

# Think:Act

Leading thoughts, shaping vision



THINK:ACT #30 03|2020 WACHSTUMSSCHMERZEN PREIS € 16,90

Warum das Mantra vom  
grenzenlosen Wachstum  
ausgedient hat – und  
was danach kommt.



## Kampf gegen Papier

Gary Hamel will Bürokratie  
in Firmen abbauen

## Barças neues Spielfeld

Wie der FC Barcelona  
Tech-Start-ups fördert

Roland  
Berger





**"Technologie ist dafür da, das Leben  
von Menschen zu verbessern."**

**MARTA PLANA**

**Vorstandsmitglied des FC Barcelona  
und Direktorin des Barça Innovation Hub**

**→ SEITE 62**

**"Es wäre schön, wenn CEOs kühne Pioniere wären. Aber die meisten hätten sich nicht bei Kolumbus eingeschifft, sondern erst auf eine Bewertung bei TripAdvisor gewartet."**

**GARY HAMEL**  
Management-Guru und  
Bürokratiebekämpfer

→ SEITE 22

"Wer nur Daten aus der Vergangenheit analysiert, wird nie etwas Neues und anderes hervorbringen. Denn es gibt keine Daten, die beweisen, dass das Neue und andere funktioniert."

ROGER MARTIN  
Pionier des Integrativen  
Denkens, Autor von  
*The Opposable Mind*

→ SEITE 68



## WACHSTUMSSCHMERZEN



**"Man muss unterscheiden zwischen Quantität und Qualität von Wachstum, zwischen Kosten und Nutzen und zwischen kurz- und langfristig. Pläne für Wachstum sollen präzise darlegen, was wachsen soll – und warum."**



→ Als **Simon Kuznets** 1971 den Nobelpreis erhielt, lobten die Laudatoren den Erfinder des modernen Bruttoinlandsprodukts für "neue und tiefere Einblicke in ökonomische und soziale Strukturen und Entwicklungsprozesse". In dieser Ausgabe von Think\_Act untersuchen wir, ob es an der Zeit ist, Wachstum und Fortschritt neu zu definieren.

# Think:Act 30

Im Fokus

## WACHSTUM IM WANDEL

WACHSTUMSSCHMERZEN

### 22 Wider die Wasserköpfe

Der Management-Guru

Gary Hamel kämpft gegen  
Bürokratie in Unternehmen.



### 28 Mehr geht nicht

Ob Organisationen erfolgreich  
sind, hängt auch von ihrer  
Größe ab. Robin Dunbar kennt  
die perfekte Zahl.

### 32 Innovatives Netzwerk

W. L. Gore ist seit mehr als  
50 Jahren erfolgreich.  
Ein Grund dafür: Es gibt  
keine Chefs.

### 36 Drei Visionen für ein neues Wirtschaftssystem

Kate Raworth, Diane Coyle  
und Vaclav Smil skizzieren,  
wie Wirtschaft aussehen kann,  
die nicht nur auf Größe setzt.

### 50 Urtrieb Wachstum?

Der Psychologe Stephen  
Lea erklärt, warum wir immer  
mehr haben wollen.

### 52 Wir müssen Fortschritt anders messen

Das BIP hat sich überholt,  
sagt Nachhaltigkeitsforscher  
Tim Jackson. Er meint: Wir  
brauchen neue Standards.



**"Bürokratie  
lässt immer  
weitere  
Ableger  
wuchern."**

**"Wir müssen  
lernen, die Erde  
zu nutzen, ohne  
sie zu zerstören."**



## 42 REISEN AM ABGRUND

Wie die Suche  
nach dem  
schönsten Motiv  
die schönsten  
Orte der Welt  
zerstört.



12

## SCHRUMPFKUR

Im neuen Jahrzehnt kommt auf die Weltwirtschaft einiges zu. Nur wer die Risiken erkennt und sich anpasst, wird bestehen.

## 56 AUFERSTANDEN VON DEN TOTEN

Kurz vor der Pleite erkannte IBM, dass es nur mit einer anderen Firmenkultur überleben kann.

UMSCHLAGSEITEN FOTO: RAGNAR SCHMUCK, ILLUSTRATION: SERGE BLOCH | FOTOS: RAGNAR SCHMUCK, AGENTUR FOCUS/MAGNUM/MARTIN PARR, IBM CORPORATE ARCHIVES, EDU BAYER | ILLUSTRATION: DAVID DESPAU, SUPERTOTTO, SERGE BLOCH

### Weitwinkel

## Lesen. Denken. Handeln.

62

### Silicon Valley des Sports

Mit dem Barça Innovation Hub fördert der FC Barcelona Technologien, die sich auch außerhalb des Spielfelds nutzen lassen.



### 8 Auf einen Blick

Fakten, die Sie kennen sollten: Die neuesten Buzzwords, Studien und Geschäftsideen.

### 68 Kein Entweder-oder

Der Strategie-Vordenker Roger Martin meint: Oft wäre es besser, wenn Entscheider sich nicht entscheiden.

### 72 Finnisches Erfolgsmuster

Wie Tiina Alahuhta-Kasko beim Modelabel Marimekko Expansion und Tradition in Einklang bringt.

### 76 Ausgeblendet

Daten bilden die Basis für immer mehr Entscheidungen. Aber eine Gruppe wird dabei meist vernachlässigt: Frauen.

### 80 Denkanstöße

Lassen Sie sich inspirieren: Studien von Roland Berger zum Wandel in Landwirtschaft und Automobilindustrie.

### 82 Werte sind wertvoll

Marketing-Guru Philip Kotler beantwortet drei Fragen dazu, wie man seine Zielgruppe am besten erreicht.

WACHSTUMSSCHMERZEN

### Think:Act online

Raj Sisodia, Mitgründer der "Conscious Capitalism"-Konferenz, glaubt, dass Unternehmen die Welt retten können: <https://www.rolandberger.com/en/insights/Magazines.html>



## Rechen- Exempel

ZAHLN, BITTE.  
DIESMAL ZU ...

### Elektromobilität

# 4.

PLATZ

An dieser Stelle steht laut US-Umweltbehörde der Straßenverkehr im Ranking der Verursacher des Treibhauseffekts.

# 45%

CO<sub>2</sub>-EINSPARUNGEN

Das wäre der Effekt, würden alle US-Autos mit Brennstoffantrieb durch Elektromobile ersetzt.

# 100

USD

Ab diesem Preis pro Kilowattstunde liegen Fahrzeuge mit Lithium-Ionen-Batterien preislich mit brennstoffbetriebenen Autos gleichauf, exklusive Unterhaltskosten.

# 15

MINUTEN

So lang benötigt laut Tesla das Model S, um an einer Schnellladestation seine Batterie für eine Strecke von 209 Kilometern aufzuladen.

# 595

KILOMETER

Diese Distanz soll das Model S Long Range, das Tesla 2019 einführte, mit einer Batterieladung zurücklegen können. Das ist ein Reichweitenrekord.

## Denk- Anstöße

### Wie Sie in digitalen Zeiten geistig gesund bleiben

VON Julia Hobsbawm

Wenn es um Gesundheit geht, denken wir vor allem an drei Faktoren: gute Ernährung, ausreichend Sport und Schlaf. Passend dazu definiert die WHO Gesundheit als „einen Zustand vollkommenen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht nur das Freisein von Krankheit und Gebrechen“. In digitalen Zeiten müssen wir diese Definition erweitern.

Gesundheit hängt heute stark von unserem Umgang mit digitalem Konsum ab. Genauso konsequent wie gegen Adipositas müssen wir gegen "Infopositas" vorgehen: den Zustand, in dem wir so vollgestopft und überladen mit Informationen sind, dass unser Konzentrationsvermögen leidet, unser Stresspegel steigt und uns jede Aufgabe überfordert. Entsprechend müssen wir im Auge behalten, wie oft wir Mails schreiben, etwas im Netz posten oder die Grenzen zwischen Arbeit und Privatem verwischen. Unsere geistige Nahrung sollte so frisch und abwechslungsreich sein wie die Nahrung, die wir essen. Wir sollten auf die Nachrichtenquellen achten, aus denen wir Rat und Hilfe beziehen; und wir sollten mit unserer wichtigsten Ressource – Zeit – genauso sorgsam umgehen wie mit unserem Körper.



**JULIA HOBSBAWM** ist Professorin an der Cass Business School in London. In Kürze erscheint ihr Buch *The Simplicity Principle*.

# Thin

AUF EINEN BLICK

Gute  
Gedanken

Buzzword  
Bingo

*Halten Sie mit beim  
Business-Talk. Wir  
erklären die Trendwörter,  
mit denen gerade alle  
um sich werfen.*



"Narrative  
violation"

Sie überlegen, Geld in ein Start-up zu investieren? Dann könnte eine kleine narrative violation nützlich sein. Mit der "Verletzung der Erzählung" ist eine Gegenerzählung gemeint, die dem gerade herrschenden Konsens widerspricht. Vielleicht kennen Sie ja das eine Carsharing-Start-up, das tatsächlich Gewinne einfährt? Dann sprechen Sie es offen aus. Laufen Sie nicht wie ein Schaf der Herde hinterher. Narrative violation steht für Logik. Und der sollte man sich nie verschließen.

"Frauen  
gehören an  
alle Orte, an  
denen Ent-  
scheidungen  
fallen. Sie  
dürfen nicht  
die Ausnahme  
darstellen."

