit den 3-D-Druckern der Konkurrenz gedruckt werden. Zwar erkundet Makerbot immer noch Möglichkeiten, einen Mehrwert mit der Plattform zu generieren – etwa Entwicklern die Möglichkeit zu bieten, anderen das Herunterladen von Druckentwürfen gegen ein Entgelt anzubieten. Dennoch lastet ein hoher Wettbewerbsdruck auf dem Unternehmen, da es die Gelegenheit verpasst hat, unternehmenseigene Entwurfsspezifikationen zu entwickeln.

Wenn Wettbewerber also schnell die Möglichkeit haben, einen Produkt-zu-Plattform-Umstieg nachzuahmen, muss ein Unternehmen deshalb genau prüfen, welche Aspekte eines Plattformökosystems es für sich allein beanspruchen und steuern will und welche Aspekte es für fremde Dritte öffnet. Um Nachahmern einen Riegel vorzuschieben, könnten Firmen eigene Standards schaffen oder sich durch gezielte Investitionen und Übernahmen zur Wehr setzen. Möglich wären auch Exklusivvereinbarungen mit Partnern, die in der Lage sind, ein Wachstum der Wettbewerber zu verhindern. Der Exklusivvertrag eines Plattformbetreibers mit Paypal beispielsweise – dem mit Abstand führenden Anbieter auf dem Markt für Micropayment-Systeme – könnte die Pläne eines Mochtegnwettbewerbers vereiteln, indem er diesen zur Kooperation mit weniger populären Bezahlssystemen zwingt.

Und schließlich sollten, weil sich die digitale Welt so rasant weiterentwickelt, Plattformbetreiber immer nach neuen Wachstumschancen Ausschau halten und diese gut durchdacht unter die eigenen Fittiche nehmen. So bot Qihoo externen Softwareentwicklern zwar

**PLATTFORMBETREIBER MÜSSEN  
IMMER AUSSCHAU HALTEN NACH  
NEUEN WACHSTUMSCHANCEN.**




die Möglichkeit, alle Arten von Anwendungen an die Nutzer seiner Sicherheitssoftware zu verkaufen, entwickelte aber zugleich seinen eigenen Webbrowser und nutzte dessen Standardhomepage, um Werberlöse zu generieren. Und mit der Entwicklung einer eigenen Suchmaschine, die es ebenfalls in seinen Webbrowser einband, erwirtschaftete das Unternehmen weitere Einnahmen: Es platzierte Werbung in den Suchergebnissen.

## DIE ZUKUNFT VON OUTLOOK

Kehren wir noch einmal zurück zu Microsofts Versuch, Outlook zu einer Plattform zu machen. Weil die Software Teil des Office-Pakets von Microsoft Exchange ist, verfügt Outlook als E-Mail-Anwendung zweifellos über die nötige kritische Nutzerbase und über einen gewissen Grad an Wehrhaftigkeit. Zudem arbeitet Microsoft bereits seit Jahren sowohl mit einer Produkt- als auch mit einer Plattform-Geisteshaltung.

Wo die Verwandlung aber ins Stocken geraten könnte, sind der dritte und der vierte Schritt: Für eine schnelle Annahme zu sorgen und Nachahmer fernzuhalten. Obwohl Microsoft Outlook nun um neue Dienste wie Paypal, Uber, Yelp, Evernote und andere erweitert hat, bleibt unklar, ob diese Integration einen so großen Zusatzwert darstellt, dass sie nun scharenweise neue Nutzer anlocken wird. Schließlich lassen sich diese Dienste auch als unabhängige App nutzen – was bereits ausgiebig geschieht.

Und selbst wenn die Nutzerbasis rasch wachsen würde, müsste Microsoft Outlook noch gegen Nachahmer abschotten. Was aber sollte Apple und Google davon abhalten, mit ihren E-Mail-Clients nachzuziehen, wenn Outlook als Plattform erfolgreich funktioniert? Drittentwickler werden mit Apple und Google Partnerschaften schließen wollen, um Nutzer zu gewinnen – vor allem auf mobilen Geräten, auf denen Outlook bislang wenig präsent ist. Und obwohl Microsoft bereits einige Apps von Drittentwicklern aufgekauft hat (etwa Wunderlist, einen beliebten Onlinedienst zur Verwaltung von Aufgaben und To-do-Listen), damit diese keine Partnerschaft mit Wettbewerbern schließen, dürften diese Übernahmen kaum ausreichen, um andere Unternehmen davon abzuhalten, mit Erfolg auf die gleiche Strategie zu setzen.

Tatsächlich könnte die Innovation im Geschäftsmodell von Microsoft am Ende vor allem den Wettbewerbern helfen. Der Umstieg vom Produkt zur Plattform hat seine Tücken, und wie erfolgreich Microsoft – und die vielen anderen Unternehmen, die Ähnliches vorhaben – die von uns beschriebenen Schritte meistern, wird darüber entscheiden, ob ihnen dieser Sprung gelingt. 

## SERVICE

---

### HBM ONLINE

ISABELLA MADER: Die stille Revolution, in: Harvard Business Manager, März 2016, Seite 98, Nachdrucknummer 201603098.

CHEKITAN S. DEV, PETER O'CONNOR: Kampf den Vermittlern, in: Harvard Business Manager, Februar 2016, Seite 82, Nachdrucknummer 201602082.

Angriff von Amazon, in: Harvard Business Manager, Februar 2016, Seite 6, Nachdrucknummer 201602006.

---

### INTERNET

Die Plattform für alle Plattforminteressierten: [platformed.info](http://platformed.info)

Vortrag über das Geschäftsmodell von Uber, AirBnb und Co: [bit.ly/22hjMnX](http://bit.ly/22hjMnX)

---

### NACHDRUCK

Nummer 201606042, siehe Seite 94 oder [www.harvardbusinessmanager.de](http://www.harvardbusinessmanager.de)  
© 2016 Harvard Business Publishing

---

### FENG ZHU

*ist Assistant Professor für Business Administration an der Harvard Business School.*

### NATHAN FURR

*ist Assistant Professor für Strategie an der Business School Insead.*

Newcomer ignorieren häufig Regeln und Vorschriften – und kommen damit durch. Klassische Unternehmen haben vier Möglichkeiten, sich gegen diese wilde Deregulierung zu wehren.

VON BENJAMIN EDELMAN UND DAMIEN GERADIN

FOTO: FEDERICO GAMBARINI / DPR, KUNSTWERK, IN ORBIT\* VON TOMAS SARACENO

# KAMPF DEN REGELB



**RECHERN**

**V**iele erfolgreiche Plattformen – also Unternehmen wie Airbnb, Uber oder Youtube, deren Angebote auf einem zentralen Online-dienst basieren – setzen sich über Gesetze und Vorschriften hinweg, die ihrem Geschäftsmodell im Weg stehen. Vielleicht steckt dahinter die Begeisterung für die eigene Geschäftsidee oder die tiefe Überzeugung, zum Wohle des Kunden zu handeln. Viele Gründer und Manager dieser Unternehmen scheinen in den vorhandenen Regeln nicht mehr zu sehen als Relikte einer Zeit, die für ihre Innovationen noch nicht reif war. Nach diesem Weltbild wären Gesetze und Vorschriften an die technischen Möglichkeiten unserer Zeit anzupassen. Vielleicht erinnern sich die Regelbrecher aber auch einfach an die Maxime von Grace Murray Hopper, einer Computerpionierin, die in der U. S. Navy diente: Es ist einfacher, um Vergebung zu bitten, als um Erlaubnis zu fragen.

Dieses Phänomen, sich über alle Regeln hinwegzusetzen, ist nicht neu. Wir bezeichnen es als „spontane private Deregulierung“. Tatsächlich haben Innovationen bestehende Gesetze und Vorschriften schon häufig obsolet gemacht. Gute Beispiele bieten die Anfänge des Automobils und des Flugzeugs (siehe Kasten Seite 54). Selbstverständlich sind Gesetze in der Regel nötig und angemessen, und eine spontane Deregulierung ist nicht unproblematisch. Viele Menschen mit Behinderung können die Mitfahrdienste Uber oder Lyft nicht nutzen. Sie sind gezwungen, zugelassenen Taxiunternehmen treu zu bleiben, die an vielen Orten rechtlich verpflichtet sind, eine rollstuhlgerechte Beförderung zu garantieren. Und wie Benjamin Edelman in einer jüngst mit Michael Luca und Daniel Svirsky durchgeführten Studie zeigen konnte, sind in der Welt von Airbnb einige Kunden gleicher als andere (siehe Kasten Seite 57).

Egal ob gut oder schlecht – die spontane Deregulierung erfolgt immer schneller und in immer mehr Branchen. Vor einem Jahrzehnt lösten neu gegründete Softwarefirmen wie Napster und Youtube eine Welle der Produktpiraterie aus, die das Urheberrecht aus den Angeln hob und zahlreiche Medienhäuser an den Rand des Ruins trieb. Heute schaffen Plattformen wie Uber neue lizenzierte oder unlizenzierte Beförderungsdienste, und die Gäste von Airbnb umgehen Steuern, Gewerbegebiete und Sicherheitsvorschriften, die für das klassische Hotelgewerbe gelten und die für Hoteliers hohe Kosten und einen erheblichen Zusatzaufwand bedeuten. Andere neue Plattformen bieten fertige Gerichte an, ohne die Auflagen erfüllen zu müssen, die für Restaurantbetriebe im Hinblick auf Hygiene, den Umgang mit Lebensmitteln, die Standortwahl und Steuerabgaben gelten. All diese Plattformen revolutionieren ihre Märkte, verkleinern den regulatorischen

Wirkungskreis und lassen verschiedene Marktschutzmechanismen hinfällig werden.

Diese Entwicklung zwingt die Manager der unterschiedlichsten Branchen zu hinterfragen, ob ihrem Geschäft durch eine spontane private Deregulierung Gefahr droht. Vorausschauende Manager sollten Antworten auf diese Bedrohung parat haben. Nur ist diese Aufgabe alles andere als banal, denn es kann jetzt darum gehen, sich über Gesetze hinwegzusetzen, deren Einhaltung zum Teil über Jahrzehnte eingeübt wurde.

## DIE WUNDEN PUNKTE ETABLIERTER FIRMEN

Einem bemerkenswert breiten Spektrum von Unternehmen drohen durch eine spontane private Deregulierung Nachteile. Beispielsweise erbringen viele Anwaltskanzleien Leistungen, die auch von weniger kostspielig geschultem Personal erbracht werden können. Hierzu zählen gewöhnliche Immobilientransaktionen, einvernehmliche Scheidungen oder Geschäftsverträge von Kleinunternehmen (tatsächlich werden derartige Aufgaben bereits von rechtskundigen Mitarbeitern ohne formale Juristenausbildung übernommen, jedoch zu einem Preis, der eine Aufsicht durch Rechtsanwälte enthält). Ebenso könnte der Berufsstand des Investmentbankers an Bedeutung verlieren, wenn webbasierte Plattformen Unternehmern die Möglichkeiten bieten, Anteile direkt an private und institutionelle Anleger zu verkaufen.

In vielen Fällen geht die Gefahr von Innovatoren aus, die neue Wege finden, ungenutzte Kapazitäten oder Vermögenswerte von Privatpersonen zu nutzen, und dabei sowohl geringere Kosten als auch eine größere Flexibilität erzielen. Bislang überzeugten erfolgreiche Unternehmen ihre Kunden, weil sie sowohl über spezielle Geräte und Anlagen verfügten als auch über geschulte Mitarbeiter, die diese Geräte und Anlagen bedienen konnten. Aber auch viele Privatpersonen besitzen Vermögenswerte – wie Autos und freie Zimmer – mit ungenutzten Kapazitäten, die über Onlinedienste wie Uber und Airbnb gewinnbringend vermietet werden können. Solche Freizeitanbieter tun sich möglicherweise nicht einmal schwer damit, nachts oder an Wochenenden zu arbeiten, wofür etablierte Unternehmen in aller Regel Lohnzuschläge zahlen müssten. Außerdem können viele Fertigkeiten, die traditionell der Arbeitgeber vermittelt hat, heute mithilfe einer Software erlernt werden, die nötigenfalls auch Schulungsvideos und andere Lernmittel enthält. Und schließlich können Privatpersonen Vorschriften leichter umgehen als die etablierten gewerblichen Anbieter. So warten Taxis beispielsweise an den meisten Flughäfen in langen Warteschlangen, während Uber-Autos gleich vorfahren können.

Premiumanbieter glauben häufig, eine vergleichsweise sichere Nische besetzt zu haben. Doch auch sie sind in Gefahr. Chauffeurdienste sind Uber vielleicht überlegen, weil ihre Kunden im Voraus reservieren können. Wenn Sie aber kurzfristig ein Auto brauchen, bietet Uber vermutlich eines in Ihrer Nähe an – vielleicht sogar eine Limousine. Auch im Hotelgewerbe ist das Geschäft der High-End-Anbieter nicht so sicher, wie es scheinen mag. Die Geschäftsführer der Hotelkette Four Seasons mögen glauben, sie spielten in einer anderen Liga als Airbnb, doch der Onlinedienst hält mittlerweile eine bemerkenswerte Palette an Luxusoptionen bereit. Allein in New York City bietet Airbnb mehrere Hundert Objekte mit einem Zimmerpreis von mehr als 500 Dollar pro Nacht, darunter Penthouse-suiten, die mit der Luxuskategorie eines Hotels locker mithalten.

Folgende Fragen sollen Ihnen helfen herauszufinden, ob Ihre Branche oder Ihr Unternehmen die Konkurrenz einer Plattform fürchten muss.

#### **WERDEN VERBRAUCHER UNNÖTIG GESCHÜTZT?**

In vielen Branchen benötigen Dienstleister eine formale Gewerbezulassung. Sie soll in der Regel den Kunden schützen, indem sie ein gewisses Maß an Qualitätssicherung gewährleistet, selbst wenn dadurch der Wettbewerb behindert wird. Doch viele erfolgreiche neue Plattformen setzen sich über derartige formale Anforderungen einfach hinweg. Wie aber kommen sie damit durch? Häufig argumentieren sie, dass Verbraucher auf die herkömmlichen Schutzmechanismen verzichten können, da ihre Plattform eine alternative, vielleicht bessere Form des Verbraucherschutzes biete.

Dabei handelt es sich meist um Onlinebewertungssysteme. Die Fahrgäste von Uber können zum Beispiel nach der Fahrt ihren Fahrer bewerten. Künftige Kunden können dessen Rating dann vor ihrer Buchung prüfen. Zudem nutzen die Fahrer von Uber das eigene Fahrzeug und haben somit ein ureigenes Interesse, ihr Auto in Schuss zu halten. Sollte ein Fahrzeug dennoch ernste Sicherheitsmängel aufweisen, würde dies in die Ratings der Fahrgäste einfließen. Ubers Ansatz ist vielleicht nicht perfekt, aber auch ein Lizenzsystem ist nicht zwangsläufig besser. Wer ein nicht tipptopp gepflegtes Taxi erwischt, fragt sich unweigerlich, wo bei Wartung und Pflege gespart wurde. Wenn wir die nicht immer erfolgreiche staatliche Kontrolle mit den Anreizen der Plattformen für einen gelungenen Service vergleichen, kommen wir vielleicht doch zu dem Schluss, dass die Einhaltung von Standards bei Plattformen wie Uber und Airbnb und deren dezentral organisierten Dienstleistern effektiver überwacht wird als durch den Staat.

## **KOMPAKT**

---

### **DAS PROBLEM**

In immer mehr Branchen umgehen neue, innovative Plattformen die gesetzlichen und aufsichtsrechtlichen Vorschriften, während etablierte Unternehmen die Regeln einhalten müssen. Dadurch entstehen diesen hohe Kosten und Wettbewerbsnachteile. Die neuen Unternehmen beziehen die Vorschriften häufig nicht auf sich, da sie nur private Dienstleistungen anderer vermitteln. Zum anderen stehen die neu gegründeten Plattformen oft nicht im Fokus der Behörden – sie können bis zu einer bestimmten Marktmacht frei schalten und walten, weil die Vorteile für die Kunden die Nachteile überwiegen.

### **DIE ANTWORT**

Etablierte Unternehmen haben vier Optionen. Sie können einklagen, dass gesetzliche Vorgaben eingehalten werden. Alternativ können sie sich Aspekte der Geschäftsmodelle des neuen Wettbewerbs zu eigen machen oder nach Wegen suchen, eigene Stärken besser zu nutzen. Und als allerletzter Weg bleibt ihnen vielleicht nur noch die Möglichkeit, sich würdevoll aus dem Geschäft zurückzuziehen.

## SPONTANE DEREGULIERUNG IN FRÜHEREN EPOCHEN

Schneller technischer Wandel zwingt uns, bestehende Vorschriften zu hinterfragen. Das galt früher ebenso wie heute, wie die folgenden zwei Beispiele illustrieren.

### AUTOMOBIL

Als die ersten maschinellen Transportmittel aufkamen, stellte das britische Parlament mit dem Lokomotivgesetz den Betrieb mechanisch angetriebener Fahrzeuge unter strenge Auflagen. Ab 1865 durften Autos in Städten und Gemeinden nicht schneller als zwei Meilen pro Stunde und außerhalb nicht schneller als vier Meilen pro Stunde fahren. Unter den Automobilisten besonders unbeliebt war jedoch die Vorschrift, dass zum Führen des Fahrzeugs jederzeit drei Menschen erforderlich waren, von denen einer mit einem Mindestabstand von 60 Yards (55 Meter) vornweg laufen und eine rote Flagge tragen musste, um entgegenkommende Reiter oder Kutschen zu warnen. Immer wieder setzten sich Fahrer über diese Vorschrift hinweg und riskierten eine Strafe von bis zu zehn Pfund (auf 2015 umgerechnet etwa 1000 Euro). Als die Vorteile des Autos mit der Zeit immer deutlicher wurden und sich die anfänglichen Sorgen als überzogen erwiesen, wurden

die Zweifel am Lokomotivgesetz immer lauter, bis seine Regeln 1896 schließlich deutlich gelockert wurden.

### FLUGZEUG

Wenige Jahrzehnte später warf auch die neu entstehende Luftfahrt regulatorische Fragen auf. Großbritannien und die USA hatten von den Römern einen Rechtsbegriff übernommen, der vorsah, dass sich das Eigentum von Land „vom Inneren der Erde bis in den Himmel darüber“ erstrecke. Wer also Anfang des 20. Jahrhunderts ein Flugzeug steuerte, durchquerte notgedrungen Tausende Grundstücke mit ebenso vielen verschiedenen Eigentümern. Hätten mit jedem Grundeigentümer entsprechende Überflugrechte vereinbart werden müssen, hätte es die Luftfahrt vermutlich nie gegeben. Glücklicherweise erkannte der amerikanische Kongress das Problem und beschloss 1940, dass der Luftraum jedem frei zur Verfügung stehe und eine Überfluggenehmigung durch die Grundstückseigentümer nicht erforderlich sei. Zumindest in diesem Fall stellte sich die Regulierung also der Modernisierung im Transportwesen nicht in den Weg.

Als ebenso unnötig könnte sich die formale Regulierung vieler anderer Dienstleistungsgewerbe erweisen – vom Steuerberater und dem Immobilienmakler bis hin zum Risikokapitalgeber. Wie wohl sich die Verbraucher bei unlicenzierten Wettbewerbern fühlen, hängt davon ab, wie leicht sich ein mangelhafter Service erkennen lässt und inwieweit sie bereit sind, die Kosten einer wider Erwarten schwachen Leistung auf sich zu nehmen. Die wenigsten Menschen würden eine Herzoperation auch von einem Arzt ohne formale Approbation vornehmen lassen. Das Risiko, ein unsicheres Auto zu erwischen, scheint in den meisten Städten der westlichen Welt jedoch gering. Natürlich gibt es immer wieder mal ernsthafte Probleme mit Uber-Fahrern oder Airbnb-Gastgebern, einschließlich Gewalt und sexueller Belästigung, doch zu derartigen Übergriffen kann es auch im klassischen Hotel- oder Fahrgewerbe kommen. Wo die Risiken tatsächlich größer sind, kann letztlich auch der umsichtigste Verbraucher kaum ausmachen.

Je weniger Informationen wir als Verbraucher haben, desto wichtiger werden Überzeugung und Einstellung. Wer sein erstes eigenes Haus erwirbt, mag bereit sein, einen Anwalt zu engagieren, um sich aller Zweifel

zu entledigen. Ein erfahrener Immobilienanleger spart diese Kosten aber vielleicht lieber. Der müde Geschäftsreisende wird wissen wollen, was ihn am Check-in erwartet: ein Standardzimmer und -service und jemand, der ihn freundlich empfängt, egal wie spät es geworden ist. Der extrovertierte Globetrotter freut sich hingegen vielleicht eher auf das Abenteuer, im freistehenden Zimmer seines nächsten Gastgebers zu übernachten.

Wenn das Schutzbedürfnis relativ gering ist und sich Kunden relevantes Wissen schnell aneignen können, dann droht der Branche Konkurrenz durch eine Plattform, die sich über die regulatorischen Vorgaben hinwegsetzt. Diese Gefahr ist besonders dann sehr groß, wenn (wie so häufig) das regulatorische System zur Entstehung eines Oligopols geführt hat, indem es Lizenzinhaber vor Preiswettbewerb und der Notwendigkeit schützt, Kunden mit ihren Sorgen Gehör zu schenken. Tatsächlich verdankt Uber seinen Erfolg dem Umstand, dass viele Städte die Anzahl der Taxilizenzen beschränken und damit die Taxiflotten künstlich klein halten. Somit bleibt den Lizenzinhabern wenig Anreiz, in die Modernisierung ihrer Leistung zu investieren.

Genau hier bietet sich für Uber-Fahrer eine Chance, den Markt anzugreifen. Da sie das eigene Auto fahren, haben sie an wichtigen Aspekten der Leistungsqualität ein eigenes Interesse. Und weil bei Uber die Zahl der Autos nicht beschränkt ist, kann die Plattform auch zu Stoßzeiten auf eine erhöhte Nachfrage reagieren.

### LASSEN SICH STANDARDS KODIFIZIEREN?

Etablierte Unternehmen haben in der Regel Verfahren zur Qualitätssicherung eingerichtet, insbesondere im Hinblick auf die Auswahl und Schulung von Mitarbeitern. Hotelketten stellen beispielsweise durch die Schulung und die Aufsicht des Reinigungspersonals sicher, dass die Zimmer sauber sind. In vielen anderen Fällen gibt der Gesetzgeber vor, dass Mitarbeiter über eine bestimmte Ausbildung und bestimmte Fähigkeiten verfügen müssen. So müssen Immobilienkaufleute in vielen US-Bundesstaaten eine Prüfung ablegen, um Fachwissen über den Erwerb und Verkauf von Eigenheimen oder die bestehenden Vorschriften des Immobiliengeschäfts nachzuweisen. Ähnliche Eignungsprüfungen gibt es für Installateure, Elektriker, Köche und eine Unmenge anderer Dienstleistungsberufe.

Natürlich lässt sich das abgefragte Fachwissen auch kodifizieren. Je mehr Menschen Zugang zu diesen Informationen erhalten, desto eher sind die Verbraucher in der Lage, viele Routineaufgaben, für die es bislang eine regulierte Firma beziehungsweise den Fachmann gebraucht hat, selbst durchzuführen. Die Do-it-yourself-Kultur hat eine gewisse Tradition: Weshalb einen geprüften Installateur zu Hilfe holen, wenn Sie ein kostenloses Onlinevideo abrufen und Ihren Wasserfilter selbst reparieren oder einen begabten Freund gegen einen kleinen Obolus mit der Reparatur beauftragen können?

Die Gefahr einer spontanen Deregulierung verschärft sich, wenn Softwareplattformen den Unterschied bei Qualität und Zuverlässigkeit zwischen dem Gelegenheitsanbieter und dem geprüften Fachmann verringern. Noch vor einigen Jahren durften sich die Fahrer der berühmten Londoner Taxis rühmen, die Straßen und Routen der Stadt besser zu kennen als jeder andere und ihr umfangreiches Wissen in einer entsprechenden Taxiprüfung nachgewiesen zu haben. Heute kann dank Google Maps jeder auf kürzestem Wege von Piccadilly nach Putney fahren. Ebenso kann eine moderne Buchführungs- oder Steuersoftware aus Sicht vieler Verbraucher und Kleinunternehmer durchaus den Fachmann ersetzen. Mithilfe digitaler Instrumente lassen sich heutzutage selbst viele Standardverträge auch ohne jahrelanges Jurastudium aufsetzen.

Gleichzeitig wird es dank Onlineplattformen immer leichter, die wachsende Zahl der selbst ernannten Fach-

leute mit ein wenig Erfahrung an Auftraggeber zu vermitteln. Dienstleistungen, die früher wenig profitabel erschienen, werden dadurch (aus Sicht des Plattformbetreibers) immer interessanter. Es wird immer schwieriger, für einfache Dienste eine Fachausbildung zu rechtfertigen, wenn Onlineplattformen unzählige Gelegenheitswettbewerber bereithalten, die die Leistung in ausreichender Qualität und durchgängig günstiger anbieten.

Je leichter sich die Methoden eines Gewerbes kodifizieren und je leichter sich seine Leistungen durch selbst ausgebildete oder begeisterte und technisch versierte Freizeitleistende erbringen lassen, desto größer ist die Gefahr einer Billigkonkurrenz durch die spontane private Deregulierung.

### SCHÜTZEN DIE VORSCHRIFTEN DRITTE?

Viele Gesetze und Vorschriften, die für die Aktivitäten von Unternehmen gelten, dienen nicht nur dem Schutz der Kunden, sondern auch dem Wohlergehen Dritter. Sicherheitsanforderungen für Automobile schützen nicht nur Fahrer und Insassen, sondern auch andere Verkehrsteilnehmer, die bei einem technischen Versagen ebenfalls in Gefahr wären. Für Stromerzeuger gelten strenge Emissionsregeln, die nicht nur die Gesundheit der eigenen Kunden sichern, sondern im Interesse aller für eine gute Luftqualität sorgen.