— Ruth Bader Ginsburg  
Beisitzende Richterin am United  
States Supreme Court

Act



In aller  
Kürze



Ketten-  
Reaktion

## Niedriger Preis, hohe Kosten

*Zu beschäftigt, um das Buch zu lesen, über das gerade alle reden? Wir übernehmen das für Sie. Darum geht es in The Value of Everything von Mariana Mazzucato.*

**DER PREIS BESTIMMT** den Wert eines Produkts. Dieses ökonomische Mantra wurde Ende des 19. Jahrhunderts aufgestellt. Die amerikanische Wirtschaftswissenschaftlerin Mazzucato sagt: Wir glauben, dass manche Aktivitäten Mehrwert stiften, obwohl sie in Wirklichkeit Kosten verursachen – nur deshalb, weil es jemand behauptet.

Das Bruttoinlandsprodukt (BIP) wiederum wurde durch den Zweiten Weltkrieg geprägt, sagt Mazzucato. Damals war für die USA Produktivität das entscheidendste Kriterium. Das Problem ist nur: Das BIP unterscheidet nicht klar zwischen Investitionen und Kosten und lässt viele Faktoren außer Betracht. Die Kosten von Naturzerstörungen werden zum Beispiel nicht mit eingerechnet, wohl aber die Aufräumarbeiten danach.

Gleiches gilt für staatliche Förderprogramme: Technologie- und Pharmakonzerne können herunterspielen, wie stark sie von staatlich finanzierter Forschung profitieren. Mazzucato will eine Debatte darüber anstoßen, was Werte sind und unter welchen Voraussetzungen sie entstehen. Ihr Ziel: ein System, das mehr Innovation und weniger Ungleichheit hervorbringt.

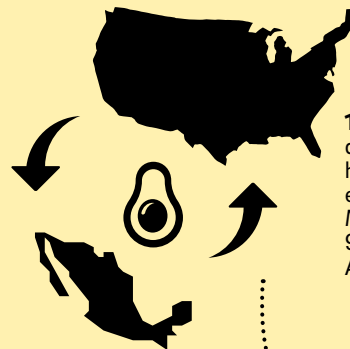
→ *The Value of Everything: Making and Taking in the Global Economy* von Mariana Mazzucato. 384 Seiten. Allen Lane. 24,99 €.

## FRÜCHTE DES ZORNS

Superfoods sind die Popstars der Lebensmittelindustrie. Kaum jemand stellt ihren Nutzen für unsere Gesundheit infrage. Bei den Anbaubedingungen sieht die Sache anders aus. Keine Pflanze ist dabei so umstritten wie die Avocado. Die Früchte sind wegen ihrer schlechten Ökobilanz in die Kritik geraten und weil Drogenkartelle beim Handel mitmischen. Ihr Siegeszug fußt auf einem Freihandelsabkommen – und gutem Marketing.



**UND IN ZUKUNFT?** Die Debatte über die sozialen und ökologischen Folgen des Imports von "Superfoods" dauert an. Während Umweltverbände versuchen, bei den Verbrauchern das Bewusstsein für folgenschwere Produktionsbedingungen zu schärfen, öffnet sich bereits ein neuer, riesiger Markt für Avocados: China.



**1997** Die USA setzen eine Vorgabe des Nordamerikanischen Freihandelsabkommens um und heben ein Importverbot für Avocados aus Mexiko auf. Bis dahin stammten 90 % der in den USA verkauften Avocados aus Kalifornien.

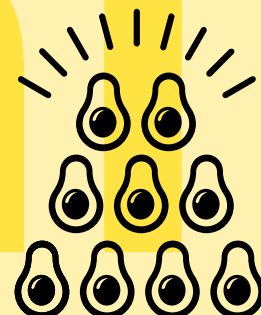


**2005** 67 % der in den USA verkauften Avocados sind nun Importware und dadurch ganzjährig verfügbar. Durch Marketingkampagnen erhalten sie ein Image als gesunder Fettlieferant. Aus dem Nischenprodukt wird mehr und mehr ein Verkaufsschlager.



**2018** Erste Restaurants und Küchenchefs in Großbritannien verbannen "Blut-Avocados" aus ethischen Gründen aus ihren Küchen und ersetzen sie durch regionale und saisonale Produkte.

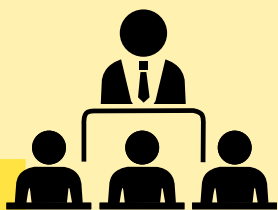
**2017** Soziale Medien befeuern den Trend weiter. Allein seit dem Start von Instagram 2010 ist die weltweite Avocado-Produktion um 50 % gestiegen. Gleichzeitig mehren sich Berichte über eine verheerende CO<sub>2</sub>-Bilanz, Abholzung und Dürren in chilenischen Anbauregionen und mexikanische Drogenkartelle, die gewaltsam in das Geschäft mit dem "grünen Gold" einsteigen.



## Best Practice

### Wie man ... seine Business Story erzählt

**MIT GUTEN GESCHICHTEN** kann man Menschen für sich gewinnen. Das wusste schon der Philosoph Jean-Paul Sartre: "Der Mensch erlebt alles, was ihm widerfährt, in Form von Geschichten [...] und er versucht sein Leben zu leben, als würde er es später nacherzählen wollen." Auf Sartre beruft sich der Ökonom Robert Shiller in *Narrative Economics*. Das Buch gibt wertvolle Tipps, wie Unternehmer die Geschichte ihrer Firma erzählen können. Das oberste Ziel ist immer: Menschen sollen zuhören wollen und den Erzähler ernst nehmen. Für gutes Storytelling ist darum als Erstes ein Rahmen unverzichtbar: Wer erzählt die Geschichte und warum? Zweitens: immer bei der Wahrheit bleiben; Authentizität schafft Vertrauen. Drittens: Gefühle zulassen. Nur so baut man eine Verbindung zum Publikum auf – und schafft es, Zuhörer dauerhaft an sich zu binden.



#### Wirtschaftliche Konsequenzen



#### Luft nach oben

**7,7 MILLIARDEN MENSCHEN** zu ernähren ist eine gewaltige Herausforderung. Zwar haben moderne Technologien die Erträge pro Quadratmeter Ackerfläche kontinuierlich steigern lassen. Dennoch bleibt ein Haken: Der Großteil der explodierenden Weltbevölkerung lebt in Städten. Sie mit frischen Lebensmitteln zu versorgen, wird wegen der langen Transportwege immer aufwendiger und schädigt die Umwelt zusätzlich zu den altbekannten Problemen der Landwirtschaft: vom Wasserverbrauch über Bodenerosion und Abholzung bis hin zur Verseuchung von Böden durch Pestizide. Ändern könnte sich das, wenn man die Lebensmittel direkt in der Stadt anbaut: 1999 erfand der Mikrobiologe Dickson Despommier die "vertikale Landwirtschaft". Das Prinzip funktioniert ähnlich wie die Begrünung von Dächern, in diesem Fall jedoch von Stockwerk zu Stockwerk. Mithilfe spezieller LED-Lampen lassen sich die Ernteerträge auf die zehnfache Menge herkömmlich bewirtschafteter Flächen steigern. Jährlich wächst die Zahl der vertikalen Äcker so um 24,8 %. Bis 2026 soll ihr Marktwert bei 20 Milliarden US-Dollar liegen.

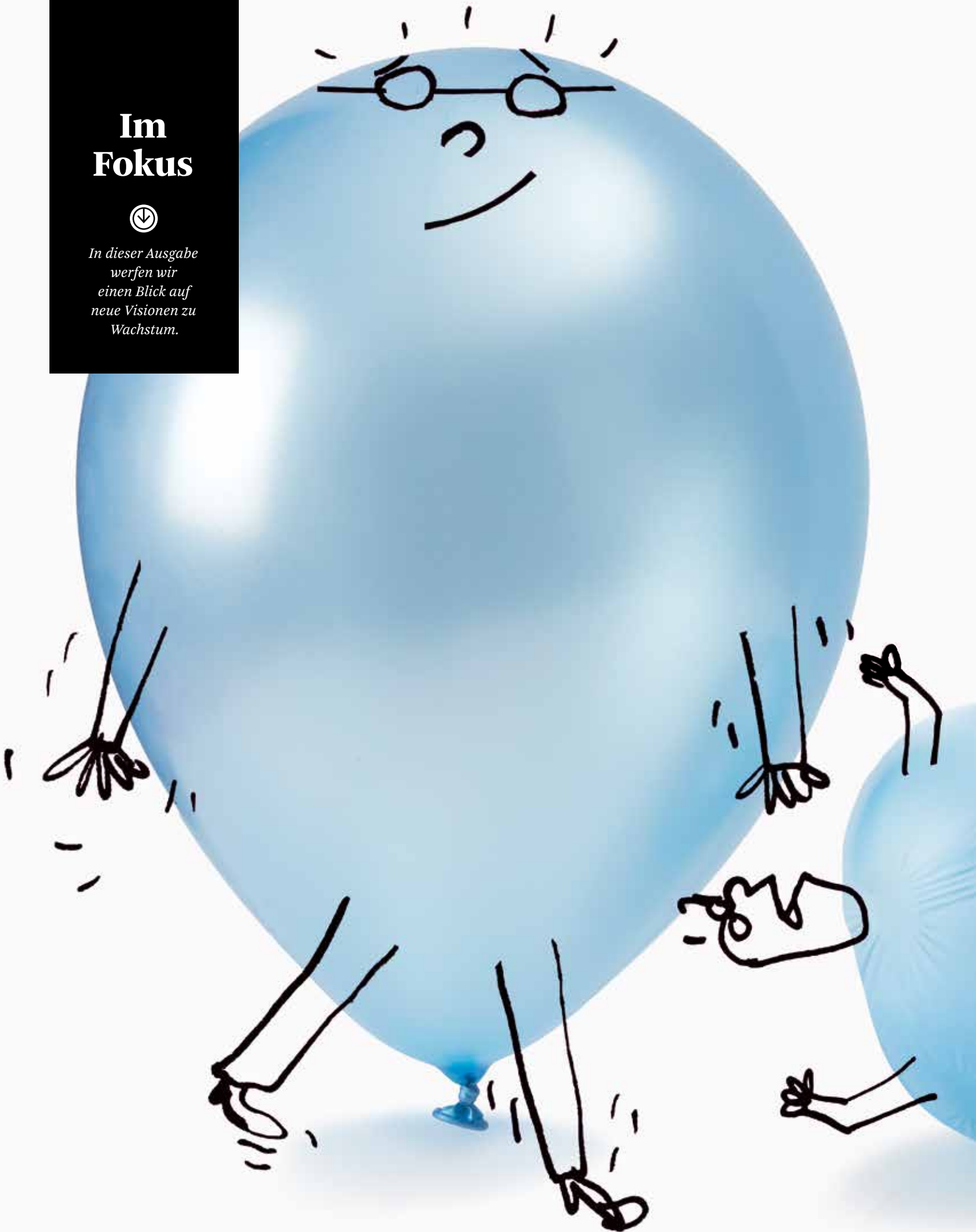
# Act

AUF EINEN BLICK

# Im Fokus



*In dieser Ausgabe  
werfen wir  
einen Blick auf  
neue Visionen zu  
Wachstum.*



Die Weltwirtschaft steht vor gewaltigen Umbrüchen.

Ist Wachstum die richtige Antwort darauf?

Wie können Unternehmen Zeiten überstehen,

die unsere ökonomischen Grundsätze

vollkommen auf den Kopf stellen?

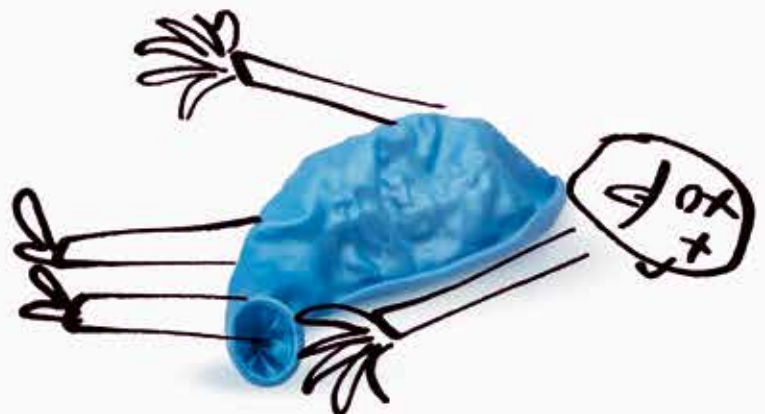
# SCHRUMPFEKUR

WACHSTUMSSCHMERZEN

VON **Bennett Voyles**

ILLUSTRATIONEN VON **Serge Bloch**

FOTOS VON **Ragnar Schmuck**



**Wir brauchen eine Vision. Der Weltwirtschaft droht eine ganze Reihe von Gefahren. Aber Unternehmen, die wissen, was auf sie zukommt, können sie bewältigen. Vorausgesetzt, sie erfinden sich neu.**

## KLIMAWANDEL

Der zwischenstaatliche Ausschuss für Klimaänderungen schreibt in einer 2018 erschienenen Studie, dass mit hoher Wahrscheinlichkeit Hitzewellen zunehmen werden, insbesondere in tropischen Ländern. Wahrscheinlich ist es auch, dass in Ostasien, an der amerikanischen Ostküste und in hoch gelegenen Regionen deutlich mehr Regen fällt. Die meisten Behörden rechnen außerdem mit einer Zunahme von Dürren, Überschwemmungen und häufigen Unterbrechungen der Lieferketten.

Die Bank of England warnt, dass die Folgen des Klimawandels mehr als 20 Billionen US-Dollar an Werten vernichten könnten.

## STAATSVerschULDUNG

Auch wenn andere Probleme im Vergleich mit dem Klimawandel verblassen, könnten einige von ihnen dramatische Auswirkungen auf die Weltwirtschaft haben. Eines davon ist die Staatsverschuldung. Die Verschuldung der größten Volkswirtschaften beträgt im Schnitt mehr als 70 % ihres BIP – das ist die höchste Quote, die es jemals in Friedenszeiten gab.

## HANDELSKRIEGE

20 Jahre lang sorgten immer stärker wachsende Handelsbeziehungen dafür, dass die Verschuldung nicht noch höher ausfällt. Aber dieses Wachstum ist bedroht. Im Oktober 2019 senkte die Welthandelsorganisation ihre

Wachstumsprognose für den weltweiten Warenhandel von 2,6 % auf 1,2 % und erklärte: "Durch Handelsstreitigkeiten, finanzielle Instabilität und geopolitische Spannungen steigt das potenzielle Risiko für einen größeren Abschwung."

Die Aussichten für den offenen Handel sind nicht gut. "Langlebigkeit ist kein Wesensmerkmal der Globalisierung", sagt Professor Dani Rodrik von der Harvard Kennedy School of Government.

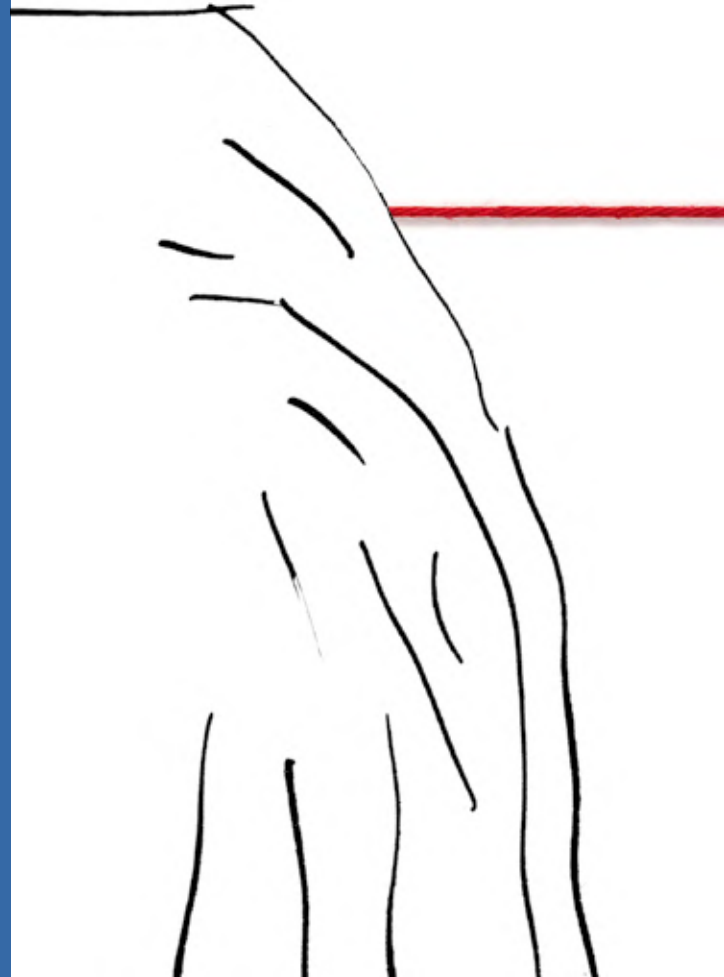
## POPULISMUS

Zwischen 1990 und 2018 ist die Zahl der Länder, die von Populisten regiert werden, laut einer Analyse des Tony Blair Institute for Global Change von vier auf 20 angestiegen. Viele davon verfolgen ihre politische Agenda ohne Rücksicht auf Kollateralschäden.

## DAS OBERSTE PROZENT

Auch die Konzentration von Reichtum kann der Wirtschaft schaden. So besitzt in den USA inzwischen 1 % der Bevölkerung 31,1 % des privaten Vermögens aller Haushalte – und damit mehr als die unteren 90 % zusammen. "Weil auch reiche Menschen nicht unendlich viele Yachten nutzen können, wird ein großer Teil dieses Geldes investiert", sagt Wirtschafts-Vordenkerin Rita Gunther McGrath. "Dann besteht die Gefahr, dass Unternehmen davon überschwemmt werden und der Markt dadurch verzerrt wird, so wie im Fall von WeWork." →

**E**IN NEUES JAHRZEHNT hat begonnen – und es sieht nicht gut aus: Globale Erwärmung, Handelskriege, alternde Gesellschaften, ungerecht verteilte Vermögen, Arbeitsplatzverlust durch Automatisierung, überbordende Staatsverschuldung, die Herausforderungen und Kosten der digitalen Transformation – all das kann das Wirtschaftswachstum zusammenschrumpfen lassen.



Als wäre das nicht genug, warnte die UN-Welthandelskonferenz im Oktober 2019: "Eine stotternde Wirtschaft im Norden, eine Verlangsamung des Wachstums im Süden und die steigende Verschuldung hängen wie ein Damoklesschwert über der Weltwirtschaft. Im Zusammenspiel mit immer instabileren Märkten, einem beschädigten multilateralen System und wachsender Ungewissheit stellen sie die Politik vor große Herausforderungen."

Zugegeben, das klingt furchtbar. Doch einige Ökonomen glauben, dass das neue Jahrzehnt für einige Firmen auch große Chancen bietet. Zumindest für solche, die nicht auf Wachstum um jeden Preis setzen, sondern darauf, ihre Kunden zufriedenzustellen, die Motivation und Kreativität ihrer Mitarbeiter zu fördern und Prozesse nachhaltig zu gestalten. Sie könnten widerstandsfähig genug sein, um die Herausforderungen zu überleben – und sogar Vorteile daraus ziehen.