In der Regel werden die Kosten für die Einhaltung von Vorschriften einfach auf die Kunden umgelegt. Unternehmen, die Vorschriften einhalten müssen, können allerdings in Bedrängnis geraten, wenn Plattformen ein weniger verantwortungsbewusstes Wirtschaften fördern. Werden zum Beispiel Hunderte oder gar Tausende Gelegenheitsanbieter vermittelt, wird schnell unklar, wer Dritte in Gefahr bringt beziehungsweise wie bestehende Regeln auf die Onlinegeschäftsbeziehung anzuwenden sind.

Eine Stadtverwaltung verlangt beispielsweise, dass gewerblich genutzte oder kurzfristig vermietete Einrichtungen mit speziellen Brandschutzsystemen ausgerüstet werden. Wer ist dann dafür zuständig, die Einrichtung dieser Systeme zu überwachen – Airbnb, die Gäste, beide oder keiner? Da diese Fragen ungeklärt bleiben, sparen sich beide Geschäftspartner kurzerhand den Einbau von Brandschutzvorrichtungen und geben die Ersparnis über günstigere Preise an ihre Kunden weiter. Kaum ein Kunde, der sich nicht bereitwillig auf diesen Kompromiss einlasse. Dritte, die bei einem Brand ebenfalls in Gefahr gerieten, können allerdings nicht mitentscheiden. Und wenn einige Immobilien (wie solche, die sich als Hotels bezeichnen) einer strengen Aufsicht unterliegen und andere (Airbnb-Unterkünfte) nicht, entsteht den Hotels ein Kostennachteil.

## SO FINDEN SIE EINE ANTWORT

Die spontane private Deregulierung wird am ehesten denjenigen Unternehmen gefährlich, die die drei Fragen mit Ja beantworten: Werden Verbraucher unnötig geschützt? Lassen sich die Standards Ihrer Branche kodifizieren? Schützen die Vorschriften Dritte? Häufig fragen sich selbst die Aufsichtsbehörden, ob einige Regeln vielleicht zu streng oder zumindest ineffektiv sind. Wenn Privatpersonen beginnen, Dienstleistungen anzubieten, bleiben sie für gewöhnlich unter dem Radar der Aufsichtsbehörden, was ihnen den Markteintritt besonders leicht macht. Werden sie populärer, scheinen sie fast unaufhaltsam zu sein und häufig eine positive Errungenschaft. Umso mehr, wenn geschädigte Parteien – fremde Dritte etwa, die nicht am Geschäft beteiligt sind – kaum die Chance oder den Anreiz haben, Einspruch zu erheben.

Ein etabliertes Unternehmen kann einen neuen, aufstrebenden Wettbewerber natürlich übernehmen. Wenn dessen Marktwert jedoch so rasch steigt, wie bei Airbnb und Uber der Fall, wird dieser Plan sehr schnell unrealistisch. Außerdem können etablierte Unternehmen kaum mehr darauf pochen, gesetzliche Vorschriften einzuhalten, wenn sie erst einmal versucht haben, einen vermeintlich illegalen Konkurrenten aufzukaufen und dessen Methoden zu übernehmen.

Schauen wir uns also im Folgenden die strategischen Optionen an, die Unternehmen bleiben, die durch eine spontane private Deregulierung in Gefahr geraten können oder bereits in Gefahr sind.

### OPTION 1

#### DEN ANWALT EINSCHALTEN

Betritt ein neuer Wettbewerber den Markt, der zentrale Gesetze und Vorschriften einfach ignoriert, liegt es nahe, Rechtsmittel einzulegen – also beispielsweise ein zivilrechtliches Verfahren anzustrengen oder die Aufsichtsbehörden zum Eingreifen zu bewegen. Diese Strategie ist insbesondere dann vielversprechend, wenn die Verstöße eindeutig sind und etablierte Unternehmen sowie die von den Vorschriften geschützten Interessengruppen an einem Strang ziehen. 1999 begannen beispielsweise Urheberrechteinhaber die Hersteller von Filesharing-Programmen zu verklagen, mit denen im Internet massenhaft gegen Urheberrechte verstoßen wurde. Letztlich mussten Anbieter wie Napster klein beigeben und den Dienst einstellen.

Diese Strategie unterliegt allerdings erheblichen Einschränkungen. Rechtsverfahren können langwierig und teuer sein, und ihr Ausgang ist nicht vorhersehbar. Außerdem sind viele Gerichte wenig erbaut, wenn Unternehmen darauf pochen, Regeln einzuhalten, da dies aus ihrer Sicht allein den Aufsichtsbehörden zusteht. In

den USA haben mehr als ein Dutzend Verbände, Flottenbesitzer und Fuhrunternehmen des Taxigewerbes gegen Uber geklagt. Fast alle Klagen wurden jedoch aufgrund formaler Einwände abgewiesen. Mehr Erfolge konnten Ubers Kritiker außerhalb der USA verbuchen, vor allem in Westeuropa. Einige Beobachter sehen in den Urteilen gegen Uber den Ausdruck anti-amerikanischer Ressentiments und einen Missbrauch der Aufsichtsfunktionen. Insgesamt konnte sich Uber mit seinem Geschäftsmodell in den meisten Regionen der Welt durchsetzen.

Gegen das Einreichen einer Klage gibt es weitere erhebliche Bedenken. Wer Rechtsmittel einlegt, geht davon aus, dass die Gesetze bleiben, wie sie sind. Wenn sich die Verbraucher aber hinter das Geschäftsmodell eines neuen Wettbewerbers stellen, können sich die Gesetze ändern – manchmal auch sehr schnell. Die neuen Player haben erkannt, welche Macht darin liegt, ihre Nutzer zu mobilisieren und dadurch Einfluss auf die Politik nehmen zu können. So ermutigt Uber zum Beispiel die Menschen dort, wo Ubers Dienste untersagt sind oder künftig möglicherweise verboten werden, sich bei der Stadtverwaltung zu beschweren. Für etablierte Unternehmen, die den Status quo bewahren wollen, ist es dagegen meist viel schwieriger, die Menschen für ihre Sache zu gewinnen. Jede Klage unterliegt dem Einfluss unvorhersehbarer öffentlicher Debatten, die ihrerseits Einfluss auf die Gesetzgebung haben.

Ein etabliertes Unternehmen, das Klage einreicht, erscheint in der Öffentlichkeit schnell als schlechter Verlierer – und riskiert zudem, vor Gericht zu unterliegen, wenn sich die Rechtslage ändert oder die Träger des Rechtssystems wenig Verständnis für den Klagegrund aufbringen.

### OPTION 2

#### TEILE DES NEUEN GESCHÄFTSMODELLS ÜBERNEHMEN

Wenn ein etabliertes Unternehmen auf einen kreativen neuen Wettbewerber stößt, kann es interessante Aspekte dessen Geschäftsmodells einfach übernehmen. Dies ist grundsätzlich ein vielversprechender Ansatz, Herausforderer zu neutralisieren und das eigene Überleben zu sichern. Der Filesharing-Dienst Napster mischte den Musikmarkt mit einem Angebot auf, das in der Regel die Urheberrechte verletzte. Der wahre Wert des Dienstes bestand jedoch darin, dass Nutzer die Songs quasi sofort auf jedes gewünschte Gerät überspielen konnten. Zur gleichen Zeit begann die Musikindustrie, Songs auch über Onlineverkaufsportale anzubieten. Hier musste sich der User durch mehrere Verkaufsschritte navigieren und erhielt am Ende eine Datei, die über ein digitales Rechtemanagement (DRM) verschlüsselt war. Damit konnte er den Song nur auf



## NACHTEILE DER DEREGULIERUNG

Die spontane private Deregulierung schafft meist mehr Auswahl für die Verbraucher. Viele andere Auswirkungen bergen dagegen Nachteile, wie die beiden folgenden Beispiele zeigen.

### DISKRIMINIERUNG

Der Gesetzgeber hat (zumindest in den USA) dafür gesorgt, dass alle Gäste, die ein Hotel über ein Reiseportal oder bei einer Reiseagentur gebucht haben, gleich zu behandeln sind – unabhängig von Hautfarbe und ethnischer Zugehörigkeit. Wie strikt sich aber weniger regulierte Plattformen wie Airbnb an diese Vorschrift halten müssen, ist unklar. In einer Feldstudie stellten Benjamin Edelman, Mike Luca und Dan Svirsky fest, dass eine Buchungsanfrage bei Airbnb mit einer um 16 Prozent geringeren Wahrscheinlichkeit akzeptiert wurde, wenn der Name des Gastes auf dunkelhäutige Ethnie schließen ließ, statt auf hellhäutige Herkunft. (Alle Anfragen waren fiktiv; die Forscher hatten identische Profile vermeintlicher Gäste geschaffen und

mit Namen verbunden, die nach Zensus- und Umfragedaten überproportional mit einer bestimmten Ethnie verbunden waren.)

### STEUERVERMEIDUNG

Für gewerbliche Fahrzeuge sind in aller Regel höhere Anmeldegebühren, Steuern und so weiter zu entrichten als für Privatautos, die sich am Angebot von Plattformen wie Uber beteiligen. Gleiches gilt für Hotelzimmer, die tendenziell hoch besteuert werden, während über Airbnb und andere Plattformen bereitgestellte Zimmer in der Regel steuerfrei vermietet werden. Auch der Staat braucht Einnahmen, und es ist kaum zu rechtfertigen, dass einige Anbieter Steuern zahlen und andere nicht. Andererseits erstellen moderne Plattformen für jede Transaktion einen digitalen Beleg, was das Eintreiben von Steuern in Gewerben wie dem Taxigeschäft vereinfacht, wo die Barzahlung bislang dazu einlud, die Einnahmen vor dem Finanzamt zu verstecken.

einer begrenzten Anzahl kompatibler Endgeräte abspielen und hatte es zudem schwer, wenn er ein Gerät austauschte und die erworbenen Songs auf das neue Gerät übertragen wollte.

Natürlich hatte die Musikindustrie allen Grund, die Produktpiraterie zu fürchten. Dass sie die Inhalte hinter einer komplizierten DRM-Technik verbarg, machte die Menschen aber vermutlich eher zu Produktpiraten, als dass es den Absatz stützte. Angesichts des zunehmenden Erfolgs der Filesharing-Dienste und des wachsenden Wettbewerbs durch Onlineeinzelhändler stieg schließlich auch die Musikindustrie auf unverschlüsselte Dateien um, die den Nutzern mehr Freiheit boten. Der legale Onlinemusikhandel hätte sich vermutlich viel früher entwickelt und der Produktpiraterie entsprechend weniger Chancen gelassen, wenn die Rechteinhaber frühzeitig verstanden hätten, dass Napster nicht nur deshalb so erfolgreich war, weil die Inhalte hier kostenlos waren. Mindestens ebenso sehr zählte die Tatsache, dass der Dienst das Herunterladen und Verwalten der Inhalte so leicht machte.

Auch Uber und Lyft sind vor allem deshalb beliebt, weil die Plattformen benutzerfreundlich, schnell und zuverlässig sind. Die Kunden nehmen zudem die Möglichkeit dankbar an, Fahrer zu bewerten, und schaffen dadurch Anreize für eine sichere und zuvorkommende

Beförderung. Um nicht aus dem Markt gedrängt zu werden, haben die meisten Taxianbieter mittlerweile eigene Anwendungen gestartet und bemühen sich um einen besseren Service. Doch viele Kunden glauben nach wie vor, wer ein Taxi will, müsse sich an einen grantigen Mitarbeiter in der Vermittlungszentrale wenden. Viele Taxizentralen bieten inzwischen ähnlich wie Uber die Möglichkeit, ein Taxi online oder per App zu ordern (tatsächlich hatten einige Fuhrunternehmen schon Jahre vor Uber webbasierte Buchungsverfahren installiert). Selbst die Möglichkeit, stets die aktuell gültigen Positionsdaten von Fahrzeugen abzurufen, gibt es seit Jahren. Es fällt daher schwer, für den Betreiber einer Taxiflotte, der sich über Uber beschwert, derartige Dienste aber nicht anbietet, viel Sympathie zu empfinden.

Dennoch kann es schwierig sein, die Strategie eines neuen Wettbewerbers auf das eigene Geschäft zu übertragen. Denn zum einen verfügen die meisten etablierten Unternehmen über Kompetenzen, die im Geschäftsmodell des neuen Konkurrenten keinen Platz haben. Nehmen wir die Fähigkeiten, die für eine landesweit aktive Hotelkette eine Rolle spielen – neue Franchisenehmer finden und steuern, Marketingkampagnen koordinieren, Konferenzen und Events ausrichten. In einer Welt, in der Übernachtungsmöglich-

## IM AUGEN DES STURMS

Erfolgreiche Plattformen bedeuten für viele traditionelle Betriebe den Tod, wie der virtuelle Friedhof für Einkaufszentren „Deadmalls.com“ anschaulich vor Augen führt. In ihrem Buch zeigen die Autoren, ein Wissenschaftler und ein Unternehmer, welchen Mechanismen die neuen Unternehmen folgen. Sie skizzieren, warum Plattformen etablierten Firmen so gefährlich werden und wie Manager das Geschäftsmodell für sich nutzen können. Ein anschaulich geschriebenes Buch für Einsteiger.



**DAVID S. EVANS**

**RICHARD**

**SCHMALENSSEE**

**Matchmakers**

**HBR Press 2016**

**256 Seiten**

**32,97 Euro**

keiten nach dem Modell von Airbnb vermietet werden, sind diese Fähigkeiten kein Erfolgsfaktor mehr. Vielmehr besteht die Gefahr, dass sich Mitarbeiter, die für das alte Modell ausgebildet wurden, gegen Veränderungen wehren oder sich zumindest mit deren Umsetzung schwertun.

Zum anderen können halbherzige Versuche, ein neues Modell zu übernehmen, auf tragische Weise ins Leere laufen. Stellen Sie sich einen Taxiunternehmer vor, der sich der Konkurrenz App-basierter Beförderungsdienste erwehren will. Uber genießt massive Kostenvorteile: Der Dienst erwirbt keine Taxilizenzen, spart sich die Kosten für die Anmeldung und Versicherung der Autos als gewerblich genutzte Fahrzeuge und umgeht die Prüfung, die in vielen Städten für Taxifahrer vorgeschrieben ist. Wehe dem Taxiflottenbetreiber, der sich erhofft, durch die Einrichtung einer Onlinebuchung diese Kostenlücke wettmachen zu können. Als Hailo versuchte, die Taxis in New York über eine zeitgemäße App zu organisieren, waren die Preise von Anfang an höher als bei Uber. Die Enttäuschung der Kunden über die hohen Kosten der Taxifahrt war damit programmiert.

### OPTION 3

#### AUF DIE EIGENEN STÄRKEN BESINNEN

Neue Plattformen bieten in der Regel einige Vorteile, bringen für gewöhnlich aber auch Nachteile mit sich. Neuen Uber-Fahrern werden beispielsweise Abkürzungen unbekannt sein, die jeder erfahrene Taxifahrer kennt. Und ein Aufenthalt im Airbnb-Zimmer mag dem Reisenden einen „authentischen“ Eindruck der

lokalen Kultur vermitteln, wenn ein verspäteter Flug aber das vereinbarte Treffen mit dem Gastgeber platzen lässt, wird so mancher Gast den Komfort einer rund um die Uhr besetzten Rezeption schmerzlich missen. Etablierte Unternehmen sollten daher ihre Vorzüge deutlich kommunizieren – wenn die Botschaft die richtigen Kunden zum richtigen Zeitpunkt erreicht, wird sie greifen.

Vorausschauende Hotelbetreiber passen beispielsweise ihr Angebot an die neue Konkurrenz durch Airbnb an und berufen sich dabei auf ihre Stärken: Neue, „kapselartige“ Hotels verzichten auf große Zimmer und Luxuseinrichtung und schaffen im Gegenzug komfortable Gemeinschaftsräume. Dadurch bieten sie ihren Gästen ein soziales Erlebnisumfeld, mit dem die weit verteilten Airbnb-Unterkünfte niemals gleichziehen können. Und dank der kleineren Zimmer und einer einfachen Grundausstattung erreichen diese Anbieter vielleicht sogar ein Kostenniveau, das dem der informellen Konkurrenten entspricht oder dieses gar unterbietet. CitizenM, das Pod Hotel und Yotel erproben dieses Modell derzeit in New York City und einigen europäischen Städten – offenbar mit wachsendem Erfolg.

Ein großes Problem etablierter Wettbewerber ist, dass Kunden bei der Wahl ihres Anbieters die Möglichkeit unerwarteter Probleme nicht berücksichtigen. Fehlt in ihrer Airbnb-Unterkunft die Feuerleiter, oder werden sie von einem überforderten Uber-Fahrer durch die Stadt chauffiert, können die Folgen – ganz buchstäblich – fatal sein. Aber kaum einen Verbraucher interessiert die Wahrscheinlichkeit (oder überhaupt die Möglichkeit) eines solchen Falles. Vielleicht verringert ein sichereres Gebäude oder ein erfahrener Chauffeur ein Risiko von 1 zu 10 Millionen auf 1 zu 20 Millionen. Ist das – für einen Aufschlag von 20 Euro – ein guter Deal? Die meisten von uns könnten solche Berechnungen wohl durchführen, wenn sie die entsprechenden Zahlen hätten. Tatsächlich ist die Wahrscheinlichkeit derartiger Risiken aber nur schwer zu messen und daher im Wesentlichen unbekannt.

### OPTION 4

#### SICH DEM UNVERMEIDLICHEN ERGEBEN


Googles populäre Videoplattform Youtube war zu Beginn das klassische Beispiel einer spontanen privaten Deregulierung. Die Plattform bot eigentlich urheberrechtlich geschütztes Material an, das die Nutzer (und manchmal auch die Gründer) des Dienstes hochgeladen hatten. Nur wenige Jahre später standen die Chefs der Musikindustrie bei den Verhandlungen mit Youtube mit dem Rücken zur Wand. Am Ende akzeptierten sie kleine Lizenzbeträge, da ihre einzige Alternative Produktpiraterie hieß – also gar keine Einnahmen

mehr. Niemand nahm ihnen diese Entscheidung übel, doch für die Manager der Musikindustrie war die Entwicklung ein schwerer Schlag, da ihnen jetzt nur noch ein Bruchteil ihrer früheren Erlöse blieb. Dieses Beispiel zeigt, welche dramatischen Verluste entstehen können, wenn sich Unternehmen nicht schnell genug auf gesetzliche oder faktische Veränderungen einstellen.

Falls jedoch eine spontane private Deregulierung unvermeidbar ist und die oben genannten Optionen nicht sehr vielversprechend sind, bleibt möglicherweise als beste Lösung nur, sich frühzeitig und doch freiwillig aus dem Geschäft zurückziehen, ganz gleich zu welchen Kosten.

Wenn Sie beispielsweise Taxilizenzen besitzen, stehen Sie am Ende vielleicht besser da, wenn Sie diese abtreten, selbst wenn Sie deutlich unter Höchstpreis verkaufen. Die Alternative könnte letztlich weit schlimmer sein. Tatsächlich haben zahlreiche Taxiunternehmen, die in jüngster Vergangenheit Bankrott gemacht haben, Uber dafür verantwortlich gemacht. Selbstverständlich ist es nicht die bevorzugte Strategie eines etablierten Unternehmens, seinen Betrieb einzustellen; bedrohte Unternehmen sind vielmehr gut beraten, eigene Schwächen frühzeitig anzugehen. Wenn aber die geänderten Standards und Wettbewerbsbedingungen einer Branche die Kompetenzen und Vermögenswerte eines Unternehmens im Wesentlichen wertlos werden lassen, kann es die beste und am wenigsten kostspielige Lösung sein, das Unvermeidbare zu akzeptieren und sich darauf vorzubereiten.

## FAZIT

Auch wenn etablierte Unternehmen häufig versucht sind, plattformbasierten Konkurrenten unfaire Methoden vorzuwerfen – diese neuen Wettbewerber werden wohl kaum wieder das Feld räumen. Vielmehr dürften sie weitere Erfolge feiern. Dank technischer Innovationen werden Softwareanwendungen zunehmend komplexe Aufgaben übernehmen können. Damit sind zweiseitig agierende Plattformen, die Gelegenheitsanbieter und Kunden zusammenführen, bestens aufgestellt, traditionelle Unternehmen weit abgeschlagen zurückzulassen. Um zu überleben, müssen etablierte Unternehmen in Branchen, die durch Softwareplattformen angreifbar sind, ihrerseits moderne Instrumente nachrüsten und sich zugleich ihrer ureigenen Stärken besinnen. Dass Uber und Airbnb Taxiunternehmen und Hotelketten so viele enttäuschte Kunden abspenstig machen konnten, hatte vielerlei Gründe. Mit Sorgfalt und Voraussicht werden andere etablierte Anbieter einen ähnlichen Kundenschwund vermeiden können. 

## SERVICE

---

### HBM ONLINE

BENJAMIN EDELMAN: Wie Sie eine digitale Plattform starten, in: Harvard Business Manager, Oktober 2015, Seite 74, Nachdrucknummer 201510074.

BENJAMIN EDELMAN: Mit Google, Amazon und Co. richtig umgehen, in: Harvard Business Manager, August 2014, Seite 52, Nachdrucknummer 201408052.

---

### KONTAKT

ben@benedelman.org  
dgeradin@edgelegal.eu

---

### NACHDRUCK

Nummer 201606050, siehe Seite 94  
oder [www.harvardbusinessmanager.de](http://www.harvardbusinessmanager.de)  
© 2016 Harvard Business Publishing

---

### BENJAMIN EDELMAN

*ist Associate Professor an der Harvard Business School und berät verschiedene Unternehmen, die mit großen Plattformen konkurrieren.*

### DAMIEN GERADIN

*ist Professor an der Tilburg University und der George Mason University School of Law. Er gehört zu den Gründern von EDGE Legal, einer Anwaltskanzlei in Brüssel, die auf EU-Wettbewerbs- und -Urheberrecht spezialisiert ist.*

ILLUSTRATION: SYLVIA WIZANA





# TANZ AUF DEM VULKAN

Schneller, höher, weiter – und von allem mehr: Die Erwartungen von Investoren sind oft unrealistisch. Sie bewirken damit vor allem eines: schlechtes Management. Denn welcher CEO lässt schon freiwillig die Blase platzen?

VON ROGER L. MARTIN UND ALISON KEMPER

**A**m 9. Juli 2007 prägte der damalige Citigroup-Chef Chuck Prince einen Anspruch, der später traurige Berühmtheit erlangen sollte: „Wenn liquiditätsmäßig die Musik aufhört, wird es schwierig. Aber solange die Musik spielt, muss man aufstehen und tanzen. Wir tanzen noch.“ Prince hatte es gut gemeint. Er wollte Reportern in Japan versichern, dass die Anzeichen der Schwäche im amerikanischen Subprime-Hypotheken-Markt die Citigroup, einen der großen Akteure dieses Marktes, nicht davon abhalten würden, weiterhin solche Kredite zu vergeben.

Gut ein Jahr später meldete Lehman Brothers wegen Verlusten im Subprime-Geschäft Insolvenz an und löste den Zusammenbruch des globalen Finanzsystems aus. Der Hypothekenmarkt kollabierte, Millionen Amerikaner verloren ihre Häuser, und die Citigroup

## DIE ROLLE DER AGENCY-KOSTEN

Die Idee, dass überzogene Aktienkurse eine Verhaltensfalle darstellen, hatte Harvard-Business-School-Professor Michael Jensen zwei Jahre vor der Aussage von Chuck Prince vorgestellt. Viele kennen Jensen als Mitverfasser des meistzitierten Finanzartikels aller Zeiten: „Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure“, den er zusammen mit William Meckling geschrieben und 1976 im „Journal of Financial Economics“ veröffentlicht hatte. Jensens Artikel „Agency Cost of Overvalued Equity“, der 2005 in der Branchenpublikation „Financial Management“ erschien, wurde hingegen weitgehend ignoriert – zu Unrecht, wie wir meinen.

Im Mittelpunkt dieses Artikels stehen Unternehmen, die von der Dotcom-Blase profitiert hatten und im Zuge der Krise 2000 bis 2002 zusammenbrachen, zum Bei-

## ÜBERHÖHTE AKTIENKURSE SIND FÜR MANCHE MANAGER EIN SEGEN – VOR ALLEM WENN AUFGEBLÄHTE BEWERTUNGEN NORMAL SIND.

musste vom amerikanischen Steuerzahler gerettet werden – mit 476 Milliarden Dollar an Krediten und Garantien; das sind fast 4000 Dollar pro Haushalt.

Dies rückte die Aussage von Prince in ein neues Licht. Jetzt galt sie als verantwortungslose Rechtfertigung für die außerordentlich hohen Risiken, die Banken wie Citigroup eingegangen waren. Der Manager hatte damit ja im Grunde eingeräumt, dass seine Bank Teil eines künstlichen Spiels war, von dem er wusste, dass es irgendwann zu Ende sein und negative Konsequenzen haben würde. Was diese Deutung nicht berücksichtigt: dass er vielleicht keine andere Wahl hatte, als zu tanzen; dass Manager von erfolgreichen Unternehmen immer Gefahr laufen, in eine Verhaltensfalle zu tappen, und dies selbst dann kaum verhindern können, wenn sie sich der Gefahr bewusst sind.