"Rezessionen waren nie für alle Marktteilnehmer gleich schlimm", sagt Rita Gunter McGrath, Professorin an der New Yorker Columbia Business School und Autorin von *Seeing Around Corners: How to Spot Inflection Points in Business Before They Happen*. "Viele der erfolgreichsten Firmen wurden während Rezessionen gegründet." Für Unternehmen, die sich ihre Ressourcen einteilen, können

# STEIGENDE GLOBALE STAATSVerschULDUNG BEDROHT DIE WIRTSCHAFT.

Rezessionen ein guter Zeitpunkt sein, um ihr Potenzial schrittweise auszubauen: Auf dem Markt sind mehr gute Mitarbeiter verfügbar. Assets wie Büroeinrichtungen sind günstiger zu haben. Kleine Firmen, die ums Überleben kämpfen, können leichter übernommen werden. Und manch großer Wettbewerber muss sich aus dem Markt zurückziehen, weil er sich übernommen hat.

Wie können sich Unternehmen auf diesen harten Ritt vorbereiten? Einige etablierte Weisheiten gelten noch immer: Achten Sie auf Ihre Rendite, halten Sie das Betriebskapital klein, bleiben Sie nah am Kunden. Darüber hinaus empfehlen renommierte Wirtschafts-Vordenker aber auch, ein paar völlig neue Regeln zu beachten: →

WACHSTUMSSCHMERZEN



## ÜBERALTERUNG

In vielen Ländern steigt das Durchschnittsalter der Bevölkerung. Für konsumorientierte Volkswirtschaften ist das eine schlechte Nachricht. Ältere Menschen essen weniger, kaufen weniger und arbeiten weniger als Jüngere – aber sie verursachen höhere gesellschaftliche Kosten. In einer Studie der Europäischen Zentralbank von 2019 heißt es dazu: "Allein in der Eurozone ist das Ausmaß der demografischen Umwälzungen dramatisch und wird weitreichende Folgen auf den Arbeitsmarkt, die Finanzwirtschaft und die Güterproduktion haben."

## WACHSTUMSSCHMERZEN

## DIGITALISIERUNG

Eine weitere Herausforderung ist die Automatisierung: Eine Studie der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung prognostiziert, dass in den kommenden 15 bis 20 Jahren weltweit 14 % aller Arbeitsplätze wegfallen könnten und sich weitere 32 % radikal verändern werden.

Das IDC schätzt außerdem, dass Technologie-Investitionen bis 2022 jährlich um 16 % wachsen werden, auf dann 1,97 Billionen US-Dollar. Allein 30 % der 2.000 weltweit führenden Firmen der Welt werden jeweils mindestens 10 % ihrer Ausgaben in Technologie stecken.

Für William Fischer, Professor für Innovationsmanagement an der IMD Business School in Lausanne, zeigt all dies, dass uns Veränderungen bevorstehen, die mindestens so groß sein werden wie die der industriellen Revolution. Aber Fischer teilt die Ansicht von US-Präsident Franklin Roosevelt, der während der Weltwirtschaftskrise der 1930er-Jahre sagt: "Entscheidend ist nicht, ob es an Wachstum mangelt, sondern ob es an Mut mangelt, der Optimismus und Wachstum befeuert." ■

# NOCH IMMER GIBT ES FÜR VIELE CEOS STARKE ANREIZE, DEN AKTIENKURS HOCH ZU HALTEN.



# 56%

ihrer Gewinne investierten Unternehmen aus dem S&P-500-Index zwischen 2013 und 2017 in den Rückkauf ihrer eigenen Aktien.

## KAUFEN SIE KEINE AKTIEN ZURÜCK.

**1** Ganz vorn auf der Liste steht: Stellen Sie sicher, dass Ihre finanziellen Ziele mit Ihren Unternehmenszielen übereinstimmen. Im August 2019 erklärte der "Business Roundtable", ein Verband, der rund 200 amerikanische Konzernchefs vertritt, dass es zum Daseinszweck von Unternehmen gehöre, Kunden einen Mehrwert zu liefern, sich um die Mitarbeiter zu kümmern, Zulieferer fair zu behandeln und sich für gesellschaftliche Belange einzusetzen. Erst an fünfter Stelle tauchte "Shareholder Value" auf.

Mag sein, dass große Unternehmen sich gedanklich von der Maximierung des Shareholder Value als vorrangigem Unternehmensziel verabschiedet haben, strukturell sind Milton Friedmans markliberale Ideen aber nach wie vor populär.

Viele CEOs erhalten noch immer einen großen Teil ihres Gehaltes in Form von Aktien. Für sie gibt es darum einen starken Anreiz, den Aktienkurs hoch zu halten. Und dabei haben sie einen nützlichen Helfer an ihrer Seite: den Aktienrückkauf. Gut zehn Jahre sind zwar vergangen, seit der frühere General-Electric-CEO Jack Welch einem schockierten Reporter der *Financial Times* in den Block diktierte: "Den Shareholder Value zu maximieren, war die dümme Idee, die die Welt je gesehen hat." Trotzdem sind Aktienrückkäufe heute beliebter als je zuvor – 2018 erreichten sie in den USA einen Gesamtwert von mehr als einer Billion Dollar.

Bis 1982 investierten Unternehmen noch einen großen Teil ihrer Einnahmen in Innovation und die Ausbildung ihrer Mitarbeiter. Dann lockerte die US-Aufsichtsbehörde für Wertpapiere die Regeln für Aktienrückkäufe. Die Folgen waren dramatisch: Nach Analysen von William Lazonick, Professor für Wirtschaftswissenschaften an der University of Massachusetts, investierten allein zwischen 2013 und 2017 die Firmen aus dem S&P-500-Index stolze 56 % ihrer Einnahmen in Aktienrückkäufe, insgesamt 2,6 Billionen Dollar.

Lazonick sagt: Durch Aktienrückkäufe bereichern sich Führungskräfte auf Kosten ihrer Unternehmen – denn sie entziehen diesen Ressourcen, die sie für Forschung, Entwicklung und Ausbildung ihrer Mitarbeiter bräuchten. Ein Beispiel dafür ist GE, das unter Führung von CEO Jeffrey Immelt massiv Aktien zurückkaufte, aber nicht annähernd die Summen in erneuerbare Energien investierte, die es hätte investieren können.

Aktienrückkäufe sind ein Zeichen für einfalllose Manager, meint William Fischer, Professor für Innovationsmanagement an der IMD Business School in Lausanne. "Diese Manager fühlen sich bedrängt: von vorne kommen große Veränderungen auf sie zu, die schwer zu fassen sind. Und von hinten üben die Aktionäre Druck aus, weil sie schnelle Gewinne machen wollen."

## 2. BAUEN SIE EIN EIGENES ÖKOLOGISCHES SYSTEM AUF.

Eine weitere Abwehrstrategie besteht darin, Partner für Bereiche zu suchen, die weit jenseits ihres eigenen bisherigen Portfolios liegen. Der chinesische Küchengerätehersteller Haier etwa, für den Fischer auch als Berater tätig ist, verlagert derzeit seinen Schwerpunkt: weg von der Herstellung einzelner Produkte, hin zum Aufbau eines ganzen Ökosystems, das die Bedürfnisse der Kunden vollständig abdecken soll.

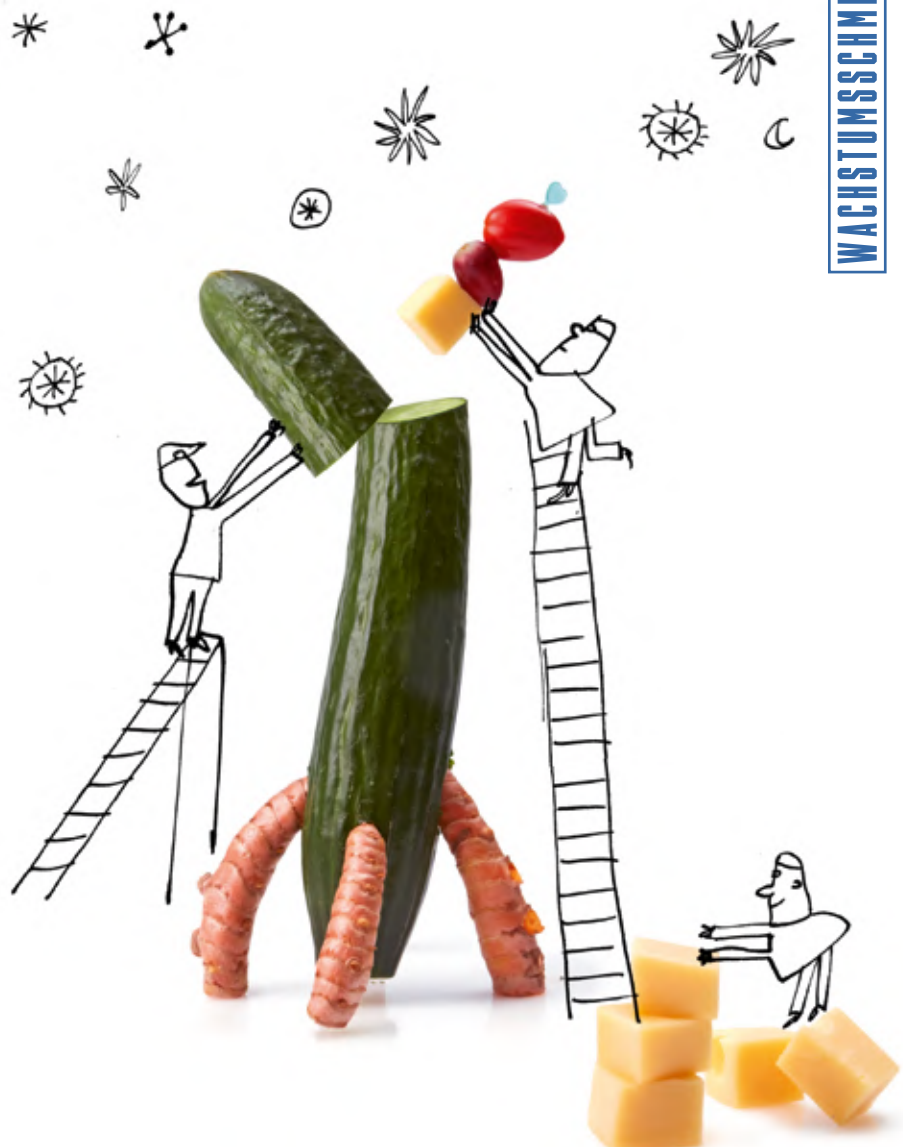
**1**  
**BILLION**  
**USD**

betrug 2018 der  
Wert aller in den USA  
zurückgekauften  
Aktien. Das ist ein  
neuer Rekord.

Dazu gehört beispielsweise das Projekt "Internet of Clothing". Das Fundament des Konsortiums bilden Waschmaschinen und Trockner. Später soll daraus ein Verbund rund um das Thema Kleidung entstehen, das sogar die Hersteller von Waschpulver mit einschließt. Das nutzt den Kunden – und reduziert das Risiko von Unternehmen, eine Technologie auf den Markt zu bringen, die der Konsument nicht braucht.

"In einem Ökosystem aus lose verbundenen Unternehmen wächst die Wahrscheinlichkeit deutlich, dass am Ende nicht nur eine marktfähige Idee herauskommt, sondern auch gleich die notwendige Infrastruktur", sagt Fischer.

Um diese Ökosysteme noch stabiler zu machen, arbeitet Haier an Strukturen, die Streit unter den Partnern so weit wie möglich vermeiden sollen. Das Unternehmen legt zum Beispiel im Vorfeld nicht nur fest, was jeder Beteiligte zum Produkt oder zur Dienstleistung beisteuert, sondern auch, wie hoch später die jeweilige Gewinnbeteiligung ausfällt.





Steve Blank, Mitbegründer der Lean-Start-up-Bewegung, glaubt an dieses Modell. "Start-ups sind mittlerweile oft so gut mit Kapital ausgestattet, dass sie mehr Geld in Forschung und Entwicklung investieren können als die Unternehmen, mit denen sie zusammenarbeiten. So kann ein Unternehmen auf die Ressourcen von 10, 20 oder 50 extrem gut finanzierter Start-ups zurückgreifen und deren Produkte lizenzieren, ohne dass es dabei sein eigenes Budget belastet. Das Geld kommt schließlich von den Risikokapitalgebern."

3.

#### DENKEN SIE KLEIN – UND QUER.

Blicken Sie über die traditionellen Grenzen Ihres Unternehmens hinaus. "In der Regel kommen disruptive Innovationen fast immer von den Rändern eines Geschäftsfelds und nicht aus dem Kreis der etablierten Unternehmen, die im direkten Wettbewerb miteinander stehen und alle mehr oder weniger das Gleiche tun", sagt Fischer.

Darüber hinaus rät er, etwas zu tun, das paradox klingen mag: ein Unternehmen in kleinere Einheiten aufzuteilen. Auch dafür ist Haier ein Vorbild. Der chinesische Konzern hat sich neu strukturiert und besteht nun aus Mikrounternehmen mit maximal zehn Mitarbeitern, die alle mit einem gewissen Grad an Eigenständigkeit ausgestattet sind.

16

US-Handelsketten gingen 2018 nach exzessivem Wachstum in die Insolvenz oder in die Liquidation.

"Man hat eine Kehrtwende vollzogen. Statt ein großes, unflexibles Unternehmen zu bleiben, versuchte man, eine Gruppe kleiner, beweglicher Firmen aufzubauen – die unter einer großen Dachmarke vereint sind und Zugriff auf Ressourcen haben, die für gewöhnlich kleinen Firmen nicht zur Verfügung stehen", sagt Fischer.

4.

#### WACHSEN SIE MIT BEDACHT.

"Wachstum anzustreben, lohnt sich nur, wenn alle davon profitieren, die mit dem Geschäft zu tun haben", sagt Edward D. Hess, Professor für Betriebswirtschaftslehre an der University of Virginia in Charlottesville und Autor des Buchs *Smart Growth: Building an Enduring Business by Managing the Risks of Growth*.

**SCHNELLES WACHSTUM  
WIRKT ATTRAKTIV, ABER  
OFT ENDET ES NICHT GUT.**

"Wer smart wächst, schafft Werte für alle Beteiligten – inklusive der Mitarbeiter und der Gesellschaft als Ganzen", meint Hess.

"Treffen Unternehmen hingegen irrationale Investmententscheidungen oder dringen ohne Plan in riskante Bereiche vor, in denen sie sich nicht auskennen, ist das eine gefährliche Form von Wachstum. Das Gleiche gilt, wenn eine Firma selbstgefällig so weitermacht wie immer, obwohl es klare Belege dafür gibt, dass sich der Markt gewandelt hat und die Kunden andere Produkte oder Dienstleistungen verlangen."

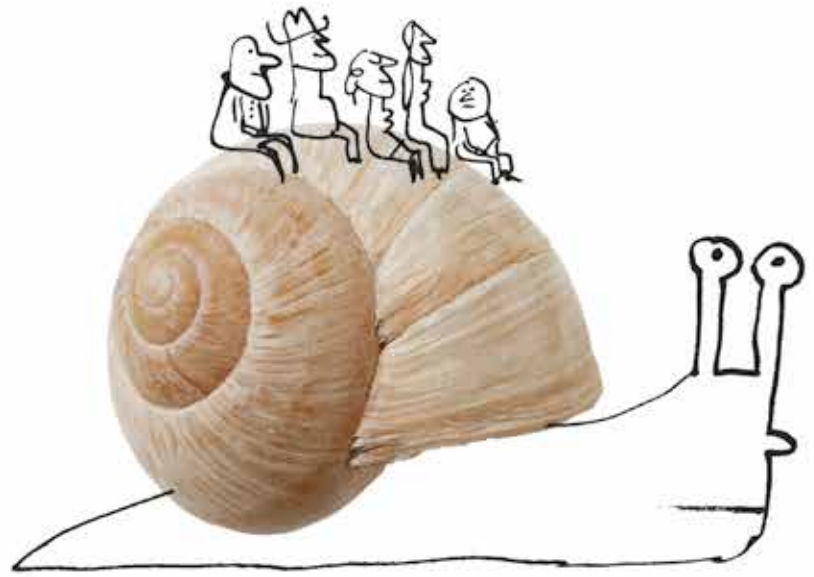
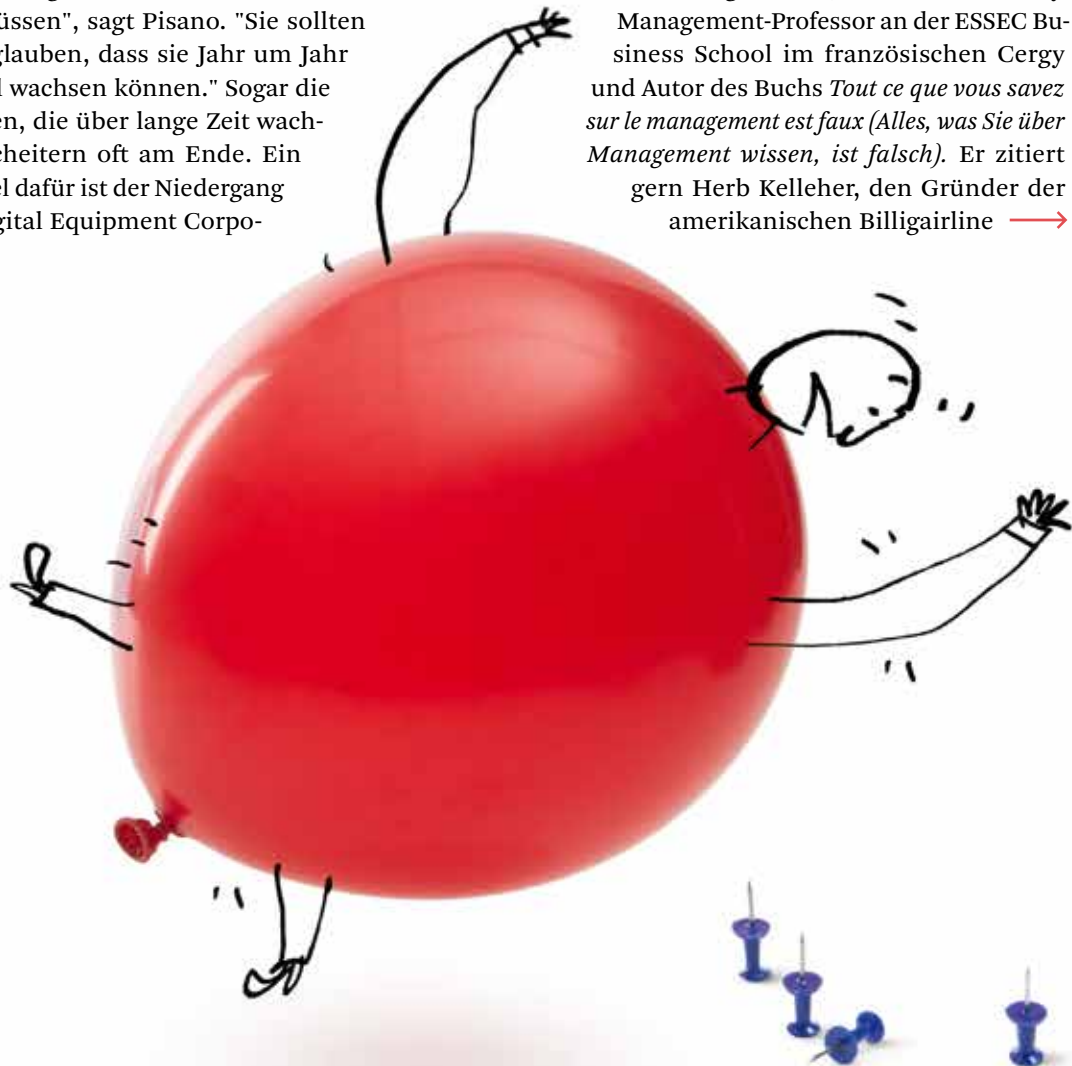
#### SEIEN SIE GEDULDIG.