Die Ursache dieser Falle ist etwas, das viele Manager vielleicht sogar als Segen begreifen: überhöhte Aktienkurse, vor allem wenn aufgeblähte Bewertungen in einem bestimmten Sektor normal sind. Auf den folgenden Seiten beschreiben wir die Problematik, zeigen, wie sie sich in unterschiedlichen Branchen manifestiert hat und in welchen Sektoren sie womöglich erneut bevorsteht.

spiel Worldcom und Nortel. Jensen verwies auf einen logischen Zusammenhang: Bei überbewerteten Unternehmen kann es dem Management per Definition nicht mehr gelingen, auf legale und nachhaltige Art und Weise eine Geschäftsentwicklung abzuliefern, die den Preis der Aktie rechtfertigt. Eine Überbewertung der Aktien ist gleichbedeutend mit unrealistischen Erwartungen.

Manager behelfen sich in solchen Situationen häufig mit Entscheidungen, die „zumindest kurzfristig den Anschein erwecken, als könne das Unternehmen damit die vom Markt erwartete Performance liefern“, schrieb der Ökonomieprofessor 2005. Oder anders ausgedrückt: Die Unternehmenslenker suggerieren den Marktteilnehmern über entsprechende Investitionen, dass es noch Wertschöpfungspotenzial gibt – obwohl sie wissen, dass diese Investitionen dem Anspruch letztlich nicht gerecht werden können. Mit diesem Schachzug verschieben sie die Stunde der Wahrheit aber weiter in die Zukunft. Bis dahin werden sie das Unternehmen bereits verlassen haben und keine Konsequenzen mehr fürchten müssen.

In der Regel wählen sie eine oder beide der folgenden Strategien:

## HIPPE TECHNOLOGIEN KAUFEN

Unternehmen mit überbewerteten Aktien verschleudern oft hohe Summen für Technologien, um die es einen besonders großen Hype gibt. Global Crossing, ein Star der Dotcom-Ära, steckte Milliarden Dollar in Glasfaserkabel, weil dies den Investoren die Aussicht auf explosives Wachstum suggerierte. Das sollte allerdings ein Traum bleiben. Damals glaubten die Analysten, das Wachstum werde nur noch von der Bandbreite begrenzt, und Unternehmen mit einer Breitbandinfrastruktur würden vom Anstieg des digitalen Datenverkehrs am stärksten profitieren. Deshalb konnten die Unternehmenslenker ihre Investoren mit Glasfasernetzen davon überzeugen, dass sie für die Zukunft gerüstet waren.

Global Crossing hatte an seiner Datenkapazität nicht mehr lange Freude, bevor der Markt zusammenbrach. Die Glasfasernetze wurden für einen Bruchteil der Kosten verkauft – sehr zum Leidwesen der meisten Aktionäre, aber nicht unbedingt der Topmanager, von denen viele ihre Aktien noch vor dem Zusammenbruch losschlugen. Ihnen war die Überbewertung wohl bewusst gewesen.

## MIT ÜBERNAHMEN DAS IMAGE AUFPOLIEREN

Wer keine schicken Technologieinvestitionen finden kann, versucht, seine aufgeblähten Aktienbewertungen mit Fusionen und Übernahmen zu unterfüttern, und kauft für viel Geld angesagte Start-ups. Nortel, dessen Aktienkurs sich zwischen 1997 und September 2000 verzehnfachte, schluckte Dutzende kleine Technologieunternehmen. Das größte davon war Bay Networks, für das Nortel 9,1 Milliarden Dollar auf den Tisch legte – natürlich nicht in bar, sondern in überbewerteten eigenen Aktien.

Die vermeintlich tiefen Taschen eines Konzerns mit dem Unternehmergeist von Gründern zu kombinieren beflügelte die Kursfantasien noch weiter. Nortels Marktkapitalisierung wuchs mit jeder Übernahme, bis sie zum Höhepunkt der Blase 283 Milliarden Dollar erreichte. Als die Musik aufhörte zu spielen, brach der Kurs ein: Im Juli 2002 war Nortel an der Börse keine 5 Milliarden Dollar mehr wert. Das Unternehmen schleppte sich noch ein paar Jahre dahin und meldete 2009 schließlich Insolvenz an. Viele Beobachter machten als Auslöser des Niedergangs die Übernahme von Bay Networks verantwortlich (ein Unternehmen, das selbst ein Zusammenschluss kleiner Technologieunternehmen gewesen war, wohl ebenfalls getrieben von einer überhöhten Aktienbewertung). Durch den Zusammenschluss wurde Nortel zu einem direkten Konkurrenten des aufstrebenden Netzwerkausrüsters Cisco Systems, gegen den Nortel letztlich keine Chance hatte.

## KOMPAKT

---

### DAS PROBLEM

CEOs von Unternehmen mit einem hohen Kurs-Gewinn-Verhältnis treffen oft Entscheidungen, die sich schon kurze Zeit später als falsch herausstellen. Diese Fehler haben unter Umständen nicht nur finanzielle Konsequenzen, sondern auch ökologische und gesellschaftliche. Die Wurzel des Übels sind unrealistische Erwartungen der Investoren zum Potenzial und zu den Erfolgsvoraussetzungen eines Sektors. Die CEOs ergreifen die Maßnahmen, die die Märkte sehen wollen. Brächten sie die Erwartungsblase zum Platzen, würden sie damit nur einen Einbruch ihres Aktienkurses auslösen.

---

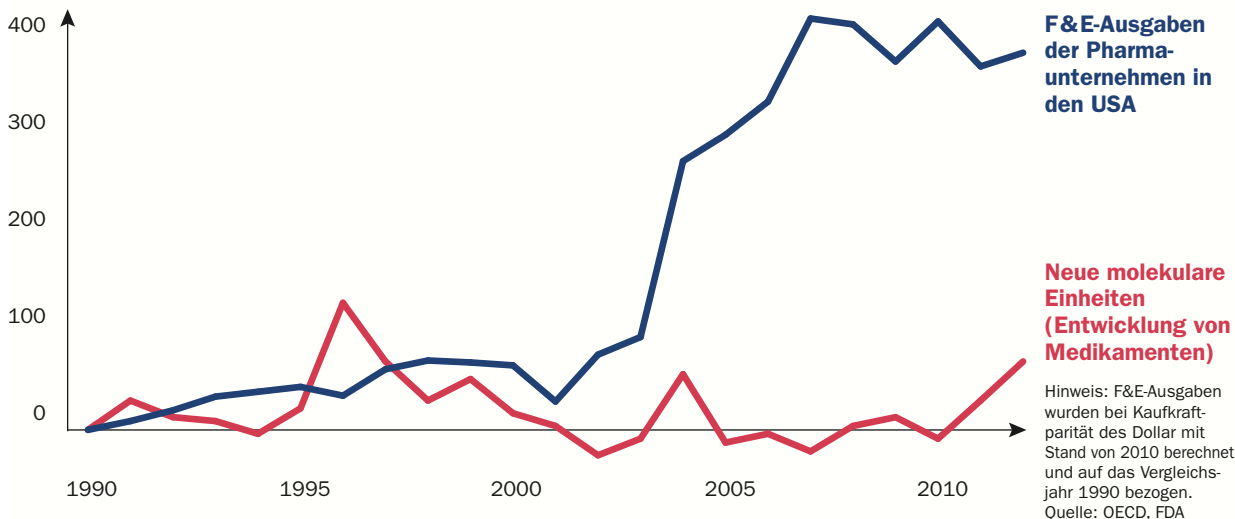
### DIE LÖSUNG

Aber auch für CEOs, die das Spiel mitmachen, gibt es unter Umständen einen Ausweg. Manager sollten bei der Beurteilung der Aussichten ihres Unternehmens ehrlicher auf die Fakten schauen und auf dieser Basis realistischere Strategien entwickeln.

## PHARMA: ZURÜCKGEBLIEBEN

In der Pharmaindustrie ist die Entwicklung neuer Medikamente eine der stärksten Triebfedern für die Bewertung. Doch während sich die F&E-Investitionen seit 2000 mehr als verdoppelt haben, ist die Zahl der jährlich zugelassenen Medikamente gleich geblieben. Man könnte meinen, dass dies dem Marktwert der Unternehmen geschadet habe, aber die kumulierte Marktkapitalisierung der Branche hat sich allein in den vergangenen fünf Jahren mehr als verdoppelt.

### Prozentuale Veränderung seit 1990



Was, wenn weder Investitionsmöglichkeiten noch Übernahmekandidaten zu finden sind? In solchen Fällen gibt es Manager, die auch vor Bilanzfälschung nicht zurückschrecken, um den Anschein zu erwecken, dass sie die hohen Erwartungen der Investoren erfüllen können. Von 1999 bis 2002 aktivierte Worldcom in hohem Umfang Kosten, die eigentlich als Aufwendungen hätten verbucht werden müssen. Zuerst war von 3,8 Milliarden Dollar die Rede, die in der Bilanz statt in der Gewinn- und Verlust-Rechnung ausgewiesen wurden. Diese Enthüllung führte 2002 zur Insolvenz des Unternehmens. Später stellte sich heraus, dass Worldcom sogar 11 Milliarden Dollar falsch ausgewiesen und seine Gewinne völlig ungeniert aufgebläht hatte – alles, um den überzogenen Marktwert zu unterfüttern.

Im Nachhinein erkannte der Markt natürlich, dass Manager während des Dotcom-Booms unverantwortliche, manchmal kriminelle Entscheidungen getroffen hatten. Doch trotz des demütigenden Börsencrashes und einer Welle neuer Regulierungsvorschriften – allen voran der Sarbanes Oxley Act in den USA, der die Unternehmensaufsicht stärken sollte – dauerte es keine zehn Jahre, bis klar wurde, dass der Markt bestimmte Unternehmen und Sektoren immer noch zu hoch bewertet. Die Manager sind nach wie vor versucht, viel-

leicht sogar gezwungen, wertvernichtende Strategien und Verhaltensweisen anzuwenden.

### EINFACH NICHTS DAZUGELERNT

Kein Sektor verdeutlicht die Gefahr überzogener Aktienbewertungen besser als das Bankwesen, und die Citigroup ist das Paradebeispiel des Sektors. Im Jahr 1994 betrug der Marktwert der Bank im Durchschnitt 10,5 Milliarden Dollar. Wenn die Aktionäre 13 Prozent jährliche Rendite wollten (passend zu Citigroups Kapitalkosten von 12,85 Prozent), musste die Bank über Dividenden und Kurssteigerungen 1,4 Milliarden Dollar pro Jahr erwirtschaften, um die Investoren bei Laune zu halten.

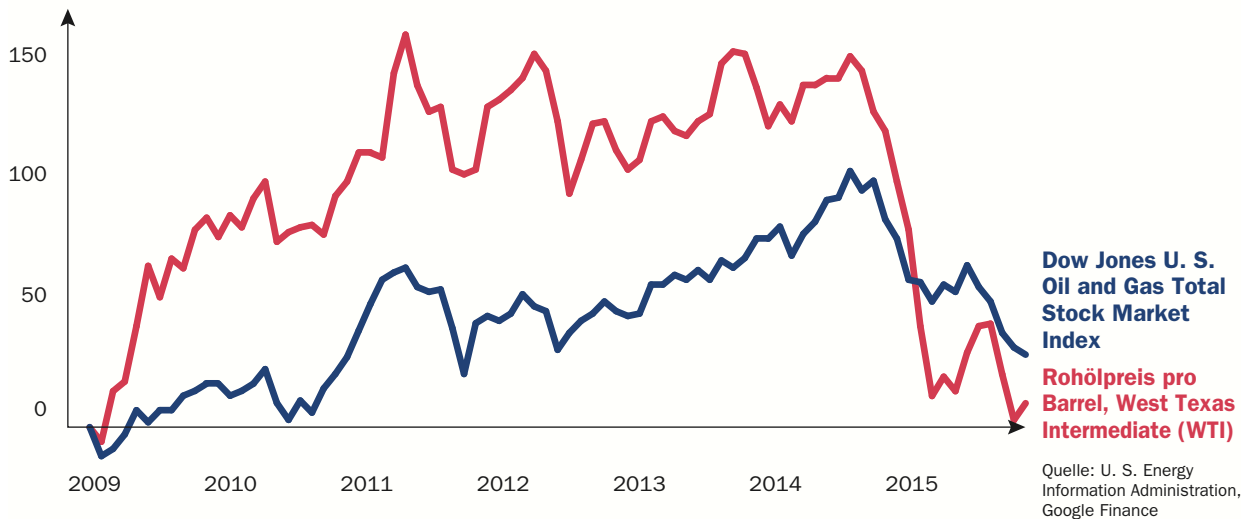
In den darauffolgenden sechs Jahren ging die Marktkapitalisierung buchstäblich durch die Decke: Ende 1994 stand die Citigroup-Aktie bei 50 Dollar, am 28. August 2000 wurde sie mit 588,75 Dollar gehandelt. Bei diesem Kurs ergab sich eine Marktkapitalisierung von 330 Milliarden Dollar. Das heißt, bei einer gleichbleibenden Renditeerwartung der Aktionäre musste die Citigroup 31-mal so viel Wert schaffen wie 1994: 43 Milliarden statt 1,4 Milliarden Dollar. Eine derartige Steigerung in so kurzer Zeit ist wohl noch nie einem etablierten Unternehmen gelungen.



## ÖL UND GAS: AUFGEBLÄHT

Im Ölsektor bestimmen zu einem großen Teil die Reserven die Bewertungen der Unternehmen. Deshalb folgt die Marktkapitalisierung normalerweise der Entwicklung der Rohölpreise. Doch obwohl diese in letzter Zeit abgestürzt sind, haben sich die Bewertungen der Branchenvertreter auf hohem Niveau gehalten. Das könnte ein Zeichen dafür sein, dass die Bewertungen des Sektors aufgebläht sind.

### Prozentuale Veränderung seit Januar 2009



Natürlich haben die Investoren diese Rendite nicht bekommen. Ganz im Gegenteil. Nach dem Platzen der Blase im Jahr 2000 war die Citigroup an der Börse nur noch die Hälfte wert. Am 7. Oktober 2002 erreichte der Aktienkurs seinen Tiefstand bei 267,30 Dollar. Dem damaligen CEO Sandy Weill gelang es, den Kurs wieder steigen zu lassen, getragen von der konjunkturellen Erholung nach dem Zusammenbruch. Als er den Chefposten am 1. Oktober 2003 an Chuck Prince übergab, notierte die Aktie bei 470 Dollar.

Für Prince war das nicht nur positiv, denn der Kurs war damit wieder auf einem Niveau angelangt, das nur schwer zu halten war. Um die Markterwartungen zu erfüllen, investierte Prince massiv in Subprime-Hypotheken und Kreditderivate. Dies trug dazu bei, dass die Aktie bis zum 27. Dezember 2006 wieder bei 564,10 Dollar stand – nur 4 Prozent unter dem Allzeithoch. Doch der Anstieg hatte seinen Preis: Er war das Ergebnis immer riskanterer Aktivitäten, ohne die Prince die geforderten Renditen nicht hätte liefern können.

An dem Tag, als der Banker das riskante Spiel der Branche mit der Reise nach Jerusalem verglich, stand die Aktie immer noch bei 516 Dollar. Vier Monate später verstummte die Musik. Am 4. November 2007 war der Kurs auf 377,30 Dollar abgesackt, und Prince muss-

te seinen Posten räumen. Sein Rauswurf nützte aber nichts. Der Aktienkurs befand sich im freien Fall und schlug am 5. März 2009 schließlich bei 10,20 Dollar auf.

Trotz einer staatlichen Rettungsaktion gigantischen Ausmaßes, einer zusätzlichen Kapitalspritze von Investoren und einer Erholung der Konjunktur und der Finanzwirtschaft hat die Citigroup-Aktie seitdem nie mehr über 60 Dollar notiert – und auch diesen Stand erreichte sie nur an einem einzigen Tag. Dies deutet darauf hin, dass die Aktie selbst nach dem Platzen der Dotcom-Blase immer noch massiv überbewertet war. Prince übernahm den Chefposten in einer Phase, in der die Bank unmöglich genug verdienen konnte, um ihren Marktwert zu rechtfertigen. Also tat er, was Jensens Theorie besagt: Er tanzte, obwohl er wusste, dass die Musik irgendwann aufhören würde – mit gravierenden Folgen. Dass diese aber derart verheerend werden würden, hatte er sich vermutlich nicht träumen lassen.

Prince unterschied sich von seinen Kollegen nur in einer Hinsicht: Er räumte öffentlich ein, dass er ein Problem mit überbewerteten Aktien hatte. Der CEO wandte sich sogar an die politischen Aufseher. Bei einem Abendessen im Juni 2007 mit dem damaligen US-Finanzminister Hank Paulson soll Prince gefragt haben: „Können Sie uns nicht verbieten, all diese Risi-

ken einzugehen?“ Seine Bitte stieß auf taube Ohren. Und auch die Investoren hörten ihm nicht zu. Ein paar verkauften ihre Aktien, nachdem Prince die Metapher von der Reise nach Jerusalem verwendet hatte, aber viele waren es nicht: In der Woche nach Veröffentlichung des Zitats in der „Financial Times“ stieg der Kurs sogar.

### EIN WEITVERBREITETES PROBLEM

Wären überbewertete Aktien ein periodisches Problem, das nur bei Blasen auftritt, wären wir besorgt, aber nicht alarmiert. Doch wir gelangen immer mehr zu der Überzeugung, dass dieses Phänomen weiter verbreitet und ernster ist, als wir dachten, und dass es auch viele wichtige, kapitalintensive Sektoren der sogenannten Realwirtschaft betrifft.

Das zeigt sich zum Beispiel an der Pharmabranche. Viele Arzneimittelhersteller sind an der Börse hoch

lung ausgeben, gibt es keine Anzeichen dafür, dass die F&E-Produktivität zugenommen hat.

Allerdings können Pharmaunternehmen ihre Gewinne auch nicht einfach an die Investoren zurückgeben, denn damit würden sie ja signalisieren, dass sie Forschung und Entwicklung nicht mehr für eine sinnvolle Investition halten – dass ihr F&E-Modell nicht mehr funktioniert und die aktuellen Bewertungen nicht mehr rechtfertigt. Die Investoren erwarten aber trotz der Faktenlage, dass die Pharmakonzerne mit dem bestehenden Modell weiterhin einen Mehrwert schaffen. Den Managern bleibt also nichts anderes übrig, als weiterzumachen wie bisher. Sie müssen befürchten, dass eine Senkung der F&E-Ausgaben den Investoren signalisiert, dass die Musik nicht mehr spielt und dass der Kurs einbricht; dabei sollen sie doch genau das Gegenteil erreichen.

## MANAGER MACHEN WEITER WIE BISHER EINE KORREKTUR DER STRATEGIE WÜRDIE DIE INVESTOREN NERVÖS MACHEN.

bewertet: Von 1988 bis 2000 stieg die Marktkapitalisierung der sechs im Standard & Poor's 500 enthaltenen Pharmaunternehmen von insgesamt 83 Milliarden auf 917 Milliarden Dollar (983 Milliarden Dollar, wenn man den siebten Konzern, Amgen, hinzurechnet, der erst nach 1988 entstand). Seitdem ist die Bewertung dieser Siebenergruppe mehr oder weniger gleich geblieben: Im Herbst 2015 lag sie bei 945 Milliarden Dollar.

Das Wissenschaftsmagazin „Nature“ zeigte 2009 in dem wegweisenden Beitrag „Lessons from 60 Years of Pharmaceutical Innovation“ („Lektionen aus 60 Jahren Pharmainnovationen“), dass die Ausgaben für Forschung und Entwicklung (F&E) in den Unternehmen von 1950 bis 2008 zwar von weniger als einer Milliarde Dollar (in 2008er Kaufkraft) auf 50 Milliarden Dollar angewachsen sind, die Zahl der jährlich zugelassenen neuen Medikamente aber nicht gestiegen ist; abgesehen von kleineren Schwankungen ist sie erstaunlich stabil geblieben (siehe Grafik Seite 64). Pharmaunternehmen streben gern Skaleneffekte und Synergien durch Fusionen und Übernahmen an, aber auch das hat die Zahl der neuen Medikamente nicht erhöht. Obwohl die Unternehmen mehr für Forschung und Entwick-

Die F&E-Ausgaben der Pharmabranche sind allerdings Kleingeld verglichen mit den 571 Milliarden Dollar, die die großen Energiekonzerne 2015 in die Suche nach neuen Ölreserven investieren (und das sind 17 Prozent weniger als noch im Jahr zuvor). Diese Summe wirkt geradezu pervers, denn die derzeit nachgewiesenen Ölreserven von knapp zwei Billionen Barrel decken den weltweiten Bedarf für die nächsten 53 Jahre. Die Ölkonzerne übertreiben aber nicht nur bei der Exploration, sondern auch bei der Produktion: Sie holen immer mehr Rohöl aus dem Boden und haben allein in den USA bereits Lager mit knapp 500 Millionen Barrel angehäuft.

Noch weniger verständlich sind diese massiven Investitionen angesichts des breiten Konsenses der Umweltforscher über die negativen Auswirkungen fossiler Brennstoffe. Es ist eine ökologische Zwickmühle: Wenn die Ölfirmen nur das verkaufen, was sie schon haben, wird die Welt CO<sub>2</sub> in einem Ausmaß produzieren und dadurch das Ökosystem der Erde so stark schädigen, dass es sogar das Wirtschaftswachstum selbst (und somit den künftigen Ölbedarf) gefährdet.

Die Manager der Ölkonzerne mögen es für vernünftig halten, neue Reserven zu suchen – schließlich hat das

der Branche früher immer genutzt, weil das Wirtschaftswachstum immer für reichlich Ölnachfrage gesorgt hat. Und es besteht auch die Möglichkeit, dass sich die Wissenschaftler täuschen und die Welt die zusätzliche Energie tatsächlich braucht und sich diese trotz der ökologischen Auswirkungen – die womöglich zu hoch eingeschätzt werden – leisten kann. Aber diese Annahme ist sehr riskant: Im Voraus lässt sich schwer sagen, ob die Wissenschaftler sich irren. Sollte das nicht der Fall ist, hat die Welt ein ernstes Problem.

Wir vermuten, dass die Manager der Ölkonzerne, die so viel in die Exploration investieren, sich der Risiken sehr wohl bewusst sind. Das Problem ist in unseren Augen eine Überbewertung der Aktien dieser Unternehmen. Nach aktuellen Angaben kommen 7 der 100 wertvollsten börsennotierten Unternehmen aus der Öl- und Gasindustrie, einem Sektor, der zusammengekommen eine Marktkapitalisierung von mehr als 1,3 Billionen Dollar aufweist. Und darin sind nur die börsennotierten Unternehmen berücksichtigt. Da viele der größten Ölkonzerne der Welt, wie Aramco in Saudi-Arabien, dem Staat gehören, dürfte die tatsächliche Bewertung des Sektors wohl eher im Bereich von 4 Billionen Dollar liegen.

Den größten Anteil an dieser Bewertung haben die Reserven, die in den Bilanzen der Ölkonzerne stehen. Um diesen Posten hoch zu halten, investieren Manager dieser Unternehmen aggressiv in die Suche nach weiteren Ölvorkommen. Würden sie kein Geld mehr in Exploration und Entwicklung stecken, signalisierten sie den Investoren, dass die heutigen Reserven gar nicht so viel wert sind. Wie weit die Bewertungen fallen würden, wenn die Manager andeuteten, dass auch für sie die Musik demnächst verstummt? Der Einbruch wäre vermutlich dramatisch (siehe Grafik Seite 65).

Die Überbewertungsfalle ist nicht nur ein wirtschaftliches Problem. Fehlgeleitete Investitionen dieses Ausmaßes können auch enorme gesellschaftliche Kosten haben, wengleich unsere beiden Beispielbranchen in dieser Beziehung sehr unterschiedlich sind. Wenn Pharmaunternehmen zu viel in die Forschung investieren, halten sich die gesellschaftlichen Folgen in Grenzen. Das Geld fließt überwiegend in gut bezahlte Expertenjobs mit kleinem CO<sub>2</sub>-Fußabdruck ohne weitere negative Umweltauswirkungen. Wenn die Investition dazu führt, dass ein neues Medikament gefunden wird – und sei es zu unwirtschaftlichen Kosten –, lindert das zumindest in gewissem Maße menschliches Leid. Eine andere Art von möglicherweise ersten langfristigen Auswirkungen gibt es aber: In dem Bestreben, die hohen F&E-Ausgaben zu rechtfertigen, vermarkten Pharmaunternehmen nach Meinung von Kritikern Medikamente wie Schmerzmittel und Antibiotika zu

aggressiv und verschlimmern damit Probleme wie Tabletten suchte oder antibiotikaresistente Bakterienstämme.

Die Investitionen der Ölkonzerne sind zehnmal so hoch und richten einen offensichtlicheren gesellschaftlichen Schaden an. Exploration und Entwicklung im Öl- und Gassektor sind mit sehr hohen CO<sub>2</sub>-Emissionen verbunden und zerstören häufig ökologisch wichtige Gebiete. Außerdem ergibt sich dabei eine negative Anreizstruktur: Je erfolgreicher die Ölkonzerne suchen und produzieren, desto billiger wird das Produkt für die Kunden, die dann in kürzerer Zeit mehr Öl verbrennen und damit die Umweltschäden ausweiten.

Gibt es Mittel und Wege, wie Manager aus dieser Zwickmühle herauskommen?

## EIN MÖGLICHER AUSWEG

Die jüngsten Erfahrungen des kanadischen Arzneimittelherstellers Valeant Pharmaceuticals International zeigen, wie es gehen könnte – auch wenn dieser Fall ein abschreckendes Beispiel darstellt. Nachdem der Aktienkurs von 2004 bis Februar 2008 zwischen 14 und 27 Dollar hin- und herpendelte, engagierte Valeant den ehemaligen Unternehmensberater J. Michael Pearson als CEO. Der fing sofort an, kleine Pharmaunternehmen aufzukaufen, die an den Kapitalmärkten nicht mehr beliebt waren, und strich deren F&E-Ausgaben zusammen. Das steigerte die Rentabilität der übernommenen Unternehmen und ließ Valeants Aktienkurs bis auf ein Hoch von 262,53 Dollar (5. August 2015) steigen. Bei diesem Kurs ergibt sich eine Marktkapitalisierung von 102 Milliarden Dollar und ein astronomisches Kurs-Gewinn-Verhältnis (KGV) von 123.