**S.** Schnelles Wachstum wirkt attraktiv auf Investoren und Mitarbeiter, aber oft endet es nicht gut. Der Ökonom Gary Pisano untersuchte mit drei Co-Autoren das Wachstum 2.500 amerikanischer Firmen zwischen 1959 und 2015. Das Ergebnis: Nur wenige Firmen wuchsen stetig über einen langen Zeitraum hinweg. Und die, die es taten, gehörten meist zu Branchen, die ohnehin florierten.

"Das zeigt, dass Firmen realistischer denken müssen", sagt Pisano. "Sie sollten nicht glauben, dass sie Jahr um Jahr schnell wachsen können." Sogar die wenigen, die über lange Zeit wachsen, scheitern oft am Ende. Ein Beispiel dafür ist der Niedergang der Digital Equipment Corpo-

ration, die 1998 von Compaq übernommen wurde, das wiederum von Hewlett Packard übernommen wurde. "Auch wenn Investoren es sich anders wünschen: Oft ist es gut, kurzfristige Ziele zugunsten von Langlebigkeit zu opfern", sagt Pisano.

Wachstum um des Wachstums willen ist gefährlich, sagt auch Jérôme Barthélemy, Management-Professor an der ESSEC Business School im französischen Cergy und Autor des Buchs *Tout ce que vous savez sur le management est faux* (Alles, was Sie über Management wissen, ist falsch). Er zitiert gern Herb Kelleher, den Gründer der amerikanischen Billigairline →



WACHSTUMSSCHMERZEN

# 0,5%

betrug zwischen 2001 und 2017 das jährliche Wachstum des Reifenherstellers Goodyear. Für diese Branche ist das ein gesunder Wert, meint Wirtschaftsvordenker Gary Pisano.

# 53%

betrug zwischen 2002 und 2017 das jährliche Wachstum von Google. Für Gary Pisano ein Beispiel dafür, wie Wachstumsraten sich in verschiedenen Branchen stark unterscheiden können.



## WACHSTUMSSCHMERZEN

Southwest-Airlines: "Ich würde lieber 4 % Marktanteil besitzen und Geld damit verdienen als 24 % und Geld verlieren." Unternehmen, die nur auf schnelles Wachstum setzen, verwechseln oft Ursache und Wirkung, meint Barthélemy: "Erfolg bringt Wachstum, aber Wachstum führt nicht notwendigerweise zu Erfolg."

Barthélemy verweist auf das Buch *Obliquity: Why Our Goals Are Best Achieved Indirectly* des britischen Ökonomen John Kay. Ihm zufolge wachsen oft diejenigen Firmen am schnellsten, die nicht direkt nach Wachstum streben. Stetiges Wachstum könne man ebenso wenig erzwingen wie Glück, sagt Barthélemy. "Hat man eine solide Strategie, kommt das Wachstum von ganz allein. Fokussiert man sich auf Wachstum, kommen nur Probleme." Er weist darauf hin, dass die Zahl der Unternehmen, die aufgrund zu schnellen Wachstums pleite gehen, fast genauso hoch ist wie die Zahl der Firmen, die wegen zu langsamen Wachstums scheitern.

### MACH ES ZU "DEINEM" PROJEKT.

**6.** Robert Glazer suchte eine Alternative zur stetigen Jagd nach besseren Zahlen. Der CEO der amerikanischen Marketingfirma Acceleration Partners hatte erlebt, wie viele Wettbewerber kaum vertretbare Risiken auf sich nahmen, um zu wachsen.

Seine Überlegung war eine andere: Wenn er Acceleration Partners zu einem hervorragenden Arbeitgeber macht, wird das Unternehmen die besten Mitarbeiter anlocken – und die werden ganz von allein dafür sorgen, dass das Unternehmen

vorankommt. Dafür änderte Glazer die Unternehmensziele: Die Mitarbeiter mussten nicht mehr vorgegebene Ergebnisse erzielen; entscheidend war nun, dass sie sich ihren Job "zu eigen" machten. Einzelne Mitarbeiter erhielten die Verantwortung für Projekte. Niemand sollte sich mehr mit der Einstellung zufriedengeben, die in vielen Unternehmen üblich ist: "Schade, dass das Projekt gescheitert ist. Aber ich habe ja meine Aufgabe erfüllt." Glazer wollte, dass seine Mitarbeiter sich so engagieren, als seien sie Unternehmer.

Anfangs war das nicht leicht, gibt er zu. "Es ist nun mal einfacher, sich an Zahlen zu orientieren als an wenig fassbaren Begriffen wie Qualität." Dafür wurde Acceleration Partners bereits nach zwei Jahren mehrfach als herausragender Arbeitgeber ausgezeichnet. Und das Unternehmen wächst beständig. "Wir wollen nicht wissen, wie schnell wir einen Weg zurücklegen können", sagt Glazer: "Unser Mantra lautet: Der Weg ist das Ziel." ■

# 14%

der derzeitigen Arbeitsplätze können laut einer aktuellen Studie in den kommenden 15 bis 20 Jahren durch Digitalisierung verschwinden.

# MITARBEITER SOLLTEN SICH SO ENGAGIEREN, ALS SEIEN SIE UNTERNEHMER.

# EIN LOBLIED AUF DAS WACHSTUM



VON **Stephen Moore**

**D**ie Demokraten in den USA zeigen öffentlich, dass sie Wachstum und Wohlstand geradezu verachten. Oft fragen sie: "Warum sind wir vernarrt in den Wachstumswahn?" Die Antwort ist einfach: Schnelles Wachstum allein schafft zwar noch nicht jedes sozio-ökonomische Problem aus der Welt, es erleichtert aber seine Lösung.

Vor den diesjährigen US-Präsidentenwahlen hat sich ein Kreis demokratischer Kandidaten gebildet, die nicht dafür stehen, neuen Wohlstand zu schaffen, sondern ihn umzuverteilen. Angeführt wird die Bewegung von Elizabeth Warren und Bernie Sanders. Das Versprechen, es den Reichen so richtig zu zeigen, hat Warren überhaupt erst in die Riege der aussichtsreichsten Kandidaten aufsteigen lassen.

**FÜHRENDE INTELLEKTUELLE** aus den Reihen der Demokraten wie der Wirtschaftsprofessor Larry Summers sagen, dass die USA und andere Industrienationen sich auf eine "dauerhafte Stagnation" einstellen müssen; mehr als ein BIP-Wachstum von lediglich 2 % pro Jahr sei nicht drin.

Und dann gibt es noch den neuen Liebling der Linken, die Klima-Aktivistin Greta Thunberg. Ein Teenager, der vor der UN erklärt, dass unsere Wachstumsobsession den Planeten zerstöre. Die Klimaaktivisten sind davon überzeugt, der einzige Weg, um die Zivilisa-

tion zu retten, sei weniger Wachstum. Weniger Menschen. Weniger Umweltschäden. Weniger Kapitalismus. Niedrigere Lebensstandards. Der neuen Linken ist es schwer zu vermitteln, dass die Umverteilungspolitik zu Wohlstandsverlusten führt, weil sie überhaupt nicht nach mehr Wohlstand strebt.

**1960 GEWANN JOHN F. KENNEDY** die Präsidentschaftswahlen, weil er den Amerikanern versprach, dass es ihnen künftig besser gehen würde. Unter seinem Vorgänger Dwight D. Eisenhower war die Wirtschaft nur langsam gewachsen, zuletzt um 2,5 % im Jahr 1960. Kennedy aber strebte ein Wachstum von 5 % bis 6 % an. Es gelang – und wir erlebten, wie das Vermögen der Mittelschicht anstieg.

Warum ist Wachstum so wichtig? Weil es den Kuchen, der verteilt werden kann, größer macht. Unsere Staatsverschuldung könnte in den kommenden drei Jahrzehnten auf 150 % oder gar 200 % der jährlichen Wirtschaftsleistung ansteigen. Wenn das passiert, befinden wir uns in derselben Lage wie Griechenland oder Puerto Rico. Aber ein Wachstum jenseits der Drei-Prozent-Marke stabilisiert die Verschuldung nicht nur, sondern baut sie jedes Jahr weiter ab.

In den vergangenen Jahren haben die gestiegenen Wachstumsraten zu höheren Löhnen geführt, zu niedrigen Arbeitslosenzahlen und niedrigen Zinssät-

zen für Amerikaner, die einen Kredit für den Kauf eines Hauses aufnehmen wollen. Es steht mehr Geld für Schulen und medizinische Versorgung zur Verfügung, wovon alle profitieren. Das Wachstum hat einen Anstieg von 50 % an den Aktienmärkten bewirkt, von dem nicht nur die Reichen profitieren, sondern zig Millionen amerikanische Familien, die Rentenversicherungen oder Aktien besitzen.

Beeindruckend ist das Zusammenspiel von Wachstum und Umwelt. Wohlhabende Länder sind gesünder, ihre Lebenserwartung liegt um 25 bis 30 Jahre über der von ärmeren Ländern mit einer strikt regulierten Wirtschaft. Gleiches gilt für die Luft- und Wasserqualität. Sie ist in wohlhabenden Ländern deutlich besser als in Entwicklungsländern.

**DAS ZIEL SOLLTE NICHT SEIN**, reiche Menschen ärmer zu machen, sondern arme Menschen reicher. Die Beatles sangen einst: "Money can't buy me love", mit Geld kann man keine Liebe kaufen. Stimmt. Aber man kann damit den Ärmsten der Armen auf diesem Planeten zu einem besseren Leben verhelfen. Das hat die Geschichte immer wieder aufs Neue gezeigt.

**Stephen Moore** ist Co-Autor des Buchs *Trumponomics*, Fernsehkommentator für Wirtschaftsthemen und arbeitet für den konservativen Think-Tank Heritage Foundation.

WACHSTUMSSCHMERZEN

A photograph of a person from the chest up, wearing a light blue button-down shirt. The person's face is completely hidden behind a large, solid white rectangular block. To the left of this block, there is a large, dark grey, curved shape that resembles a stylized letter 'C' or a drop shadow. The background is a plain, light grey.

# WEG MIT

# WASSERKÖPFEN

WACHSTUMSSCHMERZEN

Regulierungswut in Unternehmen kostet Geld und blockiert Innovationen, sagt Management-Guru **Gary Hamel**. Er will aufgeblasene Verwaltungsapparate ersetzen: durch Teams, die schnell und autonom entscheiden können.

---

VON **Geoff Poulton**

FOTOS VON **Büro Schramm für Gestaltung GmbH**

ILLUSTRATIONEN VON **David Despau**

# "BÜROKRATIE REAGIERT AUF JEDE HERAUSFORDERUNG GLEICH: SIE SCHAFFT MEHR BÜROKRATIE."

WACHSTUMSSCHMERZEN

**W**enn er von etwas überzeugt ist, geht Gary Hamel manchmal einen Schritt zu weit. Das behaupteten zumindest einige Professoren, welche die *Financial Times* neulich in einem Artikel zitierte. Darin ging es um den Kampf, den der einflussreiche amerikanische Management-Vordenker Hamel gegen ausufernde Bürokratie in Unternehmen ficht. Die ist ein gigantischer Hemmschuh für Produktivität, Innovationen und Kundenzufriedenheit. Sagt Hamel. Die Professoren hingegen sagten: Hamels Argumentation sei maßlos überzogen.

**TRIFFT IHN DIE KRITIK?** Hamel seufzt leise – und feuert eine Statistik-Salve ab. "Nur 13 % aller Angestellten setzen sich mit voller Kraft für ihren Job ein. Mehr als ein Drittel versuchen aktiv, Aufgaben an ihrem Arbeitsplatz zu vermeiden. 75 % aller Aufgaben in US-Unternehmen erfordern keine oder wenig Kreativität von den Mitarbeitern. Angestellte großer Unternehmen sind im Schnitt unter acht Bürokratie-Ebenen begraben. Und fast 80 % der Befragten einer weltweiten Umfrage gaben an, dass ihr Unternehmen neuen Ideen mit Skepsis oder gar Feindseligkeit begegnet." Hamel hält kurz inne, dann sagt er: "Wem diese Zahlen keine Sorgen machen, der mag meine Argumente überzogen finden. Mir machen sie Sorgen."

Allein der US-Wirtschaft entgingen so jährlich 3 Billionen Dollar, den OECD-Ländern sogar 9 Billionen, errechneten Hamel und sein Kollege

Michele Zanini 2016 für ihr Thesenpapier *The \$3 Trillion Prize for Busting Bureaucracy*.

Wie kam es dazu? "Als man vor rund 150 Jahren Verwaltungsebenen in Unternehmen einführte, erschuf man ein zuvor unbekanntes Maß an Kontrolle, Koordination und Konsistenz. Und das war sehr sinnvoll", sagt Hamel. Nur so war Skalierung möglich. Bahnbrechende Entwicklungen wie das Automobil hätte es ohne bürokratische Strukturen nicht gegeben. Seitdem aber hat sich die Welt massiv verändert. Heute haben wir hoch qualifizierte Mitarbeiter, können in Echtzeit kommunizieren und erleben Veränderungen, die sich geradezu in Lichtgeschwindigkeit abspielen.

"Bürokratie ist wie ein Verbrennungsmotor: eine sinnvolle Erfindung, die in vielen Bereichen eingesetzt werden kann, aber eine Menge unangenehmer Nebenwirkungen mit sich bringt", sagt Hamel. Sie ist Gift für Agilität und Innovation, weil sie Mitarbeitern enge Grenzen setzt.

Dabei sollten wir uns nach Ansicht von Peter Drucker längst im postbürokratischen →

## ZUFRIEDENHEIT IN SECHS SCHRITTEN: SO BAUEN SIE BÜROKRATIE AB

1. Schaffen Sie kleine Teams, die autonom operative Entscheidungen treffen dürfen.
2. Fördern Sie den Wettbewerb und die Zusammenarbeit zwischen Abteilungen.
3. Gestalten Sie Positionen und Jobbeschreibungen möglichst weit.
4. Gliedern Sie Hierarchien nach Kompetenzen.
5. Verankern Sie gemeinsame Werte und Normen in Ihren Teams.
6. Vereinfachen Sie Pläne und Prozesse.

8

Bürokratieebenen  
liegen im Schnitt  
in Konzernen über  
der Ebene einfacher  
Angestellter.

3

BILLIARDEN USD

kosten nach  
Schätzung von  
Hamel überbordende  
Verwaltungsapparate  
die US-Wirtschaft  
jedes Jahr.

WACHSTUMSSCHMERZEN

**PAPIERGEWITTER**  
*Bürokratische  
Regeln behindern  
Unternehmen darin,  
Marktchancen  
zu erkennen und  
schnell darauf  
zu reagieren,  
sagt Hamel.*

Zeitalter befinden. 1988 prognostizierte der Pionier der Management-Lehre, dass Unternehmen in den folgenden 20 Jahren ihre Bürokratieebenen um die Hälfte reduzieren würden, die Zahl der dort beschäftigten Mitarbeiter gar um zwei Drittel. Tatsächlich aber hat sich die Zahl der Verwaltungsangestellten in US-Unternehmen seit 1983 mehr als verdoppelt, in allen anderen Bereichen wuchs die Mitarbeiterzahl lediglich um 50 %.

"Bürokratie ist ein Nährboden, auf dem schnell neue Ableger gedeihen", sagt Hamel. "Viele Abteilungen aus Bereichen wie Personal, Finanzen oder Strategie rechtfertigen ihre Existenz damit, dass sie Regeln, Kontrollmechanismen und jede Menge Papier produzieren. Bürokratie reagiert auf jede Herausforderung gleich: Sie schafft noch mehr Bürokratie. Darum sind Unternehmen weniger anpassungsfähig, kreativ und engagiert als die Menschen, die für sie arbeiten."

Seit 30 Jahren berät Hamel führende Unternehmen auf der ganzen Welt. In dieser Zeit habe er nicht einen CEO getroffen, der Bürokratie für eine gute Sache hält, sagt er. "Aber keiner weiß, wie

17

beträgt das zahlenmäßige Verhältnis von Managern und Verwaltern zu Arbeitern. Zu diesem Ergebnis gelangte Hamel nach einer Analyse von Daten des amerikanischen Bureau of Labor Statistics von 2014.

er dagegen ankommen soll." Einfach die Anzahl der Verwaltungsmitarbeiter zu reduzieren, funktioniert jedenfalls nicht. Das hatten viele Unternehmen nach der Finanzkrise von 2008 versucht – aber schon nach kürzester Zeit gingen die Zahlen wieder hoch.

Ebenso wenig von Erfolg gekrönt sind Versuche, kreative Talente in unternehmenseigenen Inkubatoren im Silicon Valley abzuschirmen. "Die meisten sind Kinderhorte oder Geldverbrennungsmaschinen für Hipster", sagt Hamel verächtlich. "Sie erhalten weder die Mittel noch die Zuwendung, die sie benötigen." Innovationen sollten generell nicht trotz, sondern wegen des Systems gelingen.

Die einzige Möglichkeit, etwas zu ändern, ist daher ein neues Managementmodell, das jeden einzelnen Mitarbeiter dazu befähigt, Probleme selbst zu lösen. "Diese Umstellung ist anstrengend und herausfordernd", warnt Hamel. "Wenn man Bürokratie einfach komplett abschafft, folgt Chaos. Wir wollen die Vorteile erhalten, aber nicht die Betriebskosten. Das ist ein revolutionäres Ziel, aber die Schritte dorthin sind evolutionär." Veränderungen gelingen nur, wenn Menschen sie wollen.

**UM MITARBEITER DAVON ZU ÜBERZEUGEN**, sollten Unternehmen untersuchen, welche Folgekosten ihr Verwaltungsapparat verursacht – so wie sie heute bereits die Auswirkungen ihrer Produkte auf die Umwelt beobachten. Wie viele Bürokratieebenen gibt es? Wie lang dauert es, bis Budgets bewilligt werden? Wie viel Zeit wenden Mitarbeiter auf, um Compliance-Vorschriften zu erfüllen – und in welchem Verhältnis steht das zum Aufwand für Innovationen und Wachstum?

"Die wahren Kosten sind oft unsichtbar", sagt Hamel. Und manchmal versuchen Unternehmen, sie zu verschleiern, indem sie auf Konsolidierung setzen, ergänzt er. "Geraten etablierte Unternehmen unter Druck, sollte ihr erster Instinkt sein: Wir müssen schlanker werden! Stattdessen aber hängen sie sich an ein noch größeres Monstrum an. Das verschafft ihnen mehr Möglichkeiten, politisch Einfluss zu nehmen und mit neuer Regulierung Barrieren gegen Mitbewerber aufzubauen. Aber es schafft keine Skaleneffekte."