Pearsons Methode war einfach. Er schuf eine neue Wertschöpfungsstory für die Pharmabranche und nutzte dabei Erkenntnisse über die F&E-Effizienz der Branche: Er kaufte Pharmaunternehmen und kappte ihre F&E-Ausgaben. Der Großteil davon ist seiner Meinung nach kein effizienter Einsatz von Kapital.


Das Paradoxe an der Geschichte ist allerdings, dass er mit dieser Methode und Argumentation die Marktkapitalisierung von Valeant so weit in die Höhe getrieben hatte, dass er sich und sein Unternehmen ebenfalls den mit überbewerteten Aktien verbundenen Agency-Kosten aussetzte. Als er kaum noch geeignete Übernahmeziele fand, deren F&E-Ausgaben er ausreichend kürzen und deren Gewinne er ausreichend steigern konnte, um die mit dem hohen Valeant-KGV verbundenen Erwartungen der Investoren zu erfüllen, griff das Unternehmen zu fragwürdigen Mitteln. Jetzt ist Valeant mit dem Vorwurf konfrontiert, den Gewinn mit aggressiven Bilanzierungsmethoden und Steuerpraktiken aufgebläht zu haben. Mit enormen Preissteigerungen

bei seinen Medikamenten hat das Unternehmen den kurzfristigen Gewinn erhöht, ist aber dadurch ins Visier der Aufsichtsbehörden geraten, und es droht eine dramatische Trendwende. Die Überbewertungsfalle lauert also selbst bei Unternehmen, die schlaue Lösungen für das Problem überbewerteter Aktien gefunden haben.

Ob Pearsons Strategie bei Valeant nun am Ende ist oder nicht, wird sich zeigen, aber sie würde sich auf jeden Fall auch für die Ölindustrie eignen. Ein großer Konzern könnte schwächelnde Öl- und Gasunternehmen kaufen, deren Explorations- und Entwicklungskosten drastisch verringern oder gar streichen, und so einen Produzenten schaffen, der einfach und effizient sein bestehendes Portfolio an nachgewiesenen Reserven liquidiert. Wie Valeant könnte der Konzern immer größere Unternehmen kaufen und auf diese Weise die Wertschöpfung für seine Aktionäre vorantreiben – und dank der eigenen Kurssteigerungen hätte er eine starke Währung zum Kauf weiterer billiger Unternehmen. Das würde den Investoren anderer Öl- und Gasunternehmen helfen, CEOs zu disziplinieren, die eine Überbewertung ihrer Aktien durch unökonomische Investitionen vertuschen wollen.

Wenn so eine Bewegung richtig ins Rollen käme, könnten sich sogar die staatlichen Konzerne fragen, ob ihre anhaltenden Investitionen der Bevölkerung unter dem Strich wirklich nützen. Aufsichtsbehörden und gewählte Politiker wären dann unter Umständen bereit, die Exploration zurückzufahren, weil die Jahrzehnte des ölfinanzierten Wohlstands vorüber sind und die Politik der Industrie ihre Versprechen nicht mehr abnimmt. Außerdem steigt mit den Umweltbedenken der Wähler auch die Bereitschaft der Politiker, fossile Brennstoffe und CO<sub>2</sub>-Emissionen stärker zu besteuern.

## FAZIT

Viele Manager beschwerten sich über die Kapitalmärkte; meistens sagen sie, die Investoren wüssten ihre Strategien nicht zu schätzen. Sehr wenige CEOs haben sich je offen darüber beschwert, dass der Markt ihre Aktie überbewertet, obwohl das Problem so weitverbreitet ist wie Unterbewertung. Dieses Schweigen ist nicht überraschend, denn eine Überbewertung steigert zum einen den Wert ihrer Aktienoptionen und scheint zum anderen ihre Entscheidungen zu bestätigen. Aber gerade, wenn der Erfolg am größten ist, müssen Manager sich mit dem Gedanken anfreunden, dass ihren Strategien bald die Luft ausgeht. Um den unvermeidlichen Absturz zu verhindern, müssen sie herausfinden, aus welchen Gründen ihr scheinbar erstklassiger Ansatz scheitern könnte, und neue, realistischere Möglichkeiten der Wertschöpfung finden. 

## SERVICE

### LITERATUR

A.G. LAFLEY, ROGER L. MARTIN: *Playing to Win: How Strategy Really Works*, Harvard Business Review Press 2013.

ROGER L. MARTIN: *Fixing the Game: Bubbles, Crashes, and What Capitalism Can Learn from the NFL*, Harvard Business Review Press 2011.

### HBM ONLINE

ANGELA WILKINSON, ROLAND KUPERS: *Die Zukunft im Blick*, in: *Harvard Business Manager*, Juli 2013, Seite 68, Nachdrucknummer 201307068.

FLORA FERLIC ET AL.: *Wie Ihr Unternehmen gesund wächst*, in: *Harvard Business Manager*, Oktober 2009, Seite 104, Nachdrucknummer 200910104.

### INTERNET

Das Tanz-Zitat von Citigroup-Chef Chuck Prince im Original: [on.ft.com/1VMPFVf](http://on.ft.com/1VMPFVf)

Mehr von und über Roger L. Martin: [rogerlmartin.com/](http://rogerlmartin.com/)

Der Film zur Finanzkrise: *The Wolf of Wall Street* [bit.ly/JwsA8o](http://bit.ly/JwsA8o)

### NACHDRUCK

Nummer 201606060, siehe Seite 94 oder [www.harvardbusinessmanager.de](http://www.harvardbusinessmanager.de)  
© 2015 Harvard Business Publishing

### ROGER L. MARTIN

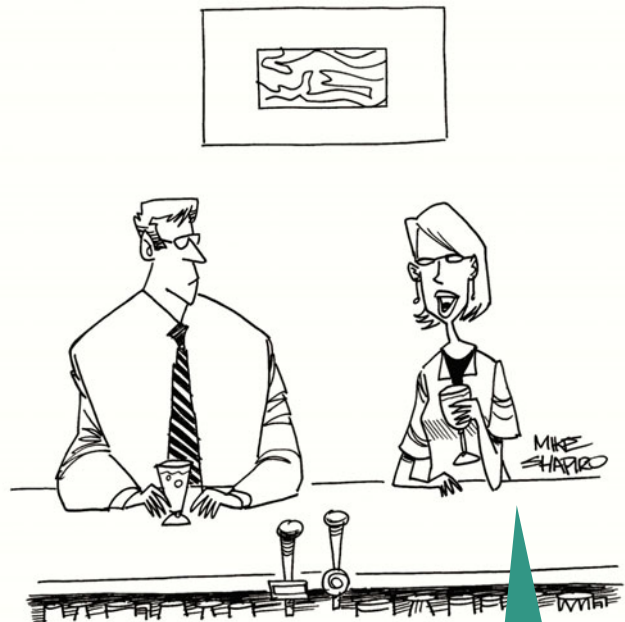
ist Professor und ehemaliger Dekan der Rotman School of Management an der University of Toronto.

### ALISON KEMPER

ist Assistant Professor an der Ryerson University.



Also – nein, seine Kompetenzen sind zu diesem Zeitpunkt noch nicht zu erkennen.



Was für eine Woche. Mein Coach hat mir erzählt, wie mein Therapeut über meinen Mentor herzieht.

ILLUSTRATIONEN: P.C. VEY, ELIZABETH WESTLEY UND STEVEN MACH, MIKE SHAPIRO

---

# DIE GRÜNE HOFFNUNG

Nachhaltigkeit steht derzeit hoch im Kurs, die Beschäftigung mit dem Thema ist für Manager zur Pflichtübung geworden. Doch lohnt sich das Ganze auch ökonomisch? Eine neue Studie aus der Schweiz untersucht, inwieweit Gewissen und Geld zusammengehen.

VON ALEXANDER ZIMMERMANN, CAROLIN HERMANN, GILBERT PROBST UND PAUL FERREIRA



**G**esellschaftliche Verantwortung steht bei Firmen in aller Regel nicht nur aus wohltätigen, sondern auch aus ganz rationalen Gründen auf der strategischen Agenda: Führungskräfte erhoffen sich dadurch eine Erstarkung des Kerngeschäfts oder – angesichts der sich wandelnden Kundenbedürfnisse – die Erschließung neuer Wachstumschancen. Aus wissenschaftlicher Sicht fehlten bisher jedoch gesicherte Erkenntnisse darüber, ob eine verantwortungsvolle Strategiearbeit von Unternehmen zu einem messbaren Wettbewerbsvorteil führt oder nicht. Vielleicht mag es auch dieser Unsicherheit zuzuschreiben sein, dass es noch immer Führungskräfte gibt, die dem Thema – zumindest wenn es um mehr als bloße Lippenbekenntnisse geht – eher verhalten begegnen. Dies gilt in besonderem Maße für Manager von kleinen und mittelständischen Unternehmen, die oftmals das Gefühl haben, sich derartigen Luxus nicht leisten zu können.

Eine Gruppe von Wissenschaftlern vom Center for Organizational Excellence der Universitäten St. Gallen und Genf hat sich des Themas deshalb in einem umfassenden Forschungsprojekt angenommen. Um herauszufinden, ob verantwortungsvolle Strategiearbeit und die daraus entstehenden Optimierungs- und Erneuerungsaktivitäten tatsächlich zu messbaren Wettbewerbsvorteilen führen oder nicht, haben wir 88 Geschäftsführer mittelständischer Unternehmen in Deutschland gebeten, an einer quantitativen Umfrage teilzunehmen. Darüber hinaus haben wir über qualitative Fallstudien und den Vergleich konkreter Best Practices untersucht, ob es bei der Einbindung und Umsetzung einer verantwortungsbewussten Strategie ein Richtig oder Falsch gibt. Die Ergebnisse im Einzelnen:

### VERANTWORTUNG KANN SICH LOHNEN

Bei unserer Umfrage wollten wir von den Führungskräften mittelständischer Unternehmen zunächst wissen, welche konkrete Rolle gesellschaftliche Verantwortung bei ihrer Strategiearbeit spielt. Wir fragten sie,

- wie stark ihre Firmen in den letzten Jahren gesellschaftliche Entwicklungen als Chance für Veränderung gesehen haben,
- ob sie sich proaktiv dieser Themen angenommen haben und
- wie es mit der Risikobereitschaft aussah, diese Ziele auch zu verfolgen, wenn der daraus resultierende Erfolg nicht oder nur sehr bedingt vorhersehbar war.

Ganz bewusst haben wir nicht grundsätzliche Werthaltungen oder Bekenntnisse abgefragt, sondern ver-

sucht, in Erfahrung zu bringen, in welchem Maß gesellschaftliche Verantwortung tatsächlich das Kerngeschäft in den vergangenen Jahren geprägt hat.

Auf den ersten Blick spielen unsere Ergebnisse Nachhaltigkeitsverfechtern in die Hände. Die Daten belegen, dass mittelständische Unternehmen mit einer überdurchschnittlich verantwortungsvollen Strategiearbeit in der Tat eine um gut 7 Prozent höhere Wettbewerbskraft aufweisen als diejenigen, bei denen das Thema keinen oder sehr geringen Einfluss auf die Kerngeschäftsstrategie hat. Bei weitergehender Analyse zeigte sich jedoch, dass dieser Effekt sehr stark davon abhing, welche strategischen Stoßrichtungen verfolgt wurden:

- Bei Unternehmen, die gesellschaftliche Verantwortung nur eindimensional, entweder mittels Optimierung der laufenden Prozesse oder durch Erneuerung der Geschäftsfelder, umgesetzt haben, hatte das höhere Maß an Verantwortung einen neutralen oder mitunter sogar leicht negativen Einfluss auf die eigene Wettbewerbsstärke. Die Werte schwankten zwischen plus 1 oder minus 1,5 Prozent.

- Firmen, die gesellschaftliche Themen zwar in ihre Strategie haben einfließen lassen, an ihren Geschäftsprozessen und -modellen aber nichts verändert haben, lagen überraschenderweise im Mittelfeld: Ihre Wettbewerbsstärke lag durchschnittlich rund 5 Prozent über Firmen mit einem geringeren Maß an Verantwortungsorientierung in der Strategiearbeit.

- Unternehmen, denen es dagegen gelungen war, eine verantwortungsvolle strategische Optimierung laufender Prozesse mit einer an gesellschaftliche Werte geknüpften strategischen Erneuerung der eigenen Geschäftsfelder zu verbinden, konnten durchschnittlich eine 11 Prozent höhere Wettbewerbsstärke erzielen.

## UNERWARTETE EFFEKTE

Um diese Ergebnisse besser verstehen zu können, haben wir im Nachklang ausführliche Interviews mit den verantwortlichen Entscheidungsträgern geführt. Dabei bestätigte sich, dass Unternehmen offensichtlich auch dann von einer verantwortungsvollen Strategiearbeit profitieren, wenn diese anschließend nicht zu besonderen Optimierungs- oder Erneuerungsaktivitäten führt. Eine mögliche Erklärung für diesen positiven Effekt liegt darin, dass verantwortungsvolle Strategiearbeit ein starkes Zeichen an verschiedene Anspruchsgruppen sendet – und zwar selbst dann, wenn noch keine konkreten Schritte zur Umsetzung unternommen werden. Unsere Interviewpartner berichteten etwa, dass Mitarbeiter durch die gesellschaftliche Bedeutung ihrer Arbeit motivierter und effizienter wurden. Auch staatliche Stellen engagierten sich häufiger, indem sie Unternehmen mit einer verantwortungsvollen Strategie-

arbeit bereitwilliger förderten oder ihnen zum Beispiel den Marktzugang erleichterten. Des Weiteren achten auch Kunden zunehmend darauf, ob Unternehmen ihre gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen – und zwar auch dann, wenn sie nicht unbedingt bereit sind, dafür höhere Preise in Kauf zu nehmen. Und nicht zuletzt spielt sicherlich auch eine Rolle, dass Unternehmen mit einem solch passiven Ansatz die Kosten und Risiken einer aktiveren Strategie vermeiden.

Unsere Gespräche zeigten allerdings auch, dass die positive Wirkung einer verantwortungsbewussten Strategie ohne wirkliche Verankerung im Geschäft meist nur kurzfristig Bestand hat. So hat BP davon profitiert, zu den Vorreitern einer nachhaltigen Energiestrategie zu gehören. Aufgrund des hohen Kostendrucks tat sich das Unternehmen jedoch anfangs schwer, die Maßnahmen schnell und konsequent in die Tat umzusetzen. Erste Unfälle bei einer Pipeline und einer Raffinerie in den USA blieben aufgrund des positiven Bildes des Unternehmens für die Wettbewerbsstärke weitgehend folgenlos. Mit der „Deepwater Horizon“-Katastrophe im Jahr 2010 wendete sich jedoch das Blatt, und BP wurde sogar überdurchschnittlich dafür kritisiert, den eigenen hohen Maßstäben nicht gerecht geworden zu sein. Erst kürzlich bezeichnete die amerikanische Justizministerin ein Bußgeld von mehr als 20 Milliarden Dollar als „gerechte Strafe“ für das Fehlverhalten des Unternehmens. Es scheint daher auch aus wissenschaftlicher Sicht langfristig unumgänglich, verantwortungsvolle Strategiearbeit aktiv zu betreiben und umzusetzen.

## OPTIMIERTE PROZESSE

Die Optimierung des Kerngeschäfts ist eine Möglichkeit, strategische Ziele fest im Unternehmen zu verankern. Dies kann beispielsweise durch eine Verbesserung der internen Prozesse und eine sorgfältige Kontrolle der gesamten Wertschöpfungskette erreicht werden. Beides führt jedoch auch zu höheren Kosten, da Unternehmen dafür in den allermeisten Fällen komplexere Prozesse, höhere Einkaufspreise und ein geringeres Angebot in Kauf nehmen müssen.

Ein Beispiel hierfür ist Palmöl, das in vielen Artikeln des täglichen Bedarfs enthalten ist und in der Kritik steht, weil für Ölpalmenplantagen die Abholzung der Regenwälder massiv vorangetrieben wird. Aus diesem Grund hat sich eine Reihe von Unternehmen zusammengetan und ein Zertifizierungssystem für nachhaltig produziertes Palmöl entwickelt. Während der Preis für herkömmlich gewonnenes Palmöl in den vergangenen Jahren eingebrochen ist, haben sich die Aufschläge für nachhaltiges Palmöl zwischen 2011 und 2013 verdreifacht. Kurz: Die Mitglieder des Zertifizierungszusam-



menschlusses zahlen einen hohen Preis für die Optimierung ihres Palmöleinkaufs. Die Autoren dieses Artikels möchten an dieser Stelle betonen, dass eine verantwortungsvolle Optimierung keineswegs infrage gestellt werden soll, da sie einen wichtigen Beitrag zum Erhalt unserer natürlichen Ressourcen und zum gesellschaftlichen Zusammenhalt leistet. Führungskräfte sollten sich jedoch bewusst sein, dass eine solche Optimierung Hand in Hand mit einer Erneuerung des Geschäfts gehen sollte, um die Potenziale für Wettbewerbsvorteile vollständig auszuschöpfen.

### NEUE GESCHÄFTSIDEEN

Ein zweiter Ansatz der verantwortungsvollen Strategiearbeit ist die Erneuerung von Produkten, Dienstleistungen und Geschäftsmodellen, um gesellschaftliche Anliegen besser adressieren zu können. Während noch bis vor Kurzem vor allem kleine Start-ups ein solches soziales Unternehmertum verfolgt haben, sind es heute vermehrt auch mittelständische und große Firmen, die neue Leistungen als Antwort auf eine gesellschaftliche Herausforderung lancieren. Ein Beispiel sind Pharmaunternehmen, die sich mit gemeinnützigen Organisationen zusammenschließen, um Medikamente gegen tropische Krankheiten zu entwickeln. Diese Krankheiten bedrohen zwar rund 2,5 Milliarden Menschen, vor allem in Entwicklungsländern, die Entwicklung von Therapien galt aber lange Zeit – so zynisch das auch klingen mag – als wirtschaftlich eher unattraktiv. In Kooperationen steuern die Pharmafirmen nun jedoch Wirkstoffe und Entwicklungs-Know-how bei und übergeben die Medikamente anschließend für Produktion und Vertrieb an gemeinnützige Organisationen. Warum hilft dieser wichtige gesellschaftliche Beitrag den Unternehmen nicht im Wettbewerb? Offenbar neigen wir alle dazu, jegliche Geschäfte mit Entwicklungsländern besonders kritisch zu hinterfragen. Sollte bekannt werden, dass Pharmaunternehmen auch nur minimale Gewinne mit solchen Medikamenten erwirtschaften, könnte dies eine Welle der Kritik auslösen. Um die Wahrnehmung in der Gesellschaft nicht zu be-

## KOMPAKT

### WICHTIG

Sich mit ökologischen, ökonomischen und sozialen Fragen auseinanderzusetzen gilt in der Wirtschaftswelt inzwischen nicht mehr als Kür, sondern als Pflichtübung. Die Sensibilität der Verbraucher für die Verantwortung von Unternehmen ihrer Umwelt gegenüber hat in den vergangenen Jahren stark zugenommen. Dennoch empfinden viele Manager die öffentliche Aufmerksamkeit, die dem Thema zukommt, nach wie vor als übertrieben. Sie interessiert vor allem: Lohnt sich das Engagement?

### WIRKSAM

Eine Studie von vier Schweizer Forschern stellt eindeutig fest: Firmen mit einer nachhaltigen Unternehmensstrategie stehen im Wettbewerb besser da – allerdings nur, wenn sie das neu entdeckte Gewissen, nicht nur dafür nutzen, bestehende Prozesse zu verbessern, sondern wenn sie auch bereit sind, über vollkommen neue Geschäftsfelder und Vertriebsideen nachzudenken. Wenn eine nachhaltige Strategie nicht zum Marketing-Gag oder Selbstzweck werden soll, muss sie auch grundsätzliche Fragen stellen dürfen und konsequent auf das gesamte Unternehmen angewandt werden.

VERANTWORTUNGSVOLLE  
STRATEGIEARBEIT ZAHLT SICH  
SELBST DANN AUS, WENN DIESE  
NICHT VERANKERT IST.

## DAS KERNGESCHÄFT ZU OPTIMIEREN UND ZUGLEICH NEUE GESCHÄFTSFELDER ZU SUCHEN IST DER KÖNIGSWEG.

schädigen, werden Erneuerungsaktivitäten daher oftmals als Philantrophie verkauft. Der Aufwand wirkt sich jedoch zumindest nicht negativ auf die Wettbewerbsstärke der Unternehmen aus, da die zusätzliche Motivation der Mitarbeiter und staatliche Förderungen die Kosten im Durchschnitt wieder ausgleichen.

### PROZESS- UND PRODUKTVERBESSERUNGEN

Der dritte und, basierend auf unseren Daten, offenbar erfolgversprechendste Weg zur Realisierung verantwortungsvoller Strategiearbeit verbindet die Optimierung von Unternehmensprozessen und die Erneuerung von Geschäftsmodellen so, dass diese sich gegenseitig verstärken. Der chinesische Immobilienentwickler Vanke ist ein gutes Beispiel für ein Unternehmen mit einer solchen Strategie. Der charismatische Chairman Wang Shi legt viel Wert auf eine verantwortungsvolle Strategiearbeit. Unter seiner Führung hat Vanke begonnen, Immobilienprojekte zunehmend in Fertigbauweise zu realisieren. Diese Technik war in China zuvor eher unbekannt, bringt aber große Vorteile. Während die durchschnittliche Lebensdauer eines traditionell gebauten Hauses nur rund 50 Jahre beträgt, halten Fertighäuser im besten Fall doppelt so lange und leisten damit einen wichtigen Beitrag zur Beseitigung des Wohnungsmangels. Zudem verbraucht diese Bautechnik rund 20 Prozent weniger Energie, 60 Prozent weniger Wasser und fast 90 Prozent weniger Holz als die traditionelle Bauweise. Vanke will 2016 mehr als vier Fünftel seiner Projekte in Fertigbauweise realisieren. Die neue Technologie schafft dank eines deutlich höheren Kundenwerts eine größere Zahlungsbereitschaft, spart dabei gleichzeitig Ressourcen und Kosten und erlaubt es Vanke, sich einen Vorteil im hart umkämpften Immobilienmarkt zu verschaffen.

Auch der deutsche Konsumgüterhersteller Henkel verfolgt diese Strategie und kommuniziert sie mit dem Slogan „Mit weniger Ressourcen mehr erreichen“ auch nach außen. Bis 2030 sollen die Produkte von Henkel dreimal so ressourceneffizient sein wie heute. Dieses

ambitionierte Ziel kann nur erreicht werden, wenn der Input reduziert und der Output erhöht wird. Jedes neue oder überarbeitete Henkel-Produkt soll deshalb ein höheres Maß an Funktionalität, Sicherheit und sozialem Beitrag mit einem kleineren ökologischen Fußabdruck verbinden. Der sogenannte Henkel Sustainability#Master® bewertet diese Verbesserungen entlang des gesamten Lebenszyklus der Produkte zusammen. Henkels Strategie zeigt damit sehr schön, wie sich Erneuerungsaktivitäten – um den Wert für den Kunden und die Gesellschaft als Ganzes zu erhöhen – und Optimierungsaktivitäten zur Schonung der natürlichen Ressourcen gegenseitig verstärken. Auf diese Weise hat sich das Unternehmen in den letzten Jahren in einem immer stärkeren Wettbewerb sehr erfolgreich und profitabel behaupten können.

Ein weiteres Beispiel dafür, dass Optimierung und Erneuerung Hand in Hand gehen können (und aus ökonomischen Interessen auch gehen sollten), ist das amerikanische Beratungsunternehmen Ecolab. Das Unternehmen betont, dass verbesserte Leistung, Effizienz und Nachhaltigkeit untrennbar miteinander verbunden sind und die richtige Abstimmung der drei zu einer exponentiellen Steigerung des Wettbewerbserfolgs führen kann. Ecolab nennt dies eROI. Um diesen zu ermitteln, wird jede neu entwickelte Technologie entlang der drei Dimensionen bewertet. Eine neue Kühltechnologie für eine Raffinerie hat beispielsweise die Leistungsfähigkeit und Zuverlässigkeit verbessert, und gleichzeitig wurden dadurch rund vier Milliarden Liter Wasser und vier Millionen Dollar jährlich eingespart. Dank seiner Kompetenz in der Abstimmung von Optimierung und Erneuerung konnte Ecolab Umsatz und Ertrag allein zwischen 2011 und 2013 verdoppeln.

### DREI LEHREN FÜR DIE STRATEGIEARBEIT

Wenn gesellschaftliche Verantwortung mehr als bloßer Selbstzweck sein soll, scheinen folgende drei Verhaltenstipps für Führungskräfte erfolgversprechend:


**Lieber groß als klein denken.** Der Immobilienentwickler Vanke wäre nie in der Lage gewesen, seinen Ressourcenverbrauch zu reduzieren und gleichzeitig profitabel zu wachsen, wenn er nur nach inkrementellen Verbesserungen gesucht hätte. Die Erfolgsgeschichte des Unternehmens war nur möglich, weil man sich traute, von Grund auf über das eigene Geschäft nachzudenken. Dieselbe Logik liegt Henkels „Faktor 3“-Strategie zugrunde. Angesichts des Ziels einer Verdreifachung der Ressourceneffizienz ist jedem im Unternehmen klar: Dies kann nicht allein mit Optimierung erreicht werden. Stattdessen ist die gesamte Belegschaft gefordert, Wachstum vom Ressourcenverbrauch zu entkoppeln.

**Den mehrdimensionalen Wertbeitrag der Initiativen transparent machen.** Henkel verdankt den Erfolg seiner Nachhaltigkeitsstrategie auch der formalen Dokumentation des Produktnutzens und des Ressourcenverbrauchs über den Lebenszyklus hinweg. Mitarbeiter und Führungskräfte im Unternehmen werden so angehalten, nach Synergien zwischen Optimierung und Erneuerung zu suchen und nicht das eine auf Kosten des anderen voranzutreiben. Auch bei Ecolab ist man überzeugt, dass die Messung ein kritischer Erfolgsfaktor für die „exponentielle Verbesserung“ der Wettbewerbsstärke ist. Die Kenngröße des eROI steht im Zentrum der Beratungsstrategie.

**Den Kunden konsequent einbinden.** Ecolabs Erfolg basiert nicht nur auf der eigenen Kompetenz, radikal neue Lösungen zu entwickeln und deren Effekte zu messen, sondern auch auf der Fähigkeit, eng mit dem Kunden zusammenzuarbeiten. Laut dem Vorstandsvorsitzenden sind diese Kundennähe und ein detailliertes Verständnis der Prozesse beim Kunden Voraussetzung für den Erfolg. Auch Henkel betont, dass der größte Hebel zu Verbesserung von Leistung und Nachhaltigkeit in der Interaktion mit dem Kunden liege. Der überwiegende Teil des ökologischen Fußabdrucks vieler Henkel-Produkte wird erst beim Kunden generiert. So kann beispielsweise eine Reduktion der Waschtemperatur um 10 Grad bis zu 40 Prozent Energie sparen.

## FAZIT

Eine verantwortungsvolle Strategiearbeit kann die Wettbewerbsstärke von Unternehmen maßgeblich und messbar verbessern. Dies ist allerdings kein Selbstläufer. Wer wirtschaftlichen Erfolg und gesellschaftliche Verantwortung gleichermaßen anstrebt, muss bereit sein, sein Kerngeschäft nicht nur zu optimieren, sondern gleichzeitig permanent zu erneuern. Wer sich nur halbherzig auf das Thema einlässt und unter dem Mantel der Verantwortung etwa nur einzelne Unternehmensprozesse optimiert, steht dagegen schlechter da als Unternehmen, die gesellschaftliche, ökologische oder soziale Fragen konsequent ignorieren.

Aus Sicht der Autoren sind Letztere jedoch langfristig kaum noch von Belang: Unternehmen werden immer weniger die Wahl haben, ob sie gesellschaftliche Themen in ihre Strategiearbeit einbeziehen oder nicht. Kunden, Mitarbeiter, staatliche Organe und die Gesellschaft als Ganzes erwarten zunehmend, dass sich Firmen nicht nur legal verhalten, sondern ihre Position auch nutzen, um mit dem eigenen Geschäft einen gesellschaftlichen Wertbeitrag – einen Public Value – zu schaffen. Alle Bestrebungen in diese Richtung sind deshalb wichtige Etappen auf diesem Weg. 

## SERVICE

---

### LITERATUR

RALF UTERMÖHLEN: Was jede Führungskraft über Green Economy und nachhaltige Entwicklung wissen sollte, Welfenakademie, 2016.

C. B. BHATTACHARY: Leveraging Corporate Responsibility: The Stakeholder Route to Maximizing Business and Social Value, Cambridge, 2011.

---

### HBM ONLINE

ALEXANDER ZIMMERMANN ET AL.: Eine Frage des Klimas, in: Harvard Business Manager, Januar 2014, Seite 14, Nachdrucknummer 201401014.

GILBERT PROBST ET AL.: Schneller befördert werden, in: Harvard Business Manager, August 2015, Seite 10, Nachdrucknummer 201508010.

---

### INTERNET

Die Website des Center for Organizational Excellence (CORE), ein Kooperationsprojekt der Universitäten St. Gallen und Genf:

[www.cse.unisg.ch/index\\_de.php?TPL=10165](http://www.cse.unisg.ch/index_de.php?TPL=10165)

---

### NACHDRUCK

Nummer 201606070, siehe Seite 94 oder [www.harvardbusinessmanager.de](http://www.harvardbusinessmanager.de)  
© 2016 Harvard Business Manager

---

### ALEXANDER ZIMMERMANN

ist Assistenzprofessor für Organisation und strategisches Management an der Universität St. Gallen.

### CAROLIN HERMANN

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Center for Leadership and Values in Society der Uni St. Gallen.

### GILBERT PROBST

ist Professor für Organisation und Management an der Universität Genf.

### PAUL FERREIRA

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der brasilianischen Hochschule Insper.

# AUF DER SUCHE NACH DER SCHNELLEN TRUPPE

Ein Dienstleistungsunternehmen reinigt und betankt die Flugzeuge einer japanischen Airline. Nun soll der Arbeitsvorgang beschleunigt werden, ohne mehr Personal einzustellen oder an Qualität einzubüßen. Der Unternehmenschef sucht nach Wegen und lässt sich dazu als Putzkraft in Reinigungssteams einschleusen – undercover.

VON ETHAN BERNSTEIN UND RYAN W. BUELL

**W**ährend Kentaro Hayashi das Hemd seiner Uniform zuknöpfte, fragte er sich, ob er das wirklich durchziehen sollte. Der Präsident von RSA Ground, einem Unternehmen, das für seinen Mutterkonzern Rising Sun Airlines in ganz Japan Flugzeuge wartete, war in den vergangenen Monaten enorm unter Druck geraten. Dank der hohen Nachfrage flog Rising Sun häufiger als jemals zuvor. Auch die Auslastung der Flieger erreichte Spitzenwerte. Gleichzeitig jedoch waren die Umlaufzeiten – also wie lange die Crews von RSA Ground für die Reinigung, Überprüfung, Bestückung mit Lebensmitteln und Betankung eines Flugzeugs benötigen – im Laufe des vergangenen Jahres von durchschnittlich 12 auf 20 Minuten angestiegen. Diese Verzögerungen waren in Zeiten optimierter Flugpläne, knapper Zeitfenster für Abflüge und anspruchsvoller Passagiere teuer.

Die Ursache des Problems war leicht festzustellen. Die gleiche Anzahl von Mitarbeitern musste nun mehr Arbeit erledigen. Eines war Ken jedoch klar:

Bevor der Vorstand einer Aufstockung des Personals zustimmen würde, mussten zuerst die bestehenden Arbeitsabläufe optimiert werden. Nach mehreren ergebnislosen Besprechungen mit seiner operativen Geschäftsführerin, der Personalchefin und Unternehmensberatern fasste er den Entschluss, die Angelegenheit selbst in die Hand zu nehmen.

Deshalb trug er nun eine Uniform von RSA Ground. Er wollte sich als Mitglied eines Reinigungsteams ausgeben und so die Betriebsabläufe aus erster Hand kennenlernen. Er begann dort, wo die Verzögerungen am größten waren: am Narita International Airport nördlich von Tokio. Ken wollte ein Gefühl dafür bekommen, wie seine Angestellten mit den verschiedenen Flugzeugtypen umgingen, von den kleinen Jets für Kurzstrecken bis zu den riesigen Langstreckenfliegern mit mehreren Kabinen. Deshalb würde er später in Reinigungs- und Wartungsteams an drei weiteren Flughäfen mitarbeiten – Haneda, Osaka und Sendai.

Daishi Isharu, der CEO von Rising Sun, hatte erst einmal herzhaft lachen müssen, als Ken ihn um Erlaubnis für

sein Vorhaben bat. „Ich bewundere Ihren Unternehmungsgeist, Kentarosan – nicht nur an der Front, sondern auch in der Toilette!“ Dann aber war er mit ernster Miene fortgefahren: „Ich werde das Vorhaben natürlich unterstützen. Dafür will ich aber auch Resultate sehen. In einer Woche liefern Sie mir einen Vorschlag, wie wir wieder zurück auf 12 Minuten kommen, wenn nicht sogar auf 10. Je schneller wir einen Umlauf erledigen, desto zufriedener sind unsere Kunden und desto mehr Ertrag erzielen wir.“

Neben Isharu war nur der Leiter des Personalmanagements eingeweiht. Er hatte eingewilligt, Ken in den nächsten Tagen verschiedenen Teams als „Aushilfskraft“ zuzuweisen.

Als Ken mit fünf anderen Reinigungskräften auf dem Rollfeld wartete, während die Passagiere das Flugzeug verließen, machte sich in ihm eine unerwartete Nervosität breit. Er hatte sich mit den Handbüchern für alle Flugzeuge vertraut gemacht und sogar einige der Abläufe geübt, etwa das Ausräumen der Sitztaschen, das Abwischen der Essenstabletts und das Absaugen der Sitze. Aber nun würde er



für die Hälfte der Sitze in der Economy-Klasse einer Boeing 787 verantwortlich sein. Er konnte sich kaum vorstellen, diese Aufgabe in den dafür vorgesehenen zehn Minuten zu erledigen (zwei Minuten sollten für die Überprüfung bleiben). Glücklicherweise waren die Toiletten jemand anderem zugewiesen worden – einem kleinen, grauhaarigen Mann, der mit seiner Schutzbrille und den Gummihandschuhen wirkte, als hätte er bereits reichlich Erfahrung in dem Job gesammelt.

Ken sah auf seine Armbanduhr: Es war 6:14 Uhr. Als sich die Tür der Fluggastbrücke öffnete, schwärmten er und seine Kollegen aus, um im Flieger die ihnen zugewiesenen Positionen einzunehmen.

## ES GIBT TRICKS

18 Minuten später war alles erledigt: nicht ganz schlecht, aber auch nicht sonderlich beeindruckend. Laut Zeitplan blieben ihnen 10 Minuten, bis das nächste Flugzeug ankommen würde. Also entsorgten sie ihre Handschuhe und Tücher in einem Mülleimer und zogen sich in einen kleinen Warteraum zurück.

„Das erste Mal?“, fragte einer der Jüngeren im Team.

„Ja“, sagte Ken.

„Ich bin Toshi. Ich bin selbst erst seit einem Monat hier. Es wird besser. Man wird mit der Zeit schneller. Aber so schnell, wie die Chefin sich das vorstellt, wird es nie gehen!“

„Wo ist die Chefin?“, fragte Ken. Sie hatte ihm bei Arbeitsbeginn um sechs Uhr früh seine Aufgabe zugeteilt. Seitdem hatte er sie nicht mehr gesehen.

„Madame Stoppuhr‘ überwacht morgens ein anderes Team; am Nachmittag kommt sie dann zu uns.“

„Madame Stoppuhr?“

„Ja. Sie hilft uns, in der Zeit zu bleiben. Dafür hält sie eine Stoppuhr in die Höhe und ruft uns laut zu, wie viele Minuten bereits vergangen sind. Manchmal hilft das tatsächlich, aber es kann auch auf die Nerven gehen. Sie wollen, dass wir mit einem Umlauf in 12 Minu-

ten fertig sind. Bei einer halb vollen 787 geht das. Aber letzte Woche hatten wir den ganzen Tag nur 747. Mit nur sechs Leuten im Team war es einfach nicht möglich, die Zeiten einzuhalten. Nachdem die ersten beiden Umläufe zu lange gedauert hatten, mussten wir Schritte auslassen. Am nächsten Tag war ‚Madame Stoppuhr‘ wütend, weil sich Kunden beschwert hatten.“

„Müssten die Teams größer sein?“

„Ja. Vielleicht sieben Leute für eine 787 und zehn für eine 747. Aber hey – als ob ich etwas von Flugzeugen verstehen würde! Ich bin auf einem Bauernhof aufgewachsen. Als ich nach Tokio kam, war dies der einzige Job, den ich finden konnte. Ich habe nicht mal meinen Eltern davon erzählt; sie würden sich schämen. Ich hoffe, ich habe in ein oder zwei Monaten etwas Besseres gefunden. Wenn Sie länger bleiben wollen, sollten Sie mit Nobuo-san sprechen.“ Er zeigte auf den grauhaarigen Mann, der in einer Ecke saß und sich aus seiner Thermoskanne einschenkte.

„Er ist schon seit Ewigkeiten hier.“

Es blieben noch fünf Minuten bis zum nächsten Einsatz, also ging Ken hinüber. „Hallo, Nobuo-san“, sagte er und verbeugte sich leicht. „Der Jungspund dort drüben sagte, Sie seien hier der Experte.“

„Das könnte stimmen“, antwortete Nobuo mit einem leichten Lächeln.

„Ist es eine gute Arbeit?“

„Es ist eine harte Arbeit. Und eine schmutzige Arbeit. Aber mit dem Gehalt kann man seine Rechnungen bezahlen. Und manche von uns sind stolz darauf, dass sie den Job gut machen.“

„Die Umlaufzeiten scheinen schwer zu erreichen zu sein. Ich habe so schnell gearbeitet, wie ich konnte, und mich an die Techniken im Handbuch gehalten. Trotzdem habe ich 18 Minuten gebraucht.“

„Ich war mit den Toiletten in 8 Minuten fertig. Die Leute könnten schneller sein. Die Erfahrenen sind es. Aber von uns gibt es nicht mehr viele.“

Ken zuckte zusammen. Gleichzeitig mit den Umlaufzeiten hatten auch die

Kündigungen im Laufe des vergangenen Jahres Rekordwerte erreicht. Um das wettzumachen, hatte Mari Kata, seine Personalleiterin, zwischen 20 und 30 Teilzeit- und Leiharbeiter pro Monat eingestellt. Von diesen blieben jedoch nur wenige. Da ihnen die Arbeit zu schwierig und zu anstrengend war, suchten viele bei der ersten Gelegenheit besser bezahlte und angesehenere Jobs – so wie Toshi.

„Warum sind Sie geblieben?“, fragte Ken.

Nobuo zuckte mit den Schultern und sagte: „Ich habe keine Schulbildung und habe nichts anderes gelernt. Hier kenne ich mich aus und mache meine Arbeit gut. Die Chefin sagt, ich sei der Einzige, dem sie die Toiletten anvertrauen kann.“

„Wie sind Sie so gut geworden?“

„Es gibt Tricks“, sagte Nobuo. „Aber“, und seine Stimme wurde zu einem Flüstern, „die stehen nicht im Handbuch.“

„Würden Sie mir diese Tricks beibringen?“, fragte Ken, der sich wunderte, warum er nun ebenfalls flüsterte.

„Nicht jetzt. Das nächste Flugzeug kommt schon. Wenn Sie nächste Woche noch hier sind, können wir uns darüber unterhalten.“

Als es Zeit für die Mittagspause war, war Ken erschöpft. Er schnappte sich den Behälter mit kaltem Teriyaki, das ihm seine Frau am Abend zuvor vorbereitet hatte. Dann machte er sich auf den Weg, um noch einmal Nobuo anzusprechen. Doch „Madame Stoppuhr“ passte ihn im Pausenraum ab.

„Wie läuft Ihr erster Tag?“, fragte sie.

„Sehr gut, danke“, antwortete er.

„Mein anderes Team hat ebenfalls eine neue Aushilfe. Obwohl ich heute Morgen gern Sie beide bei der Arbeit gesehen hätte, konnte ich es nicht riskieren, zwei unerfahrene Leute in einem Team zu haben.“ Sie blickte auf eine Tabelle auf den Tablet, das sie mit sich herumtrug. „Ich sehe, dass Ihr Team bis jetzt bei einem Durchschnitt von 18 Minuten pro Umlauf liegt. Das andere Team hat 16 geschafft; mal



## DIE MEISTEN LEIHARBEITER SUCHTEN BEI DER ERSTEN GELEGENHEIT BESSER BEZAHLTE UND ANGESEHENERE JOBS.

sehen, ob wir Sie da auch hinbekommen.“ Sie war fröhlich, aber bestimmt.

Erstaunlicherweise schaffte Kens Team am Nachmittag einen 16-Minuten-Schnitt. Er wusste nicht genau, woran das lag: Entweder fanden sie einfach ihren Rhythmus, oder die Tatsache, dass „Madame Stoppuhr“ sie anfeuerte („Fünf Minuten – Halbzeit! Sehr gut, Team, jetzt der Endspurt!“), hatte sie zu Höchstleistungen motiviert.

Nach jedem Umlauf überprüfte die Leiterin das Flugzeug und lobte den Mitarbeiter, der nicht nur in weniger als 10 Minuten fertig gewesen war, sondern seine Arbeit auch fehlerfrei und lückenlos erledigt hatte. Die ersten drei Male war das Nobuo. Er nahm das Lob mit einem Nicken und einem Lächeln zur Kenntnis. Eine ältere Mitarbeiterin, die ebenfalls schon länger dabei war, gewann die nächsten beiden Runden –

sie strahlte. Und dann gewann wieder Nobuo, bis die Schicht zu Ende war. Ken ertappte sich dabei, sorgfältiger und schneller zu arbeiten, um wenigstens einmal zu gewinnen. Er war sich aber nicht sicher, ob der Wettbewerb den gleichen Effekt auf die anderen Teammitglieder hatte. Er meinte gesehen zu haben, wie Toshi bei einer der Durchsagen von „Madame Stoppuhr“ die Augen verdrehte. Und als ihnen auf der Fluggastbrücke das Bordpersonal entgegenkam, schien es ihm, als würde ein Umlauf von 16 Minuten auch dessen Erwartungen enttäuschen. Es wirkte ungeduldig, frustriert und beachtete die Reinigungsgruppe kaum.

Als Ken sich um 14:30 Uhr verabschieden wollte, sagte die Managerin zu ihm: „Sie machen Ihre Arbeit gut. Und Sie kommen mir bekannt vor. Haben Sie schon einmal hier gearbeitet?“

„Nicht in einem Reinigungsteam, aber in anderen Bereichen am Flughafen“, antwortete Ken ausweichend.

„Ich hoffe jedenfalls, Sie hier wiederzusehen.“

„Ich glaube, ich bin morgen in Hameda eingeteilt.“

„Ja, wir alle sind auf der Suche nach guten Arbeitern“, antwortete sie.

Ja, dachte Ken, das sind wir.

### MEHR NOBUOS

Seine Schichten in den Teams an den anderen Flughäfen verliefen ähnlich. Ken traf erfahrene Mitarbeiter, die die harte Arbeit nicht scheuten und wussten, wie sie ihren Job zu erledigen hatten. Aber sie wirkten entmutigt. Die neueren Mitarbeiter, mit denen er sich unterhalten konnte, waren oftmals nur in Teilzeit beschäftigt. Sie schämten sich für ihre Arbeit bei RSA Ground und sahen sie im besten Fall als kurzen Zwischenstopp auf dem Weg zu einem besseren Job. Ken bemerkte auch, dass die Teamleiter zwar effizient waren, aber dass es von ihnen zu wenige gab.

Als er ein Meeting einberief, um diese Beobachtungen mit seinem Führungsteam zu besprechen, waren seine Kollegen verblüfft.

„Entschuldigen Sie, Kentaro-san, Sie haben was gemacht?“, fragte seine Personalchefin Mari.

„Ich habe vier Tage lang undercover in den Reinigungsteams gearbeitet.“

Mari war es, die das fassungslose Schweigen ihrer Kollegen brach: „Ich danke Ihnen dafür, dass Sie verstehen, wie wichtig die Menschen vor Ort für unser Geschäft sind. Und ich denke, Ihre Beobachtungen bestätigen das, was ich schon die ganze Zeit über gesagt habe: Wir müssen in unser Personal investieren – wir brauchen mehr Mitarbeiter, eine bessere Ausbildung und eine höhere Bezahlung. Kürzere Umlaufzeiten können wir nur erreichen, wenn die Toshis schneller lernen und die Nobuos bei uns bleiben.“

„Welche Budgeterhöhung wäre dafür nötig?“, fragte Ken.

## DIE FALLSTUDIE ALS LEHRSTÜCK

Ethan Bernstein und Ryan W. Buell verwenden den Fall, auf dem diese Geschichte basiert, in ihren Kursen zu Führung, Organisationsverhalten und Servicemanagement für MBA-Studenten und Führungskräfte.

### Wir kamen Sie auf die Geschichte?

Unserer Meinung nach ist diese Situation typisch für die Probleme, die viele Unternehmen heute lösen müssen. Sie betrifft eine herausfordernde, kundennahe Aufgabe innerhalb eines komplexen Prozesses –

all das in einem Umfeld, in dem Manager versuchen, mit weniger Mitteln mehr herauszuholen.

### Welche Reaktionen zeigen die Studenten normalerweise?

Zuerst denken viele von ihnen, dass ihre eigene Arbeit und die Probleme in ihren Unternehmen wenig mit der Situation in der Fallstudie gemein haben. Doch wenn sie sich intensiv damit beschäftigen, entdecken sie weitaus mehr Parallelen, als sie anfänglich erwartet haben.

### Welche Erkenntnisse wollen Sie vermitteln?

Bei Arbeitern, deren Aufgaben die Kunden direkt betreffen, ist es wichtig, Fähigkeiten, Motivation und Belohnungsmöglichkeiten im Auge zu behalten. Wir wollen, dass die Studenten über neue Wege nachdenken, diese Faktoren in die Waage zu bringen. Sie müssen all dies berücksichtigen, wenn Sie eine hohe Dienstleistungsqualität erreichen wollen. Mit Zwang kommen Sie in diesem Bereich nicht weit.

„Das müsste ich mir genauer ansehen, aber rund 20 Prozent.“

Ken wandte sich seinem CFO zu, weil er eine Reaktion erwartete – sie blieb nicht aus: „Bei allem Respekt, Mari-san, es wäre mir äußerst unangenehm, mit einer Anfrage dieser Größenordnung beim Management vorzusprechen. Wir haben versprochen, die Rendite in diesem Jahr zu erhöhen. Und genau das hat das Unternehmen auch den Aktionären in Aussicht gestellt.“

Ken war der gleichen Meinung wie der CFO. Aber er wollte den Vorschlag von Mari nicht sofort verwerfen. Er würde schon für die Hälfte dieses Betrags sehr hart verhandeln müssen, und Daishi Isharu würde ohne Zweifel sehr schnelle Ergebnisse erwarten.

„Na ja, wir könnten auch mit weniger etwas erreichen“, sagte Mari.

Hier meldete sich Mayuka Mori, die die Position des COO ausfüllte: „Ich sehe das so: Dem Bericht von Kentarosan entnehme ich, dass die Leiter der Reinigungsteams eine große Rolle spielen. Ihre Mitarbeiter funktionieren am besten, wenn sie perfekt abgestimmt sind und dem optimalen Ablauf folgen. Auch die Stoppuhr und die Wettbewerbe sind großartige Ideen. Wenn wir

neue Leute einstellen oder mehr bezahlen, sollte das auf dieser Ebene passieren. Aber wenn wir daran arbeiten, könnten wir auch mit der bestehenden Belegschaft eine bessere Anleitung und strengere Kontrollen realisieren.“

Als Nächstes sprach der CTO Yoshiyuki Taniguchi: „Mir gefällt Ihr Ansatz, Mayuka-san. Aber könnten wir nicht versuchen, die gleichen Ergebnisse mit technischen Hilfsmitteln zu erreichen? Ich denke da an eine einmalige Investition in ein System tragbarer Tracking-Geräte. Damit können wir unsere Mitarbeiter und deren Leistung im Auge behalten, ebenso wie die individuellen Zeiten, die Umlaufzeiten der Teams und die Qualität der Arbeit. Wir brauchen nicht noch mehr Stoppuhren, sondern eine neue Generation der Beaufsichtigung.“

Yoshiyuki hatte derartige Pläne schon mit Ken besprochen, aber wie auch der Vorschlag von Mari waren sie mit erheblichen Ausgaben verbunden. Pilotprojekte mit diesen Systemen hatten bei anderen Unternehmen vielversprechende, allerdings durchaus auch gemischte Ergebnisse gebracht.

„Gibt es keine kreativeren, günstigeren Vorschläge, wie wir dieses Problem

lösen können?“, fragte Ken. Diese Frage stellte er der Gruppe nicht zum ersten Mal. Auch für sich selbst hatte er schon unzählige Male nach Antworten gesucht. Seine „Undercover-Mission“ hätte ihn auf neue Ideen bringen sollen. Bis jetzt war ihm jedoch nur eingefallen, Nobuo zu klonen. Diesen Vorschlag würde Isharu-san zwar amüsant finden. Beeindruckt wäre er aber nicht. Ken brauchte einen besseren Plan.

### WAS RATEN EXPERTEN?

Mit welchen Schritten kann RSA Ground seine Umlaufzeiten verringern? Drei Fachleute beurteilen den Fall.

*Harvard-Fallstudien greifen typische Probleme des Manageralltags auf und bieten konkrete Lösungsvorschläge von Experten.*

Diesen Fall entwickelten **ETHAN BERNSTEIN** und **RYAN W. BUELL**, Assistenzprofessoren für Betriebswirtschaftslehre an der Harvard Business School.



Die Ausgangssituation ist klar: Die Reinigungsteams von RSA Ground arbeiten nicht so schnell wie gewünscht. Die erreichten Zeiten weichen deutlich von den Vorgaben ab. Mit den bisherigen Ansätzen, hier Abhilfe zu schaffen, ist das Unternehmen gescheitert. Das überrascht nicht. Innovative Lösungen für operative Tätigkeiten kommen meist nicht aus dem Management, sondern von den operativ Tätigen selbst. Studien belegen, was intuitiv logisch erscheint: Die Mitarbeiter wissen selbst am besten, wie sie ihre Arbeit effizienter erledigen können.

Das autoritäre Verhalten von „Madame Stoppuhr“ scheint eher kontraproduktiv zu sein. Toshi rollt mit den Augen, wenn sie spricht, und er bezeichnet die angestrebten Zeiten als Ziele, die das Management erreichen will. Das Reinigungsteam sieht sich offenbar als stumpfer Umsetzer utopischer Vorgaben einer höheren Hierarchieebene, hinter denen es selbst nicht steht. Solche Situationen, selbst für klar beschriebene Tätigkeiten wie eine Flugzeugreinigung, lösen Frustration aus und führen dazu, dass die Beschäftigten nur noch Dienst nach Vorschrift machen.

Ken sollte akzeptieren: RSA Ground kann seine ehrgeizigen Ziele nur durch kreative, innovative Verbesserungsvorschläge aus der Belegschaft erreichen. Dafür muss er die Rolle der Reinigungsteams aufwerten. Als Erstes sollte er die Beschäftigten in die Diskussion einbeziehen, was überhaupt realistisch ist. Er sollte mit ihnen darüber reden, welche Zeiten sie selbst einhalten wollen. Wenn sich Mitarbeiter eigene Ziele setzen, das zeigt die Erfahrung, dann fühlen sie sich auch dafür verantwortlich. Der Arbeitseinsatz erhöht sich, und sie beginnen darüber nachzudenken, wie sie sich verbessern können.

Unsere Untersuchungen haben ergeben, dass zwei von fünf Mitarbeitern unternehmerisches Potenzial in sich tragen. Aber nur ein kleiner Teil bringt dieses auch in seine Organisation ein. Immerhin – denn in den autoritär ge-

führten Teams von RSA Ground tendiert dieser Anteil wohl eher gegen null. Hier wäre es wünschenswert, dass überhaupt erst ein Ideenaustausch in Gang käme.

Zweitens könnte das Unternehmen ein neues Anreizsystem entwickeln. Nobuo erzählt Ken, dass er den schmutzigen Job nur macht, weil er durch ihn seine Rechnungen bezahlen kann. Ken sollte daran anknüpfen und Nobuo fragen, ob er an Bonuszahlungen für das Erreichen bestimmter Ziele interessiert sei. Da es eine ganze Reihe von Reinigungsteams gibt, könnte das Unternehmen auch Wettbewerbe zwischen ihnen ausloben und Ranglisten erstellen, an die es Bonuszahlungen koppelt. Dies würde den Zusammenhalt innerhalb der Teams stärken und Ideen hervorbringen, wie sich kürzere Umlaufzeiten erreichen lassen.

Drittens zeigt die empirische Forschung: Anerkennung und Wertschätzung durch Führungskräfte rufen innovatives Verhalten bei Mitarbeitern hervor; zudem steigern sie das Verantwortungsgefühl für die Arbeit. Dies gilt für Japan genauso wie für Deutschland oder die Schweiz. Das Reinigungsteam nennt die Vorgesetzte „Madame Stoppuhr“ – dies ist ein deutlicher Hinweis auf mangelnde Wertschätzung. Den Beschäftigten ist augenscheinlich bewusst: Für ihren Arbeitgeber sind sie nichts weiter als ein Werkzeug, und zwar eines, das sich jederzeit austauschen lässt. Es wäre deshalb den Versuch wert, eine Weile auf die Stoppuhr zu verzichten. Stattdessen sollten die Führungskräfte ihren Fokus auf die Probleme und Meinungen der Mitarbeiter lenken. Die vielen Pausen zwischen den Reinigungsaufträgen bieten dafür reichlich Gelegenheit.

Dass sich ein Topmanager nicht zu schade ist, eine Zeit lang in einem Putzteam mitzuarbeiten, zeugt von echtem Unternehmergeist. Ken sollte die Aktion jedoch nur als einen ersten Schritt ansehen. Jetzt muss er die Hebel stellen, um auch den Unternehmergeist der Mitarbeiter zu wecken.



FOTO: PR

**ANDREAS ENGELEN**  
ist Inhaber des Lehrstuhls für Unternehmensführung an der Technischen Universität Dortmund. Er forscht zu den Themen Corporate Entrepreneurship und interkulturelles Management.

„KEN KANN DIE  
EHRGEIZIGEN ZIELE  
VON RSA GROUND  
NUR DURCH  
INNOVATIVE  
VORSCHLÄGE AUS  
DER BELEGSCHAFT  
ERREICHEN.“



FOTO: HINDUSTANTIMES / GETTY IMAGES

**VIKRAM OBEROI**

ist Geschäftsführer und CEO von EIH Limited, der indischen Muttergesellschaft der Hotelkette The Oberoi Group.

„DIE FIRMA  
SCHEINT FÜR DIE  
WICHTIGEN  
REINIGUNGS- UND  
WARTUNGS-  
ARBEITEN NICHT  
DIE RICHTIGEN  
LEUTE  
AUSZUWÄHLEN.“

**K**ens Problem beginnt bereits bei der Einstellung von Personal. RSA Ground scheint für die wichtigen Reinigungs- und Wartungsarbeiten nicht die richtigen Leute auszuwählen. Die Bevölkerung Japans altert. Deshalb könnte eine Lösung darin bestehen, ältere Vollzeitangestellte zu finden, die wie Nobuo auch auf weniger angesehene Arbeiten stolz sind.

Bei Oberoi stellen wir Personen ein, die das Potenzial haben, mit der richtigen Fortbildung innerhalb der Organisation zwei Ebenen aufzusteigen. Wir wählen Abgänger von Hotelfachschulen, die bereit sind, auf der Einstiegs-ebene – etwa an der Rezeption, in der Raumpflege oder in der Gastronomie – anzufangen und sich dann hochzuarbeiten. Da viele junge Inder keinen Zugang zu einer solchen Ausbildung haben, gehen wir auch mit einem Angebot auf Schulabgänger zu. Sie können fünf Tage pro Woche bei uns arbeiten und sich am sechsten Tag einem dreijährigen Fernstudium widmen, das mit einem Bachelor in Hotelmanagement abgeschlossen wird. Wir übernehmen die Kosten. So finden wir talentierte Mitarbeiter, die wir schon in jungen Jahren fördern und an uns binden.

Auch die Schulungen könnten bei RSA Ground verbessert werden. Mitarbeiter wie Nobuo verfügen über einen Erfahrungsschatz, den sie mit anderen teilen sollten. Ken sollte sie deshalb zusammenbringen, damit sie das Mitarbeiterhandbuch überarbeiten und um bessere Prozesse ergänzen können.

Eine wichtige Frage ist, ob die angestrebten Umlaufzeiten ohne Qualitätsverluste zu erreichen sind. Man kann viel aus einer Belegschaft herausholen, aber manche Ziele liegen außerhalb des Möglichen. Ken hat instinktiv das Richtige getam. Er muss auf die Menschen vor Ort hören. „Madame Stoppuhr“ erzeugt ein Gefühl von Dringlichkeit. Eine technische Lösung könnte den Reinigungsteams auch automatisch ansagen, wie viel Zeit verstrichen ist. Die Leiter könnten sich dann auf ihre eigentlichen Führungsaufgaben konzentrieren.

Als ich 1997 im „Oberoi Rajvilas“ als Geschäftsführer anfang, nahmen ich und andere Mitglieder des Führungsteams uns die Zeit, jeden Tag den Betrieb in unterschiedlichen Teilen des Hotels zu unterstützen: Wenn viele Gäste ankamen, sprang ich als Page ein; wenn es in der Wäscherei viel zu tun gab, belud ich die Maschinen; wenn die Bar gut besucht war, servierte ich Drinks. Dadurch konnte ich die Stärken und Schwächen unseres Unternehmens besser verstehen. Und ich zeigte, dass ich auch Jobs für wichtig hielt, die in der hierarchischen indischen Gesellschaft als Arbeiten für die niederen Kasten gelten.

Wir setzen auch auf Autonomie und Anerkennung, etwa durch das Programm „Empower“. Angestellte können dabei bis zu 30 Dollar ausgeben, um Gästen eine Freude zu bereiten. Vor Kurzem erzählte ein Hotelgast einem Raumpfleger von seinen Rückenschmerzen nach einem langen Flug. Der Mitarbeiter buchte für ihn eine kostenlose 30-minütige Massage im Spa des Hotels. Unsere Teamleiter sammeln solche Geschichten und tauschen sie untereinander aus. Die besten verteilen sie intern per E-Mail, damit jeder daraus lernen kann. Wir freuen uns, wenn Mitarbeiter gute Leistungen erbringen und innovativ sind. Deshalb verleihen wir monatliche, vierteljährliche und jährliche Auszeichnungen.

RSA Ground könnte auch bei den Passagieren das Bewusstsein dafür stärken, dass sich das Unternehmen um schnelle Umlaufzeiten bemüht. Die indische Fluggesellschaft IndiGo lässt Reisende wissen, dass ein pünktlicher Abflug für die Kunden und die Airline selbst sehr wichtig ist. Sie bittet die Passagiere um Mithilfe: Sie sollen ihren Müll selbst einsammeln und den Flugbegleitern vor der Landung übergeben. Falls die Flugzeuge vorn und hinten Ausgänge haben, könnten die Passagiere der vorderen Reihen sogar schon mit dem Boarding beginnen, während das Reinigungspersonal noch die letzten Reihen säubert.

Natürlich kann Ken Nobuo nicht wirklich klonen, aber er kann auf verschiedene Arten sein Verhalten klonen. Der erste Schritt könnte darin bestehen, die Leiter der Reinigungs- und Wartungsteams von RSA Ground anzuhalten, das Wissen ihrer Topleute festzuhalten und zu dokumentieren. „Madame Stoppuhr“ überprüft bereits die Arbeit der einzelnen Teammitglieder und lobt gute Leistungen. Aber sie stellt nicht genug Fragen. Wie gelingt es Nobuo und der anderen herausragenden Mitarbeiterin, die Arbeit so gut zu machen? Für „Madame Stoppuhr“ sollte es einen Anreiz geben, solche Fragen zu stellen und die Erkenntnisse dann mit der ganzen Gruppe zu teilen.

Ken könnte auch Führungsrollen für Nobuo und andere erfahrene Arbeiter einführen. Damit würde er ihnen Respekt erweisen und das Vertrauen entgegenbringen, das sie verdienen. Er würde sie so in die Lage versetzen, die anderen Teammitglieder in ihre „Tricks“ einzuweißen. Es gibt keinen Grund dafür, warum die beste Reinigungskraft des Teams eine der unangenehmsten Aufgaben verrichten soll. Das Unternehmen sollte die Fähigkeiten und die harte Arbeit von Nobuo hervorheben und nicht auf der Toilette verstecken.

RSA Ground sollte vielleicht auch darüber nachdenken, die Nobuos der Organisation mit den aufmerksamsten und motivierendsten Teamleitern in einem Projekt zusammenzubringen. Diese Gruppe könnte dann die Aufgabe bekommen, die Arbeitsprozesse zu überarbeiten. Dafür müsste sie die besten Methoden systematisch aufzeichnen und das Wissen darüber verbreiten. So gelang es zum Beispiel dem Coffeeshopbetreiber Starbucks, seinen Service einheitlich zu gestalten. Die Verkäufer – Baristas genannt – müssen alles auf die gleiche effiziente Art und Weise erledigen. Ihnen ist auch bewusst, dass sie Ideen weitergeben sollen, wie die Arbeit schneller oder besser erledigt werden kann.

Eine konkrete Änderung, die ich vorschlagen würde, wäre der Einsatz kleinerer, beständigerer Teams. Sie sollten aus drei bis vier Angestellten bestehen, die immer zusammenarbeiten, wobei mindestens einer von ihnen über viel Erfahrung verfügen sollte. Diese Struktur ermutigt dazu, einander zu vertrauen und voneinander zu lernen. Damit verbessern sich die Abstimmung, die Zusammenarbeit und die Effizienz. Das Unternehmen könnte Gruppen für größere Flugzeuge auch zusammenlegen. Hierbei sollte es aber darauf achten, dass immer die gleichen Teams miteinander arbeiten.

Die Umsetzung dieser Vorschläge würde nicht viel Geld kosten – aber Zeit und Energie erfordern. Nachdem Ken dem einen oder anderen Vorschlag gefolgt ist, sollte er sich auf langfristige Lösungen konzentrieren, um gute Mitarbeiter anzuwerben und zu halten.

Bei Çelebi können wir deshalb fähige Leute für Jobs gewinnen, die keine besondere Ausbildung erfordern, weil wir ihnen klare Aufstiegschancen bieten: Eine Reinigungskraft kann in unserem Unternehmen Gepäckwagenfahrer oder Flugzeugschlepperfahrer werden. Außerdem belohnen wir Mitarbeiter für gute Arbeit.

Ein anerkennendes Nicken von „Madame Stoppuhr“ ist einfach nicht genug. Irgendwann sollte Ken also zu Isharu gehen und ein Budget beantragen, um in diesem Bereich Abhilfe schaffen zu können. Er könnte dann Leistung mittels eines Punktesystems erfassen und aus dem Budget monatliche Boni für die effizientesten Mitarbeiter und Teams bezahlen. Wir haben ein ähnliches System entwickelt, und es hat sich als ein hervorragendes Motivationsinstrument erwiesen. ♡

---

#### NACHDRUCK

Nummer 201606076, siehe Seite 94  
oder [www.harvardbusinessmanager.de](http://www.harvardbusinessmanager.de)  
© 2016 Harvard Business Publishing  
Harvard Business Manager



FOTO: PR

---

#### ATILLA KORKMAZOĞLU

ist President of Ground  
Handling und Cargo Operations  
bei der türkischen  
Dienstleistungsgesellschaft  
Çelebi Aviation Holding.

---

„RSA GROUND  
SOLLTE DIE  
FÄHIGKEITEN VON  
NOBUO  
HERVORHEBEN  
UND NICHT  
AUF DER TOILETTE  
VERSTECKEN.“

---



# LERNEN LERNEN

Wir alle müssen permanent unser Wissen erweitern, um mithalten zu können. Die folgenden Strategien helfen Ihnen, Selbstzweifel und mentale Blockaden zu überwinden, die Sie auf dem Weg zu neuen Fähigkeiten bremsen.

VON ERIKA ANDERSEN

**I**n der Unternehmenswelt ist heute alles im Fluss: Branchen wachsen zusammen, neue Geschäftsmodelle und Technologien entstehen, Verbraucher entwickeln neue Verhaltensweisen. An Führungskräfte stellen diese immer rasanteren Umwälzungen besonders hohe Anforderungen. Die Arbeitsmethoden von Unternehmen und Mitarbeitern verändern sich tief greifend. Manager müssen diese Änderungen durchschauen und schnell darauf reagieren. Oder um es mit den Worten des Wirtschaftstheoretikers Arie de Geus auszudrücken: „Die Fähigkeit, schneller zu lernen als seine Mitbewerber, ist vielleicht der einzige nachhaltige Wettbewerbsvorteil.“

Hier geht es jedoch nicht um Lernprozesse, die man bequem zu Hause im Sessel oder in einem Seminarraum einüben kann, sondern um etwas ganz anderes: Wir müssen unseren inneren Schweinehund überwinden, der sich gegen alles Neue wehrt. Wir müssen permanent nach Möglichkeiten zur Weiterentwicklung Ausschau halten, uns zum Erwerb völlig neuer Fähigkeiten zwingen und dabei stets noch das

Tagesgeschäft erledigen. Das erfordert Experimentierfreude und die Bereitschaft, immer wieder ein Anfänger zu sein – für die meisten Menschen eine höchst unerfreuliche Vorstellung.

Meine Kollegen und ich haben jahrzehntelang Tausende von Führungskräften in den verschiedensten Branchen gecoacht und dabei öfter Manager kennengelernt, denen dieser Lernprozess gelungen ist.

Diese vier Eigenschaften besitzen solche Menschen in höchstem Maße: 1. Wille; 2. Selbsterkenntnis; 3. Neugier und 4. Risikofreude. Diesen Superlernern ist es ein echtes Bedürfnis, sich neue Kompetenzen anzueignen. Sie kennen sich selbst sehr genau, stellen immer wieder kluge Fragen und sind nachsichtig ihren eigenen Fehlern gegenüber, während sie auf ihrer Lernkurve nach oben klettern.

Dem einen fällt so etwas leicht, der andere tut sich damit schwerer. Doch mithilfe von psychologischen und betriebswirtschaftlichen Untersuchungen – und Erkenntnissen aus unserer eigenen Beratungstätigkeit – haben wir ein paar einfache mentale Strategien erarbeitet. Jeder kann damit die vier

erwähnten Eigenschaften verbessern – auch jene, die oft als angeboren gelten, nämlich Wille, Neugier und Risikofreude.

## 1. WILLE

Viele Menschen gehen davon aus, dass man entweder motiviert ist oder nicht: Entweder man möchte sich eine neue Fähigkeit aneignen oder nicht, entweder man ist ehrgeizig oder eben nicht. Doch wirklich lernfähige Menschen schaffen es, ihre Willensstärke selbstständig zu steigern – und genau darauf kommt es an. Denn wir alle wehren uns manchmal innerlich gegen Entwicklungsprozesse, die für unseren Erfolg entscheidend sind.

Überlegen Sie sich einmal, wann Ihr Unternehmen das letzte Mal eine Neuerung eingeführt hat, beispielsweise sein Berichtssystem überholt, eine Customer-Relationship-Management-Plattform erneuert oder die Lieferkette effizienter gestaltet hat. Waren Sie damals sonderlich begeistert von dieser neuen Entwicklung? Ich bezweifle es. Anfangs haben Sie wahrscheinlich nach Ausreden gesucht, aus welchen Gründen es nicht sinnvoll ist, das neue Pro-

zedere zu erlernen („Das kostet doch viel zu viel Zeit“; „Ich bin mit der alten Methode vollauf zufrieden“; „Das ist doch bestimmt nur eine Eintagsfliege“). Wenn wir etwas Neues lernen sollen, ist häufig die erste Hürde, dass wir uns nur auf die negativen Aspekte konzentrieren und unserem inneren Schweinehund dadurch unbewusst Nahrung geben.

Wenn wir dagegen etwas lernen wollen, schauen wir auf die positiven Seiten dieser neuen Aufgabe, stellen uns vor, was wir dadurch gewinnen können – und malen uns eine Zukunft aus, in der wir die Früchte unserer Bemühungen ernten. Das spornt uns an.

Wissenschaftler haben herausgefunden, dass es eine gute Strategie ist, sein Augenmerk nicht auf die Schwierigkeiten eines Lernprozesses zu richten, sondern lieber auf dessen Nutzen. So können wir uns dazu motivieren, eine Aufgabe anzugehen, die uns zunächst nicht sonderlich reizvoll erscheint. Nicole Detling, die als Psychologin an der University of Utah forscht, empfahl Freestyle-Ski-Sportlern und Eisschnellläufern, sich vorzustellen, wie sie in Zukunft von einer bestimmten Fähigkeit profitieren würden. Daraufhin waren die Sportler beim Üben sehr viel motivierter.

Vor ein paar Jahren coachte ich einen Marketingchef, dem es widerstrebte, sich mit Big Data auseinanderzusetzen. Obwohl die meisten seiner Kollegen mittlerweile überzeugte Anhänger davon waren, redete er sich immer noch ein, dass er keine Zeit habe, sich damit zu beschäftigen, und dass das Thema für seine Branche ohnehin keine wichtige Rolle spiele. Schließlich wurde mir klar, dass dieser Manager ein Willensproblem hatte. Ich riet ihm, sich zu überlegen, was es ihm persönlich bringen würde, sich in die Materie des datengetriebenen Marketings einzuarbeiten. Er gab zu, dass es für ihn tatsächlich hilfreich wäre, mehr darüber zu wissen, wie Onlinewerbung und In-Store-Marketing-Kampagnen seines Teams bei verschiedenen Kundenseg-

menten ankamen. Ich bat ihn, sich vorzustellen, in welcher Situation er sich in einem Jahr befinden würde, wenn er sich diese Daten beschaffte. Daraufhin zeigte er tatsächlich so etwas wie Begeisterung und erklärte mir: „Dann würden wir verschiedene Marketingstrategien – in-Store und online – gleichzeitig testen. Wir hätten gute, solide Informationen darüber, welche Marketingaktivitäten bei welchem Kundenkreis funktionieren. Und wir könnten die weniger effektiven Strategien schneller fallen lassen und dadurch eine Menge Zeit und Geld sparen.“ Ich konnte förmlich spüren, wie sein Motivationsniveau anstieg.

In den folgenden Monaten stellte der Marketingchef eine Expertin für Datenanalyse ein, setzte sich täglich mit ihr zusammen, um von ihr zu lernen, und begann wichtige Marketingkampagnen vor diesem Hintergrund neu zu überdenken.

## 2. SELBSTERKENNTNIS

Im vergangenen Jahrzehnt haben sich die meisten Führungskräfte mit dem Konzept der Selbsterkenntnis auseinandergesetzt. Sie wissen, dass sie ihre Mitmenschen um Feedback bitten und herausfinden müssen, wie sie von anderen wahrgenommen werden. Doch wenn es um die Notwendigkeit von Lernprozessen geht, ist unser Selbstbild (was wir wissen und was nicht, welche Fähigkeiten wir besitzen und welche uns fehlen) immer noch ziemlich unscharf.

In einer Studie von David Dunning, Psychologe an der Cornell University, erklärten 94 Prozent aller Collegeprofessoren, dass sie ihrer Meinung nach „überdurchschnittlich gute Arbeit“ leisteten. Mit einer solchen Einschätzung musste logischerweise fast die Hälfte danebenliegen. Und ihre teils extreme Selbsttäuschung hat das Bedürfnis, sich weiterzuentwickeln, sicherlich nicht befördert: Nur 6 Prozent von ihnen waren der Meinung, dass sie noch viel lernen müssten, um sich zu guten Lehrern zu entwickeln.

In meiner Beratungstätigkeit habe ich herausgefunden, dass bei Menschen, die sich gut selbst einschätzen können, dieser Prozess im eigenen Kopf beginnt: Sie sind sich darüber im Klaren, dass ihre eigene Sichtweise zwangsläufig voreingenommen oder fehlerhaft ist, und bemühen sich um mehr Objektivität. Dadurch werden sie viel offener für die Meinung anderer Menschen und sind eher bereit, diesem Feedback entsprechend zu handeln.

Achten Sie einmal darauf, wie positiv Sie in Ihren eigenen inneren Dialogen abschneiden, und fragen Sie sich dann, wie stichhaltig Ihre Selbsteinschätzung sein mag. Angenommen, Ihre Chefin erklärt Ihnen, dass Ihr Team nicht leistungsstark genug ist und dass Sie lernen sollten, Talente besser zu beurteilen und weiterzuentwickeln. Daraufhin gehen Sie gedanklich vielleicht erst einmal in die Defensive: *Was? Das stimmt doch gar nicht. Mein Team ist sehr leistungsstark!*

So oder ähnlich reagieren die meisten Menschen zunächst auf Kritik. Doch sollten Sie sich bei solchen Gedanken ertappen, fragen Sie sich ganz ehrlich: „Ist meine Einschätzung auch wirklich richtig? Mit welchen Fakten kann ich sie untermauern?“

Bei dieser kritischen Selbstreflexion werden Sie vielleicht feststellen, dass Sie Unrecht hatten und Ihre Chefin im Recht war – oder dass die Wahrheit irgendwo in der Mitte liegt. Womöglich schützen Sie tatsächlich einige Ihrer schwächeren Mitarbeiter, indem Sie deren Aufgaben selbst erledigen. Vielleicht hält sich ein Mitarbeiter nicht immer an Termine; dafür sind die anderen beiden exzellent.

Die innere Stimme ist immer dann nützlich, wenn sie Ihnen ein ausgewogenes Bild der Fakten liefert, wenn sie ein voreingenommener Zeuge ist, der Ihnen einen Spiegel vorhält, damit Sie erkennen, wie und in welchen Bereichen Sie sich verbessern können.

Ich kenne einen CEO, der zum Beispiel überzeugt davon war, eine großartige Führungskraft zu sein. Und in

## ÄNDERN SIE IHRE DENKWEISE

### NICHT HILFREICHE SELBSTGESPRÄCHE

So etwas brauche ich nicht zu lernen.

Das kann ich doch schon.

Das ist langweilig.

So etwas liegt mir überhaupt nicht.

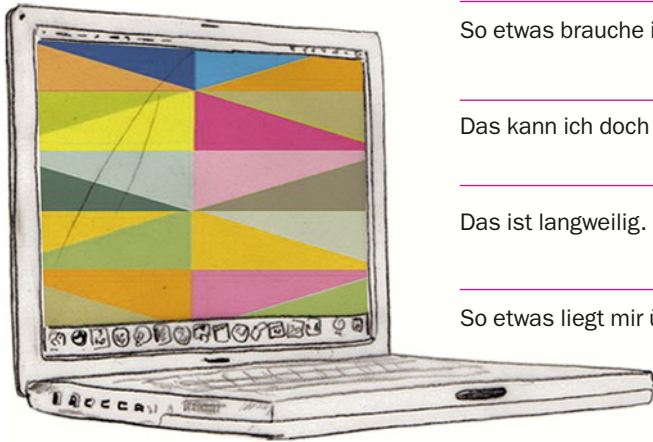
### HILFREICHE SELBSTGESPRÄCHE

Wie würde meine Zukunft aussehen, wenn ich mich darauf einlasse?

Kann ich das wirklich? Beherrsche ich es genauso gut wie meine Kollegen?

Ich wüsste gern, warum andere Menschen das interessant finden.

Mir unterlaufen noch typische Anfängerfehler. Aber ich bin dabei, es zu lernen.



der Tat verfügte er über enormes Branchenwissen und wusste instinktiv, was zu tun war, um sein Unternehmen auf Wachstumskurs zu bringen. Der Board erkannte und bewunderte diese Stärken seines CEOs. Problematisch war jedoch, dass er nur auf Menschen hörte, die ihn in seinem positiven Selbstbild bestätigten, während er gleichzeitig kritische Anmerkungen zu seinen Schwächen ignorierte. Es gelang ihm zudem nicht, sein Team zu motivieren oder zu inspirieren.

Als er dann endlich begann, seine Überzeugungen zu hinterfragen (*Arbeiten wirklich alle in meinem Team zielorientiert und produktiv? Falls nicht, was könnte ich anders machen?*), wurde ihm bewusst, in welchen Bereichen er sich noch weiterentwickeln musste, gleichzeitig wurde er aufgeschlossener gegenüber Kritik. Ihm wurde klar, dass strategische Erkenntnisse allein nicht ausreichen; er musste auch seine Mitarbeiter an seinen Einsichten und Plänen teilhaben lassen und sie zur Diskussion stellen. Und schließlich war es notwendig, klare Prioritäten zu setzen – indem sein Team und jeder einzelne Mitarbeiter Quartalsziele formulierten, ihre Fortschritte regelmäßig überprüften und gemeinsam darüber

sprachen, wie sich Fehler in Zukunft vermeiden ließen.

### 3. NEUGIER

Kinder sind unermüdlich in ihrem Lerneifer und dem Willen, sich neue Fähigkeiten anzueignen. In seinem Buch „Gehirn und Erfolg“ schreibt der Entwicklungspsychologe John Medina: „Dieses Bedürfnis nach Erklärungen ist so untrennbar mit der kindlichen Erfahrungswelt verbunden, dass manche Wissenschaftler es als Trieb bezeichnen, so ähnlich wie Hunger, Durst und Geschlechtstrieb.“

Neugier treibt uns dazu, etwas so lange auszuprobieren, bis wir es können, oder so lange über einen Sachverhalt nachzudenken, bis wir ihn verstanden haben. Lernfähige Menschen bewahren sich diesen kindlichen Wissensdurst – oder entwickeln ihn wieder neu, indem sie ihre inneren Dialoge umschreiben. Statt sich in ihrem Desinteresse an einem neuen Thema zu bestärken, lernen sie, sich neugierige Fragen dazu zu stellen und entsprechend zu handeln. Carol Sansone, Professorin für Sozialpsychologie an der University of Utah, hat beispielsweise herausgefunden, wie wir unsere Bereitschaft, Aufgaben anzugehen, steigern können:

indem wir uns fragen, wie sich diese Arbeiten wohl anders und interessanter erledigen ließen. Mit anderen Worten: Lernfähige Menschen denken nicht: *Das ist doch langweilig, sondern: Vielleicht könnte ich ja ...*

Auch Sie können diese Strategie in Ihrem Berufsleben einsetzen. Achten Sie einmal darauf, in welchen Begriffen Sie über Themen nachdenken, die Sie interessieren: *Wie ...? Warum ...? Ich wüsste gern, ob ...?* Setzen Sie diese Formulierungen gezielt dazu ein, Ihre Neugier für ein Thema zu wecken, bei dem Sie Berührungängste haben. Und schließlich tun Sie einen ersten Schritt, um sich eine dieser Fragen zu beantworten: Lesen Sie einen Fachartikel, befragen Sie einen Experten, suchen Sie sich einen Lehrer, treten Sie einer Gruppe bei – je nachdem, welcher Schritt Ihnen am einfachsten erscheint.

Vor Kurzem beriet ich eine Unternehmensanwältin, die von ihrem Arbeitgeber ein größeres Aufgabengebiet angeboten bekommen hatte. Dafür musste sie sich allerdings im Arbeitsrecht auskennen – einem Gebiet, das sie für „das allerlangweiligste juristische Thema“ hielt. Statt sie vom Gegenteil zu überzeugen, fragte ich sie, für welche Themen sie sich denn interessiere und wa-

rum. „Mich fasziniert der Swing“, erklärte sie mir daraufhin. „Ich finde die Geschichte dieses Tanzstils so interessant. Ich frage mich, wie er sich wohl entwickelt hat und ob er eine Reaktion auf die Zeit der Großen Depression war – er strahlt so viel Freude aus. Ich schaue mir gern gute Tänzer an und überlege, warum sie bestimmte Dinge tun.“

Daraufhin erklärte ich ihr, dass sie ihre Sprache der Neugier auch auf das Thema Arbeitsrecht anwenden könne. „Ich wüsste gern, wie irgendjemand das Thema interessant finden kann“, griff sie meinen Vorschlag scherzhaft auf. Doch ich gab ihr grünes Licht: Für den Anfang war die Fragestellung gar nicht schlecht. Daraufhin begann sie, laut über Antworten auf ihre Frage nachzudenken („Vielleicht sehen manche Anwälte darin eine Möglichkeit, sowohl ihre Mitarbeiter als auch ihr Unternehmen zu schützen ...“), und formulierte

ein paar weitere Fragen. („Inwiefern wäre ich eine bessere Anwältin, wenn ich mehr über dieses Thema wüsste?“)

Bald interessierte sie dieses Thema zumindest so sehr, dass sie zu einem Kollegen Kontakt aufnahm, der sich mit Arbeitsrecht auskannte. Sie fragte ihn, was er daran interessant fände und wie er sein Wissen erworben habe. Seine Antworten inspirierten sie zu weiteren Fragen. In den folgenden Monaten lernte sie alles, was sie wissen musste, um diesem Aspekt ihres neuen Aufgabengebiets gerecht zu werden.

Wenn Sie an Ihrem Arbeitsplatz das nächste Mal etwas Neues lernen müssen – oder das Gefühl haben, Sie müssten sich damit beschäftigen, weil Ihre Kollegen das ebenfalls tun –, überlegen Sie sich einfach ein paar von Neugier geprägte Fragen dazu. Zum Beispiel: *Was fasziniert andere Menschen daran eigentlich so sehr? Wie könnte dieses*

*neue Wissen mir meine Arbeit erleichtern? Und dann suchen Sie nach Antworten. Das ist gar nicht so schwierig: Sie brauchen nur einen einzigen Fakt zu einem vermeintlich langweiligen Thema, der Ihre Neugier weckt.*

#### 4. RISIKOFREUDE

Sobald wir eine Fähigkeit ausreichend oder gar hervorragend beherrschen, widerstrebt es uns normalerweise, etwas Neues anzugehen, das wir noch nicht können. Natürlich haben wir gelernt, im Berufsleben experimentierfreudig zu sein und keine Angst vor Fehlern zu haben. Andererseits sollen wir aber auch unsere Stärken ausspielen. Genau deshalb jagt uns die Vorstellung, wochen- oder gar monatelang etwas zu tun, was wir nicht gut beherrschen, eine Heidenangst ein: Wir empfinden uns als ungeschickt und langsam; wir scheuen uns davor,

# TESTEN SIE DAS DIGITALE MANAGER MAGAZIN:

 **2 Ausgaben für € 11,90**

MD16-510

### Ihre Vorteile im Überblick:



Noch vor Erscheinen der Print-Ausgabe. Schon donnerstags ab 12 Uhr.



Lesen, wo immer Sie gerade sind. Auch offline.



App für Tablets, Smartphones sowie für PC/Mac.



Mit der manager-ID bequem auf allen Geräten lesen.



Jetzt testen: **040 3007-3400** oder [abo.manager-magazin.de/digital](http://abo.manager-magazin.de/digital)





immer wieder „dumme“ Fragen stellen müssen oder zu sagen: „Ich habe keine Ahnung, wovon Sie gerade reden.“ Und es ist uns unangenehm, wenn wir für jeden Arbeitsschritt genaue Anleitungen benötigen. Doch lernfähige Menschen haben keine Angst davor, Schwäche zu zeigen und sich als Anfänger zu outen. Mit der Zeit gewöhnen sie sich sogar so sehr an diesen Status, dass sie ihn nicht mehr als peinlich empfinden – weil sie darauf achten, keine negativen inneren Dialoge zu führen.

Wenn wir etwas Neues ausprobieren und uns dabei ungeschickt anstellen, gehen uns meist deprimierende Gedanken durch den Kopf: *Ich hasse das. Ich bin so blöd. Ich werde das nie richtig hinbekommen. Es ist so frustrierend.* Ein solches Gedankengerüst lässt nur wenig Spielraum für Lernprozesse. Die optimale Einstellung für einen Anfänger besteht darin, Mut zu Fehlern zu zeigen und diese realistisch zu sehen: *Am Anfang werde ich das nicht so gut machen, weil ich keine Erfahrung damit habe. Aber ich weiß auch, dass ich es mit der Zeit lernen werde.*

Tatsächlich stellten die Psychologen Robert Wood und Albert Bandura Ende der 80er Jahre fest: Wenn man Menschen dazu ermutigt, mit Fehlern zu rechnen und möglichst frühzeitig etwas daraus zu lernen, zeigen sie mehr Interesse und Ausdauer und erbringen bessere Leistungen.

Ein mir bekannter Vertriebsleiter in den USA übernahm vor Kurzem die Leitung des asiatisch-pazifischen Vertriebsgebiets seines Unternehmens. Er hatte Schwierigkeiten, sich an das Leben auf einem anderen Kontinent und

an die Zusammenarbeit mit Kollegen aus anderen Kulturkreisen zu gewöhnen. Anstatt zu akzeptieren, dass er in dieser neuen Umgebung ein blutiger Anfänger war, zog er sich auf seine unbestreitbare Kompetenz im Vertrieb zurück. Ich half ihm zu erkennen, dass er einen inneren Widerstand gegen seinen Anfängerstatus aufgebaut hatte, und daraufhin gelang es ihm, den Tenor seiner inneren Dialoge zu ändern. Statt zu denken: „Diese Situation ist so unerfreulich; da konzentriere ich mich lieber auf das, was ich schon kann“, gelangte er zu der neuen Einstellung: „Über asiatische Kulturen muss ich noch viel lernen. Aber ich begreife schnell, also werde ich das schon schaffen.“

Wie er mir hinterher berichtete, durchströmte ihn dabei ein Gefühl der Erleichterung: Schon dadurch, dass er seinen Anfängerstatus akzeptierte, ging er entspannter an sein neues Aufgabengebiet heran und kam sich weniger unbeholfen vor. Er begann, die notwendigen Fragen zu stellen, und wurde schnell als offener und interessierter Gesprächspartner wahrgenommen. Und auch sein neues Umfeld verstand er zunehmend besser.

## FAZIT

Die Fähigkeit, sich immer wieder kurzfristige neue Kenntnisse und Kompetenzen anzueignen, ist für den Erfolg in einer sich rapide verändernden Welt unverzichtbar. Sie besitzen noch nicht den Willen, die Selbsterkenntnis, Neugier und Risikofreude, die ein lernfähiger Mensch mitbringen sollte? Die hier beschriebenen Strategien helfen Ihnen, sie ganz einfach zu lernen. ♡

## SERVICE

### LITERATUR

ERIKA ANDERSEN: *Be Bad First. Get Good at Things Fast to Stay Ready for the Future*, Bibliomotion 2016.

PETER C. BROWN: *Make It Stick. The Science of Successful Learning*, Belknap Press 2014.

### HBM ONLINE

SABINE SEUFERT, ILONA DIESNER: *Wie Lernen im Unternehmen funktioniert*, in: *Harvard Business Manager*, August 2010, Seite 8, Nachdrucknummer 201008008.

CLINT KILTS, RODERICK GILKEY: *Verbessern Sie Ihre kognitive Fitness*, in: *Harvard Business Manager*, November 2008, Seite 26, Nachdrucknummer 200811026.

### INTERNET

Website und Blog von Erika Andersen: [erikaandersen.com](http://erikaandersen.com)

Einen Überblick über die wichtigsten Lernstrategien gibt ein Artikel in der „Zeit“: [bit.ly/ZeitLernstrategien](http://bit.ly/ZeitLernstrategien)

### KONTAKT

Die Autorin bei Twitter: @erikaandersen

### NACHDRUCK

Nummer 201606084, siehe Seite 94 oder [www.harvardbusinessmanager.de](http://www.harvardbusinessmanager.de)  
© 2016 Harvard Business Publishing

### ERIKA ANDERSEN

ist Gründungspartnerin der Managementberatung Proteus International mit Sitz in New York und Minneapolis. Sie ist Autorin mehrerer Bücher. In ihrem neuesten Werk, „Be Bad First“, beschäftigt sie sich mit der Kunst, sich neue Fähigkeiten anzueignen.



Psst. Ja, Sie. Ich weiß, dass Sie gerade beschäftigt sind. Aber legen Sie Ihre Arbeit doch bitte kurz beiseite und lesen Sie diesen Text. Ich habe einige Tipps, die Ihr Leben verändern werden. Kein Waschbrettbauch oder besserer Sex – das überlassen wir „Men's Health“ und „Cosmopolitan“. Hier geht es darum, dass Sie einen Pfad einschlagen, der Sie ins Nirwana der arbeitenden Bevölkerung führt – auch bekannt als „getting more done“. Sie haben sich eine Pause verdient, und es gibt keine tugendhaftere Form der Prokrastination als über neue Methoden zu lesen, wie sie schneller arbeiten können. Im Internet existieren unzählige Artikel zu dem Thema, weil es so viele Klicks bringt. Es gibt sogar ein Wort dafür: Productivity Porn.

Das Genre ist nicht neu. Die Amerikaner rennen Ratschlägen zum Zeitmanagement hinterher, seit der Staatsmann Benjamin Franklin erstmals darüber geschrieben hat. Doch in der heutigen Zeit ist solcher Rat besonders wertvoll. Unsere Leistung wird zunehmend nicht mehr nach Arbeitszeit gemessen, sondern danach, was wir tatsächlich geschafft haben. Das erklärt die Popularität von Webseiten wie Lifehacker und von Produktivitätsgurus wie David Allen, dem Autor des Buchs „Getting Things Done“. In diesem Jahr sind zwei neue Titel auf den Markt gekommen. Wie bei Diätatgebern auch ist es nur fair, wenn wir die Frage stellen: Gibt es wirklich etwas Neues darüber zu berichten, wie wir Prioritäten setzen, uns von E-Mails unabhängig machen und Ablenkungen minimieren sollten? Vielleicht spielt das auch keine Rolle, da unser Verlangen nach solchen Ratschlägen schier unendlich ist. Im Englischen gibt es den Spruch, man könne niemals zu reich oder zu dünn sein. Ergänzen wir ihn um „Man kann niemals zu produktiv sein“.

Chris Bailey, ein Kanadier Mitte 20, ist ein etwas seltsamer, aber energievoller Lotse durch das Dickicht der Produktivitätspornografie. Bailey hat „Getting Things Done“ als Teenager

gelesen. Wie ein Besessener machte er sich daraufhin auf die Suche nach Wegen, Aufgaben schneller und einfacher zu erledigen. Nach seinem Collegeabschluss sagte er zwei Jobangebote ab, um sich ein Jahr lang ganz dem Thema Produktivität zu widmen. Seine Experimente dokumentierte er online in einem Blog. Einmal schaute er beispielsweise 296 TED-Talks innerhalb einer Woche an. Seine Stunts riefen eine Menge Aufmerksamkeit hervor und sicherten ihm einen Buchvertrag.

Das Ergebnis ist „The Productivity Project“. Bailey verdient Anerkennung für die Bandbreite an Effizienzkniffen, die er ausprobiert hat. Für ein Experiment beschränkte er sich darauf, sein iPhone maximal 60 Minuten pro Tag zu nutzen. (Smartphones sind die größte Ablenkung der Moderne.) In einem anderen Versuch wechselte er zwischen 90-Stunden- und 20-Stunden-Arbeitswochen hin und her und verglich die Leistung, die er erzielte, mit der Zeit, die er mit nutzlosen Dingen verbrachte.



## DAS LETZTE QUÄNTCHEN

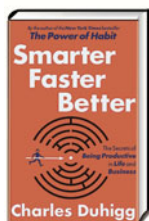
Zwei Bücher stellen die aktuellsten Kniffe zur Selbstoptimierung vor. Doch Vorsicht: Wir sollten im Produktivitätswahn nicht das wahre Leben vergessen.

VON DANIEL MCGINN

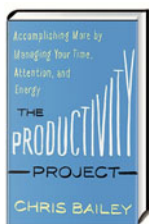
(Erkenntnis: Lange Arbeitstage zerstören Produktivität, kurze Zeiträume zwingen dazu, Prioritäten zu setzen.)

Bailey verbrachte auch weniger Zeit mit E-Mails – einem gigantischen Zeitverschwender – und öffnete sein Postfach nur noch dreimal pro Woche. (Für die Handvoll Leute, die ihn dringend erreichen musste, legte er sich eine zweite, streng geheime E-Mail-Adresse zu, die er täglich überprüfte.) Bailey optimierte zudem seinen Aufwand für Hygiene und Ernährung: Er badete seltener und nahm nur Soylent zu sich – eine Flüssignahrung als Essensersatz. Einmal schuf er eine Umgebung, in der wirklich keine Ablenkung mehr möglich war: Er arbeitete (und lebte) zehn Tage in einem fensterlosen Kellerraum, wo er mit niemandem kommunizierte. Während eines anderen Zeitraums plante er täglich dreistündige Schlafzeiten ein.

Bücher mit dem Konzept „Mein Jahr, in dem ich die verrückte Aktivität X verfolgt habe“ wirken oft künstlich und übertrieben; auch Baileys Buch ist dicker, als es sein müsste. (Es entbehrt nicht einer gewissen Ironie: Während ich dieses Buch las, das davon handelt, wie man nicht zu oft auf sein Handy schaut, ertappte ich mich dabei, wie ich immer wieder auf mein Handy schaute.) Zumindest erzählt Bailey nicht unnötig lange von seinen eigenen Produktivitätsversuchen. Stattdessen sind seine Kapitel voll mit solider Forschung und handfesten Tipps. Von besonderem Wert sind die Abschnitte über Prokrastination (was am häufigsten dann geschieht, wenn Aufgaben langweilig, zu schwierig oder sinnlos sind) sowie die Ausführungen dazu, warum Fokus und Energie so bedeutend sind wie Zeitmanagement. „Die vielleicht größte Lehre, die ich aus diesem Experiment gezogen habe“, schreibt Bailey, „war folgende: Es ist ungemein wichtig, dass einem seine Produktivitätsziele wirklich am Herzen liegen. Man muss sich darüber im Klaren sein, warum man überhaupt produktiver werden will.“



**CHARLES DUHIGG**  
**Smarter Faster Better**  
**Random House 2016**  
**400 Seiten**  
**14,95 Euro**




**CHRIS BAILEY**  
**The Productivity Project**  
**Crown Business 2016**  
**304 Seiten**  
**17,95 Euro**

Charles Duhigg besitzt große Glaubwürdigkeit in diesem Bereich: Er ist ein Meister der Zeiteinteilung. Tagsüber arbeitet er als Reporter für die „New York Times“ – was ihm sogar einen Pulitzerpreis einbrachte –, nachts schreibt er Bücher. (Vor seinem Einstieg in den Journalismus erwarb er einen MBA-Abschluss und arbeitete in der Private-Equity-Branche.) Sein neues Werk trägt den Titel „Smarter Faster Better“. Vom Schreibstil her ähnelt es seinem vorherigen Buch „Die Macht der Gewohnheit: Warum wir tun, was wir tun“. Um seine Konzepte zu veranschaulichen, springt Duhigg wieder schnell zwischen verschiedenen Orten hin und her: ein Lager der US-Marineinfanterie, ein Pflegeheim, Googles Personalabteilung, die Fernsehshow „Saturday Night Live“ und das Trickfilmstudio Pixar. Die diskursive Erzähltechnik, die meist mit Malcolm Gladwell in Verbindung gebracht wird, verleiht dem Buch ungewöhnlichen Schwung: Duhiggs Storytelling vermittelt einem das Gefühl, unbedingt weiterlesen zu wollen.

Duhigg beschäftigt sich ausgiebig mit der Definition von Produktivität und zieht dafür Forschungen zu Themen wie Motivation, Zielsetzung, Entscheidungsfindung und Teamarbeit zurate. Einiges wird HBM-Lesern bekannt vorkommen, aber er verpackt es in unterhaltsame, originelle Geschichten: Eine Doktorandin schlägt eine Karriere als

professionelle Pokerspielerin ein; die Besatzung eines Air-France-Flugs wird durch den Autopiloten in einen tödlichen Unfall geführt. „Smarter Faster Better“ ist weniger stringent als Duhiggs letztes Buch. Es gibt keine starke, zentrale These, und manchmal fragt man sich, was das mit persönlicher Produktivität zu tun haben soll. Aber man kann argumentieren, dass es sich eher um einen Ratgeber für Topmanager handelt. Es geht weniger darum, wie Individuen mehr leisten, als darum, organisatorische Prinzipien und Systeme vorzustellen, mit denen Mitarbeiter effizienter zusammenarbeiten können.

Für die meisten von uns jedoch ist Produktivität kein systemisches Problem, sondern eine tägliche Herausforderung: Soll ich kurz nachschauen, was auf Twitter passiert, oder meine Arbeit machen – auch wenn sie eintönig, sinnlos oder überfordernd scheint? Statt sich auf Tipps und Tricks zu konzentrieren, könnte folgende Frage vielleicht eine Überlegung wert sein: Wenn es für Sie wirklich schwierig ist, produktiv zu sein, machen Sie dann überhaupt die richtige Arbeit? Sie sollten sich auch immer daran erinnern, dass das Ziel der Produktivitätspornografie nicht sein sollte, sich in einen hypereffizienten Automaten zu verwandeln, der immer mehr Arbeit erledigen kann. Vielmehr sollte es darum gehen, einen Weg zu finden, wie Sie sich schneller aus dem Büro verabschieden und in die Außenwelt entfliehen können – dorthin, wo das wahre Leben stattfindet. 

---

**DANIEL MCGINN**

ist Redakteur der Harvard Business Review.

---

**NACHDRUCK**

Nummer 201606090, siehe Seite 94  
oder [www.harvardbusinessmanager.de](http://www.harvardbusinessmanager.de)  
© 2016 Harvard Business Publishing

**HOLGER RUST**

ist Professor für Sozialwissenschaften mit den Schwerpunkten Arbeit, Wirtschaft und Karriere an der Universität Hannover. Daneben arbeitet er als Publizist und Unternehmensberater vor allem auf den Gebieten der Kommunikationskultur in Unternehmen. Wollen Sie unserem Kolumnisten Ihre Meinung sagen, schreiben Sie eine E-Mail: [info@harvardbusinessmanager.de](mailto:info@harvardbusinessmanager.de)

## FIRST IN, LAST OUT

**A**us alten Bauernregeln zu lernen ist ja längst Mode unter Managern. Was noch nicht so verbreitet ist, ist das Lernen aus alten Wirtshausregeln. Daher hier ein kleiner Ratgeber mit der wichtigsten dieser Regeln, die vor allem zu beherzigen ist, wenn ein kleines Meeting von sagen wir drei Personen in einer informellen Umgebung außerhalb der Firma angesetzt wird: Niemals als Erster gehen!

Überhaupt am besten als Letzter gehen! Das ist sehr wichtig, weil jeder, der vor den anderen geht, den anderen Anlass bietet, über ihn zu reden. Das ist, um auf den Lernstoff zurückzukommen, ja der eigentliche Grund, warum Leute so lange im Wirtshaus sitzen. Nicht dass sie dem Trunke verfallen wären, wie es so despektierlich heißt. Oder mit wirklichem Vergnügen Karten spielten. Natürlich nehmen sie gern maßvoll das eine oder andere Achtel zu sich. Man geht ja, wie es heißt, auf ein Achtel ins Wirtshaus, trifft dort einen, mit dem man sich ein wenig unterhält. Und mit dem man dann noch ein zweites Achtel trinkt, das wird jeder verstehen. Denn oft sind die Gespräche von derartiger Bedeutungsschwere, dass es unsinnig wäre, sie zu unterbrechen.

Aber dann geschieht etwas, das den totalen Kontrollverlust verursacht: Es tritt der Dritte auf. Und dieser Dritte wird sich, wie es eben so üblich ist, ohne große Mühe ansatzlos ins Gespräch einmischen, und zwar so, dass sofort Meinungsfraktionen entstehen, ein fragiles Gebilde, das nur durch den sensiblen Austausch gleichwertiger Argumente und die sekundengenaue Überwachung der Redeanteile im Gleichgewicht gehalten werden kann. Dass in dieser heiklen Situation einer geht, geht wirklich nicht. Er würde sofort zum Gegenstand des Gesprächs und dann zum Objekt beißender Kritik, ohne dass er etwas dagegen tun könnte. Und so

stünde er nachher als Trottel da, ohne eigentlich dabei-  
gestanden zu haben.

Auch dass zwei abgehen, ist keine Lösung. Denn dann müsste der Dritte mitgehen, um zu verhindern, dass auf der Straße über ihn geredet wird. Die Situation wäre nur aufzulösen, wenn alle drei gleichzeitig gingen, und zwar in verschiedene Richtungen. Das geht aber normalerweise nicht, weil es nicht möglich ist, dass drei Leute getrennt in zwei Richtungen gehen. Also werden wieder alle drei in eine Richtung gehen, wobei es unerlässlich ist, dass sie sich irgendwann trennen. Und schon haben wir es wieder. Also bleibt man.

Wer soll das schon verstehen, wenn man heimkommt und gefragt wird: Warum warst du so lange im Wirtshaus? Dann muss man die wiederum wahrheitsgemäße Antwort geben: Weil wir zu dritt waren. Die nächste Frage wird dann die nach der Menge des Alkoholkonsums sein. Was aber eigentlich Ursache und Wirkung vertauscht. Denn wer bleibt schon gern länger in solch im Grunde lebensfeindlichen Biotopen (kaum Sauerstoff, Lärm und so weiter)?

So zieht sich das Treffen, die Gespräche laufen ganz gut, die leiseste Fraktionsbildung wird sensibel kontrolliert, mitunter kommt ein Vierter vorbei, der sich kurz ins Gespräch einmischt und dann wieder geht. Über den können dann alle drei in trauter Harmonie („Trottel, der“ oder „Vollkoffer“ oder Ähnliches) herziehen – was schließlich alles vorher Gesagte beweist. ♣

**NACHDRUCK**

Nummer 201606092, siehe Seite 94  
oder [www.harvardbusinessmanager.de](http://www.harvardbusinessmanager.de)  
© 2016 Harvard Business Manager

# Erleben Sie Ihr **Wochenende** in bester Gesellschaft.

Jetzt  
testen



## Süddeutsche Zeitung

AM WOCHENENDE

WWW.SÜDDEUTSCHE.DE



### Sauwohl

Schweine sind im Stroh am glücklichsten – aber das ist in der Massentierhaltung zu teuer. Das kurze Leben im Stall lässt sich trotzdem erträglich gestalten

»Wissen, Seite 38



**AUSGELASCHT**  
Münnersandalen sollte nur tragen, wer auch übers Wasser gehen kann  
» Panorama, Seite 12



**VIEL RAUCH UM VIEL**  
Teufelszeug, Genussmittel oder gar Medizin – soll Cannabis legalisiert werden?  
» Thema der Woche, Seite 2



**HALLO, HYBRID**  
Halb analog, halb digital  
Ein Mittdrifsiger zieht die Bilanz seine geteilten Lebens  
» Gesellschaft, Seite 49

#### Das Streiflicht

(12) Zu seinem Unglück hat der gewesene Generalfeldmarschall eine Neureflection des Landesverteidigungsversuchs. Wenn si-

#### Das weiße Amerika will die Macht

#### Neue Tricks der Makler

Jetzt bestellen:  [sz.de/wochenende](https://www.sz.de/wochenende)

 089 / 21 83 – 10 00

DAS WISSEN DER BESTEN  
**Harvard**  
**Business**  
**manager**

**ANSCHRIFT DER REDAKTION**

Ericusspitze 1, 20457 Hamburg,  
 Tel. (040) 30 80 05-0, Fax (040) 30 80 05-49  
 E-Mail: [info@harvardbusinessmanager.de](mailto:info@harvardbusinessmanager.de)  
 Internet: [www.harvardbusinessmanager.de](http://www.harvardbusinessmanager.de)

**HERAUSGEBER:** Steffen Klusmann

**CHEFREDAKTEUR:** Christoph Seeger (V. i. S. d. P.)

**REDAKTION:** Britta Domke (Leitende Redakteurin);  
 Gesine Braun (Schwerpunkte und Social Media),  
 Helene Endres, Ingmar Höhmann, Christina  
 Kestel, Michael Leitl (Online und digitale Produkte)

**LAYOUT:** Michael Kustak (Ltg.); Aaron Kalitzki,  
 Kevin Mösche, Anna-Franziska Wolf

**BILDREDAKTION:** Luitgard Köster, Martin Richter,  
 Anna Schäfer

**TITELBILD:** Harvard Business Manager

**GRAFIK:** Mirja Loth

**SCHLUSSREDAKTION:** Maike Treyz (Ltg.); Simone  
 Boldt, Tim Gallwitz (frei), Sibylle Kumm (frei),  
 Heike Meyer-Ludwig (frei), Bettina Storm-Rother

**DOKUMENTATION:** Torsten Biendarra (Ltg.)

**VERANTWORTLICH FÜR ANZEIGEN:**

Dr. Michael Plasse

**ANZEIGENOBJEKTLÉITUNG:** Arne Stiller

**GÜLTIGE ANZEIGENPREISLISTE** Nr. 34  
 vom 1. Januar 2016

Preisliste: [www.spiegel-qc.de](http://www.spiegel-qc.de)

**HERSTELLUNG:** Silke Kassuba (Ltg.);  
 Andreas Allzeit

**VERTRIEBSLEITUNG:** Karina Pusch

**VERLAGSLEITUNG:** Dr. Michael Plasse

**GESCHÄFTSFÜHRUNG:** Thomas Hass,  
 Dr. Michael Plasse

**ANSCHRIFT DES VERLAGS**

manager magazin Verlagsgesellschaft mbH,  
 Ericusspitze 1, 20457 Hamburg,  
 Postfach 11 10 53, 20410 Hamburg,  
 Tel. (0 40) 30 07-25 51, Fax: 30 07-22 47

**ERSCHEINUNGSWEISE:** monatlich

**LITHO:** Pixactly media GmbH,  
 Hamburg

**DRUCK:**

Neef + Stumme premium  
 printing GmbH & Co. KG,  
 Schillerstraße 2,  
 29378 Wittingen

**ISSN 0945-6570**

**PRINTED IN GERMANY**

**COPYRIGHT**

für alle Beiträge dieser Ausgabe: Harvard  
 Business Publishing, Harvard Business Manager



**ÜBERSETZER**

Seite 10; ursprünglich veröffentlicht in  
 Harvard Business Review Nr. 5, Mai 2016.  
 Originaltitel: „Creative Job Titles Can Energize  
 Workers“. Übersetzung: Ingmar Höhmann.

Seite 13; ursprünglich veröffentlicht  
 in Harvard Business Review Nr. 3, März 2016.  
 Originaltitel: „When Authority Trumps  
 Competence“. Übersetzung: Britta Domke.

Seite 16; ursprünglich veröffentlicht in  
 Harvard Business Review Nr. 12, Dezember 2015.  
 Originaltitel: „Even Women Think Men Are More  
 Creative“. Übersetzung: Ingmar Höhmann.

Seite 22; ursprünglich veröffentlicht in Harvard  
 Business Review Nr. 4, April 2016.  
 Originaltitel: „Pipelines, Platforms, and the  
 New Rules of Strategy“. Übersetzung: Manfred Schnitzlein.

Seite 32; ursprünglich veröffentlicht in Harvard  
 Business Review Nr. 4, April 2016.  
 Originaltitel: „Blitzscaling“. Übersetzung: Christian Seidel.

Seite 42; ursprünglich veröffentlicht in  
 Harvard Business Review Nr. 4, April 2016.  
 Originaltitel: „Products to Platforms – Making  
 the Leap“. Übersetzung: Christian Seidel.

Seite 50; ursprünglich veröffentlicht in  
 Harvard Business Review Nr. 4, April 2016.  
 Originaltitel: „Spontaneous Deregulation“. Übersetzung: Christian Seidel.

Seite 60; ursprünglich veröffentlicht in Harvard  
 Business Review Nr. 12, Dezember 2015.  
 Originaltitel: „The Overvaluation Trap“. Übersetzung: Manfred Schnitzlein.

Seite 76; ursprünglich veröffentlicht in  
 Harvard Business Review Nr. 4, April 2016.  
 Originaltitel: „Can You Cut Turn Times Without  
 Adding Staff?“. Übersetzung: 24translate.

Seite 84; ursprünglich veröffentlicht in  
 Harvard Business Review Nr. 3, März 2016.  
 Originaltitel: „Learning to Learn“. Übersetzung: Marion Zerbst.

Seite 90; ursprünglich veröffentlicht in  
 Harvard Business Review Nr. 4, April 2016.  
 Originaltitel: „Still Trying to Get More Done“. Übersetzung: Ingmar Höhmann.

Seite 98; ursprünglich veröffentlicht in  
 Harvard Business Review Nr. 4, April 2016.  
 Originaltitel: „Life’s Work: Ruth Westheimer“. Übersetzung: Gesine Braun.

**MANUSKRIPTE**

Wir empfehlen künftigen Autoren, sich nach dem  
 „Merkblatt für Autoren“ zu richten, bevor sie  
 Themenvorschläge einreichen. Das Merkblatt  
 finden Sie auf unserer Homepage: [www.harvardbusinessmanager.de/autorenmerkblatt](http://www.harvardbusinessmanager.de/autorenmerkblatt)  
 Oder fordern Sie es telefonisch oder schriftlich  
 in der Redaktion an.

**SERVICE**

**KONTAKT**

**LESERSERVICE**

für Fragen zu einzelnen Artikeln aus dem  
 Harvard Business Manager  
 Telefon: (0 40) 30 07-32 66  
 Fax: (0 40) 30 07-29 66  
 E-Mail: [leserdienst@harvardbusinessmanager.de](mailto:leserdienst@harvardbusinessmanager.de)

**ABOSERVICE**

für Fragen rund um Ihr Abonnement:  
 Zustellung, Adressänderung,  
 Urlaubsnachsendung und Ähnliches;  
 Mengenpreise auf Anfrage  
 Telefon: (0 40) 30 07-34 00  
 Fax: (0 40) 30 07-34 34  
 E-Mail: [aboservice@harvardbusinessmanager.de](mailto:aboservice@harvardbusinessmanager.de)

**BESTELLSERVICE**

Alle verfügbaren Einzelhefte können  
 versandkostenfrei innerhalb Deutschlands  
 unter [www.amazon.de/spiegel](http://www.amazon.de/spiegel) bestellt werden

**DIGITALE AUSGABEN**

(seit Februar 2012) verfügbar unter:  
[www.harvardbusinessmanager.de/hbm-digital](http://www.harvardbusinessmanager.de/hbm-digital)

**WWW.HARVARDBUSINESSMANAGER.DE**

Auf unserer Website liefert Ihnen  
 unsere Online-Redaktion Instrumente,  
 Methoden und Hintergrundwissen,  
 damit Sie auf aktuelle wirtschaftliche Trends  
 schnell und erfolgreich reagieren können.  
 Außerdem finden Sie hier regelmäßig Beiträge  
 von wichtigen Vordenkern aus der  
 Managementzene, mit denen Sie über  
 Fragen der Führung, der Karriere und der  
 Organisation diskutieren können.

Das Online-Archiv bietet Ihnen zusätzlich  
 den Zugriff auf die Artikel aller Ausgaben  
 des Harvard Business Managers seit 1979  
 (als kostenpflichtigen PDF-Download).  
 Eine exklusive Auswahl an Editionen,  
 Audio-Downloads und Büchern, die die  
 Redaktion für Sie zusammengestellt hat,  
 ergänzt das Angebot.

Weitere Online-Medien, auf denen der  
 Harvard Business Manager präsent ist:

**FACEBOOK**  
[facebook.com/harvardbusinessmanager](https://facebook.com/harvardbusinessmanager)

**XING**  
[xing.com/net/harvardbusinessmanager](https://xing.com/net/harvardbusinessmanager)

**TWITTER**  
[twitter.com/HBM\\_Online](https://twitter.com/HBM_Online)

## ANGEBOTE UND NUTZUNGSRECHTE

### ABONNEMENTPREISE (12 AUSGABEN)

Inland: EUR 174,-  
Für Studenten (Inland): EUR 118,80  
Alle Preise inklusive MwSt.  
Schweiz: sfr 250,80  
Österreich: EUR 174,-

Testabonnement und weitere Abo-Angebote unter [www.harvardbusinessmanager.de/abo](http://www.harvardbusinessmanager.de/abo)

Mitglieder des Verbandes die Führungskräfte e. V. erhalten den Harvard Business Manager mit einem Rabatt von 11 Prozent auf den Jahresabopreis.

Harvard Business Manager ist seit Februar 2012 auch als digitale Version verfügbar. Stöbern, kaufen oder abonnieren Sie direkt unter [www.harvardbusinessmanager.de/hbm-digital](http://www.harvardbusinessmanager.de/hbm-digital)

### NUTZUNGSRECHTE/SONDERDRUCKE

Mit einem Nutzungsrecht erwerben Sie das Recht, einen einzelnen Artikel für einen bestimmten Zweck zu verwenden. Nutzen Sie den für Sie geeigneten Artikel beispielsweise

- zum Versand an Ihre Kunden
- zur Fortbildung Ihrer Mitarbeiter
- als Ergänzung für Ihre Seminarunterlagen

Auf Wunsch auch mit Ihrem Firmen-Logo und eigenem Editorial.

Die Lieferung erfolgt im PDF-Format. Der Preis für eine Auflage von 1 – 10 Exemplaren beträgt je 6,00 Euro. Jedes weitere Exemplar kostet je 4,20 Euro.

Ab einer Auflage von 500 Exemplaren bieten wir Ihnen auch die Möglichkeit, hochwertige Sonderdrucke zu bestellen. Der Preis berechnet sich nach Umfang und Auflage.

### NACHDRUCKE IN MEDIEN ALLER ART

Wenn Sie einen Artikel aus dem Harvard Business Manager in einer Zeitschrift, einer Zeitung, im Internet oder auf digitalen Datenträgern veröffentlichen möchten, informieren wir Sie gern über die Bedingungen und Preise.

### KONTAKT, BERATUNG UND BESTELLUNG

Internet: [www.spiegelgruppe-nachdrucke.de](http://www.spiegelgruppe-nachdrucke.de)  
E-Mail: [sonderdrucke@harvardbusinessmanager.de](mailto:sonderdrucke@harvardbusinessmanager.de)  
Telefon: (0 40) 30 07-32 65  
Fax: (0 40) 30 07-29 66

## JA, ICH MÖCHTE JETZT DEN HARVARD BUSINESS MANAGER ABONNIEREN!



### ABONNEMENT:

Ich bestelle den Harvard Business Manager frei Haus zum Preis von zurzeit halbjährlich EUR 87,- (das entspricht EUR 14,50 pro Ausgabe). Ich kann das Abonnement jederzeit zur nächsterreichbaren Ausgabe kündigen. Das Geld für bezahlte, aber noch nicht gelieferte Ausgaben bekomme ich zurück. Alle Preise inkl. MwSt. und Versand. Das Angebot gilt nur in Deutschland. (HB16-001)

### STUDENTENABONNEMENT:

Ich bin Student/in und bestelle den Harvard Business Manager im Studentenabonnement zum Preis von zurzeit halbjährlich nur EUR 59,40 (das entspricht EUR 9,90 pro Ausgabe). Ich kann das Abonnement jederzeit zur nächsterreichbaren Ausgabe kündigen. Das Geld für bezahlte, aber noch nicht gelieferte Ausgaben bekomme ich zurück. Eine Kopie meiner aktuellen Studienbescheinigung ist noch erforderlich und wird vom Verlag abgefordert. Alle Preise inkl. MwSt. und Versand. Das Angebot gilt nur in Deutschland. (HB16-840)

### BITTE LIEFERN SIE DEN HARVARD BUSINESS MANAGER AN

NAME, VORNAME

C/O

STRASSE, HAUSNUMMER

PLZ/ORT

TELEFON (Bitte für eventuelle Rückfragen angeben)

E-MAIL (Erforderlich für die digitale Ausgabe)

### COUPON SENDEN AN

manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, Ericusspitze 1,  
20457 Hamburg.  
Telefon: (0 40) 30 07-34 00  
Fax: (0 40) 30 07-34 34  
E-Mail: [aboservice@manager-magazin.de](mailto:aboservice@manager-magazin.de)

Hinweise zu den AGB und Ihrem Widerrufsrecht finden Sie unter [www.manager-magazin.de/agb](http://www.manager-magazin.de/agb)

Ich zahle bequem per SEPA-Lastschrift (halbjährlich EUR 87,-/ Studenten: halbjährlich EUR 59,40).

manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, Ericusspitze 1, 20457 Hamburg  
Gläubiger-Identifikationsnummer DE36ZZ00000183621

**SEPA-LASTSCHRIFTMANDAT:** Ich ermächtige den Verlag, Zahlungen von meinem Konto mittels Lastschrift einzuziehen. Zugleich weise ich mein Kreditinstitut an, die vom Verlag auf mein Konto gezogenen Lastschriften einzulösen. Hinweis: Ich kann innerhalb von acht Wochen, beginnend mit dem Belastungsdatum, die Erstattung des belasteten Betrages verlangen. Es gelten dabei die mit meinem Kreditinstitut vereinbarten Bedingungen.

DE \_\_\_\_\_  
IBAN \_\_\_\_\_

Die Mandatsreferenz wird separat mitgeteilt.

Ja, ich wünsche unverbindliche Angebote des SPIEGEL-Verlags und der manager magazin Verlagsgesellschaft (zu Zeitschriften, Büchern, Abonnements, Online-Produkten und Veranstaltungen) per Telefon und/oder E-Mail. Mein Einverständnis hierzu kann ich jederzeit widerrufen.

\_\_\_\_\_  
DATUM, UNTERSCHRIFT

# DIE STILLE KUNST DER PERFEKTION

„Der Feinschmecker“ trifft auf das Hotel „Louis C. Jacob“. Ein exklusives Zwiegespräch unter Experten am 8.6.2016 in der Hanse Lounge in Hamburg.



**Madeleine Jakits und Jost Deitmar**  
Chefredakteurin „DER FEINSCHMECKER“  
und Hoteldirektor des „Louis C. Jacob“



**JAHRES  
ZEITEN  
VERLAG**

Die manager lounge ist der exklusive Businessclub für deutschsprachige Führungskräfte. 13 deutsche und internationale Standorte sowie ein geschlossenes Online-Netzwerk sorgen für persönliche Kontakte und Wissenstransfer auf höchstem Niveau. Profitieren Sie von gewinnbringenden Verbindungen, hochkarätigen Veranstaltungen und wertvollen Services.

## manager lounge

Der Businessclub des manager magazins

**Alle Informationen und weitere Veranstaltungen unter**

[contact@manager-lounge.com](mailto:contact@manager-lounge.com) | Tel.: +49 40 38080-500 | [www.manager-lounge.com](http://www.manager-lounge.com)

Oder bewerben Sie sich online und testen das Netzwerk 30 Tage kostenfrei: [www.leadersnetwork.de/Bewerbung](http://www.leadersnetwork.de/Bewerbung)





FOTO: STOCKBYTE / GETTY IMAGES

## SCHWERPUNKT DAS PERFEKTE TEAM

Es wäre schön, wenn Führungskräfte ihre Teams nach Lehrbuch zusammenstellen könnten. In der Praxis jedoch treffen Manager und Managerinnen meist auf eine vorhandene Mannschaft. Unsere Autoren erklären, wie Sie ein ererbtes Team führen, und geben Tipps zur effektiven Gruppenarbeit.

## WEITERE THEMEN

### TOPMANAGEMENT

An CEOs werden hohe Ansprüche gestellt. Die richtige Person zu finden ist nicht leicht. Professor Chengwei Liu provoziert mit seinem Vorschlag, neue Chefs per Losentscheid zu bestimmen.

### MARKETING

Facebook und Youtube haben die Regeln für Marketer auf den Kopf gestellt. Optimisten sahen ein goldenes Zeitalter für Branding und Werbung kommen. Doch was funktioniert wirklich?

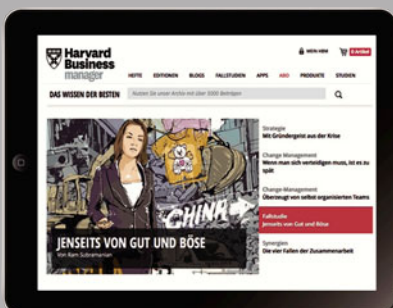
### INTERVIEW

Als Meg Whitman 2011 CEO von Hewlett Packard wurde, stand sie vor der Aufgabe, das Traditionsunternehmen wieder auf Kurs zu bringen. In unserem Gespräch zieht sie ein Zwischenfazit.

Die nächste Ausgabe erscheint am 21. Juni 2016.

### HBM ONLINE

Besuchen Sie unsere Internetseite [www.harvardbusinessmanager.de](http://www.harvardbusinessmanager.de). Dort finden Sie täglich neue Texte, Blogs unserer Autoren und den „Management-Tipp des Tages“. Stöbern Sie in bereits erschienenen Ausgaben und Editionen, oder recherchieren Sie in unserem Archiv mit mehr als 5000 HBM-Artikeln.



## FÜNF MINUTEN MIT ...

### Frau Westheimer, haben Sie es jemals bereut, Ihre akademische Karriere aufgegeben zu haben?

WESTHEIMER Nein, aber das mag sicherlich auch daran liegen, dass ich immer einen Fuß in der Tür zur Welt der Wissenschaft behalten habe. Gewiss, ich war auf den Cover-Seiten von Magazinen wie „People“ und ging zu den Talkshows von David Letterman oder Arsenio Hall – auch weil diese ein junges Publikum hatten, das ich gern erreichen wollte. Aber ich habe mich bewusst dafür entschieden, parallel Sachbücher zu schreiben und wissenschaftliche Vorträge zu halten, und ich habe immer mehr Medienanfragen abgefragt als zugesagt. Einmal hat mich „Saturday Night Live“ gefragt, ob ich Gastgeber einer Sendung sein wollte. Ich habe abgelehnt, weil ich danach eine ganze Woche Erholungszeit gebraucht hätte.

### Sie schaffen es, sensible Themen anzusprechen, ohne Menschen zu brüskieren. Was ist Ihr Erfolgsgeheimnis?

WESTHEIMER Ich war über 50, als ich meine erste eigene Fernsehshow hatte, deswegen sah man mich nie mit tiefem Dekolleté oder kurzem Rock auf dem Bildschirm. Ich wollte nicht jünger aussehen, als ich war – vielleicht ist das einer der Gründe. Mein deutscher Akzent hat mir auch geholfen. Als ich in die USA zog, sagte man mir, ich müsse Sprachunterricht nehmen, wenn ich hier unterrichten wolle – mein Akzent sei störend. Dabei hat er mir sehr geholfen, er wurde mein Markenzeichen. Wenn Menschen das Radio einschalteten und mich hörten, wussten sie sofort, dass ich es war, die da sprach. Und ich hatte das Glück einer guten Ausbildung; an der Cornell University studierte ich bei Helen Singer Kaplan, die ein Grundlagenwerk über Sexualtherapie geschrieben hat. Hinzu kommt, dass ich ein direkter Mensch bin, der kein Blatt vor den Mund nimmt.

### Der Großteil Ihrer Familie kam im Holocaust ums Leben. Inwieweit hat Sie dieses Schicksal geprägt?



FOTO: ERIK HILL / REDUX PICTURES

## RUTH WESTHEIMER

ist die bekannteste Sexualtherapeutin der USA. Geboren wurde Dr. Ruth, wie sie von ihren Fans getauft wurde, 1928 im fränkischen Wiesenfeld, doch sie verließ Deutschland während des NS-Regimes. Ihren Abschluss in Psychologie machte sie in Paris; in den USA studierte sie Soziologie. Dass Aufklärung ihr Lebensthema werden sollte, war ein Zufall: Ein Radiosender bat sie, Hörern unverklemmte und humorvolle Ratschläge zu geben. „Sexual Speaking“ wurde ein Riesenerfolg.

WESTHEIMER Dass ich überlebt habe, war Zufall und dem Umstand zu verdanken, dass ich in der Schweiz und nicht in den Niederlanden, Belgien oder Frankreich gelandet war. Menschen wie ich, wir Überlebenden, haben die Verpflichtung, die Gesellschaft immer wieder wachzurütteln. Kein Wunder, dass viele von uns Sozialarbeiter, Krankenpfleger oder Berater wurden. Ich selbst wollte zunächst Medizin studieren. Das war jedoch unmöglich: Ich hatte weder Schulabschluss noch Familie oder Geld. Deshalb fing ich an, in Israel und Paris als Erzieherin zu arbeiten. Ein Beruf, den mir meine Mutter schon früh ans Herz gelegt hatte. Sie war überzeugt, dass ich we-

gen meiner geringen Körpergröße prima auf die Kinderstühle passte. Als ich anfang, Psychologie zu studieren, ahnte ich nicht, dass es meine Berufung werden sollte, über Orgasmen und Erektionen zu sprechen. Aber ich wusste, dass ich etwas tun wollte, das anderen hilft. Dadurch fühle ich mich lebendig.

### Was haben Ihre vielen Umzüge Sie gelehrt?

WESTHEIMER Wie wichtig es ist, die Sprache eines Landes zu lernen – zum Glück fiel mir das sehr leicht, selbst bei so einer schwierigen Sprache wie Hebräisch. Als ich nach Paris zog, konnte ich kein Wort Französisch, habe aber sofort angefangen, die Sprache zu studieren. Dass ich mich immer gern mit den Menschen aus der neuen Kultur zusammengetan und nicht nur nach meinesgleichen gesucht habe, hat mir dabei sehr geholfen. Freundschaften sind wichtig, wenn Sie in ein neues Land ziehen.

### Was planen Sie für Ihren Ruhestand?

WESTHEIMER Nichts! Ich glaube nicht an das Konzept des Ruhestands. Klar, man muss sich an veränderte Umstände anpassen. Mein Diabetes 2 schränkt mich ein, aber ich kümmere mich gut darum. Ich schlafe gut, verbiete Menschen, mich vor 9 oder nach 22 Uhr anzurufen. Und ich habe einen Fahrdienst, das erleichtert vieles. So muss ich mir keine Gedanken machen, wie ich zu Terminen komme. ♥

Mit RUTH WESTHEIMER sprach  
Alison Beard, Redakteurin  
der Harvard Business Review.

### NACHDRUCK

Nummer 201606098, siehe Seite 94  
oder [www.harvardbusinessmanager.de](http://www.harvardbusinessmanager.de)  
© 2016 Harvard Business Publishing

# Testen Sie den digitalen Harvard Business Manager!

2  
Ausgaben für  
€ 18,90



Der digitale Harvard Business Manager.  
Die neue Art zu lesen.

**HBM**

## Ihre Vorteile im Überblick:

- ▶ Mit interaktiven Grafiken und zahlreichen Links zu ergänzenden Informationen.
- ↓ Ausgaben auch offline lesen.
- 📱 App für iPad, iPhone, Android, Kindle Fire, Windows sowie für PC/Mac.
- 🔑 Mit manager-ID bequem auf allen Ihren Geräten lesen.

Jetzt testen: **040 3007-3400** oder [abo.harvardbusinessmanager.de/digital](http://abo.harvardbusinessmanager.de/digital)

# DIE EXPLORER II

Speziell für die Anforderungen von Forschern entwickelt,  
ist sie eine zuverlässige Begleiterin auf Expeditionen  
zu den entlegensten Orten des Planeten.  
Sie zählt nicht nur die Zeit. Sie erzählt Zeitgeschichte.



OYSTER PERPETUAL EXPLORER II

  
**ROLEX**