Ebenso wichtig sind Vorbilder: Führungskräfte müssen ihren Mitarbeitern glaubhafte Vorbilder präsentieren, die zeigen, wie man von der Bürokratie gesetzte Ziele ohne hohen Kostenaufwand erreicht. Der letzte Schritt ist vielleicht der schwierigste, sagt Hamel: "Wer Bürokratie abbaut, muss Macht neu verteilen."

## SIEBEN GRUNDLEGENDE "HAMELISMEN"

### Über die Notwendigkeit von Bürokratie:

"Sie ist wie ein Verbrennungsmotor: eine sinnvolle Erfindung, die eine Menge unangenehmer Nebenwirkungen mit sich bringt."

### Über den Selbsterhaltungstrieb von Bürokratie:

"Wann immer es eine neue strategische Herausforderung gibt, ist die Reaktion der Bürokratie, noch mehr Bürokratie zu erschaffen."

### Über unternehmenseigene Inkubatoren:

"90% davon sind ein Witz. Die meisten sind Kinderhorte oder Geldverbrennungsmaschinen für Hipster."

### Über die Bedeutung von Vorbildern:

"Es wäre schön, wenn es CEOs gäbe, die kühne Pioniere wären. Aber ganz ehrlich: Die meisten hätten sich nicht bei Kolumbus eingeschiffert, sondern erst auf eine Rezension bei TripAdvisor gewartet."

### Über Machtverteilung in Unternehmen:

"In einem postbürokratischen Unternehmen wird Macht von unten nach oben verteilt, nicht umgekehrt."

### Über Leadership:

"Sie haben keine Position, kein Budget, keine Sanktionsmöglichkeit? Was können Sie damit voranbringen? Wenn Ihre Antwort 'nichts' lautet, sind Sie wahrscheinlich ein Bürokrat."

### Über die größte Herausforderung für Entscheider:

"Digitalisierung allein reicht nicht. Entscheider brauchen Managementmodelle, die sich so schnell verändern wie die Welt um sie herum."



# "WER BÜROKRATIE ABBAUT, MUSS MACHT NEU VERTEILEN."

Ein Beispiel für ein Unternehmen, das diese Schritte umgesetzt hat, ist die chinesische Haier Group. Sie steckte in einer Krise, als Zhang Ruimin den Posten des CEO antrat. Unter seiner Führung wuchs Haier zum weltgrößten Hersteller von Haushaltswaren mit 80.000 Angestellten. Im Laufe der vergangenen zehn Jahre splittete Zhang den Konzern auf: in mehr als 4.000 Mikro-Unternehmen mit jeweils 10 bis 15 Angestellten. Jedes von ihnen entscheidet eigenständig über wichtige Fragen wie Strategie, Personal oder Gehälter. Und darüber, ob und wann es Dienstleistungen von einem der anderen Haier-Unternehmen einkauft – oder von einem externen Anbieter.

"Das Ergebnis ist mehr Eigenverantwortung, ein größeres Ökosystem aus Partnern und enthusiastische Unternehmer", sagt Hamel. Im Verlauf der vergangenen zehn Jahre stieg der Umsatz von Haier in den Kernbereichen jährlich um 23 %, der Gewinn durchschnittlich um 18 %. Mit neuen Geschäftsfeldern hat das Unternehmen darüber hinaus weitere 2 Milliarden US-Dollar an Marktwert geschaffen.

Der Wandel kam nicht über Nacht. Das Unternehmen testete das Mikrokonzept zunächst mit



**Gary  
Hamel**

ist einer der  
anerkanntesten  
Experten für  
Unternehmens-  
strategie. Hamel  
unterrichtet an der  
London Business  
School. Gemeinsam  
mit Michele Zanini  
gründete er das  
Innovationsprojekt  
"Management  
Innovation  
Exchange" und  
schrieb als  
Co-Autor das  
Thesepapier  
*The \$3 Trillion  
Prize for Busting  
Bureaucracy.*

kleinen Vertriebs- und Marketingteams. Einiges funktionierte, anderes nicht. "Ein neuartiges Managementmodell entsteht nicht dadurch, dass die Geschäftsspitze ein Change-Programm verkündet", sagt Hamel, "es entwickelt sich Schritt für Schritt, durch Kreativität, Experimente und Lernen."

Unternehmen wie Haier oder W. L. Gore, die flache Hierarchien eingezogen haben, in denen Leistung und Verantwortung belohnt werden [siehe S. 32], sieht Hamel als "Sturmfront der Post-Bürokratie-Bewegung". Auch wenn sie bei Weitem nicht perfekt sind. "Ich kenne kein Beispiel für ein komplett postbürokratisch funktionierendes Unternehmen. Wir tasten uns langsam in Richtung Zukunft voran."

**DER WANDEL IST ÜBERFÄLLIG**, sagt Hamel. "Führungskräfte begreifen, dass sie Herausforderungen gegenüberstehen, die sie nicht mit alten Management-Modellen bewältigen können. Technologien verändern, wie wir miteinander kommunizieren und auf die Welt blicken. Schon bald wird es die erste Generation geben, deren Referenzmodell für soziale Strukturen nicht die Pyramide ist. Diese Menschen wollen nicht mehr in Unternehmen arbeiten, in denen sich alles darum dreht, Dinge zu verwalten und politische Kämpfe auszutragen."

"Inhumane" soziale Systeme wie die Aristokratie, Sklaverei oder das Patriarchat hätten sich irgendwann überlebt, sagt Hamel. Nicht weil die Systeme nicht funktioniert hätten; sie waren einfach falsch.

Eine bessere Gelegenheit als die aktuell nur langsam wachsende Weltwirtschaft gibt es für Unternehmen kaum, um Bürokratie ab- und Innovation aufzubauen. Hamel ist sicher: Das Ergebnis wird ein massives Produktivitätswachstum sein – und die Chance, endlich Unternehmen aufzubauen, "die so faszinierend sind wie die Menschen, die für sie arbeiten." ■

**ICH***DIE DUNBAR-ZAHL*

**15**  
**ENGE**  
**FREUNDE**

**INNERER**  
**KREIS**  
**BESTE**  
**FREUNDE**

**BEKANNTE**

**50**  
**GUTE**  
**FREUNDE**

# MEHR GEHT NICHT

Die Firma soll wachsen? Oder die Größe einzelner Abteilungen? Wer vor solchen Entscheidungen steht, sollte sich mit den Forschungen von **Robin Dunbar** beschäftigen. Der britische Evolutionspsychologe hat untersucht, wie groß Gruppen von Menschen sein dürfen, damit sie effizient arbeiten.



WACHSTUMSSCHMERZEN

VON **Janet Anderson**

ILLUSTRATIONEN VON **David Despau**

**G**emeinschaft ist ein großes Wort. Und für Robin Dunbar das Thema seines Lebens. Derzeit schreibt der britische Evolutionspsychologe und emeritierte Professor ein Buch über Freundschaft. Darüber, wie sie entsteht – und darüber, was das menschliche Gehirn damit zu tun hat. Die Frage, die dahinter steht, beschäftigt Dunbar

seit Jahrzehnten: Wie beeinflussen Verhaltens-, Denk- und neuroendokrine Mechanismen soziale Kontakte?

Er sagt: "Unser Geist kann eine große Zahl sozialer Kontakte nicht bewältigen. Mithilfe von Tricks gelingt es uns, Staaten, Ballungsräume und globale Handelsnetze zu erschaffen, aber unser eigentliches soziales Umfeld ist sehr klein." Zu dieser Erkenntnis gelangte

Dunbar über Umwege. Ursprünglich wollte er herausfinden, warum Primaten so viel Zeit auf die Fellpflege verwenden. "Nach herrschender Meinung ging es dabei nur um Hygiene, aber ich glaubte, dass es tiefer liegende Gründe gibt." Warum sonst investierten manche Arten bloß 1 % ihrer Zeit in dieses Verhalten, andere Arten mit gleich viel Fell aber 20 % ihrer Zeit? Dunbar →

# KOMMUNIKATION IST KOMPLEX

vermutete, dass es dafür einen sozialen Grund gebe – und dass dieser mit der Größe der Gruppe zusammenhängt. Denn er erkannte: "Je mehr Mitglieder der Gruppe angehören, umso mehr Zeit wird auf die Fellpflege verwendet."

Davon ausgehend entwickelte er die "social brain"-Hypothese, die besagt, dass Primaten große Gehirne besitzen, damit sie in komplexen Gruppen zusammenleben können. Das wiederum würde bedeuten, dass drei Faktoren miteinander verknüpft sein müssen: die Größe des Gehirns, die Größe der Gruppe und der zeitliche Aufwand, der für die Fellpflege betrieben wurde.

**DIE ANNAHME BESTÄTIGTE SICH.** Und sie warf eine neue Frage auf: Ließen sich die Erkenntnisse auf menschliche Gruppen übertragen? Konnte man von der Hirngröße ableiten, wie groß soziale Gruppen sein dürften, damit sie funktionieren? Dunbars Antwort darauf lautete: Die perfekte Zahl ist 150.

"Das schien sehr wenig zu sein", sagt Dunbar. Also suchte er nach menschlichen Gruppen in dieser Größenordnung, die die Zahl zu belegen schienen. Und tatsächlich: Gemeinschaften von Jägern und Sammlern agieren in ähnlichen Größen – also genau die Gesellschaftsform, in der Menschen seit den frühesten Tagen ihrer Evolution gelebt hatten.

Doch auch in modernen Gesellschaften stieß Dunbar immer wieder auf diese Zahl. Die kleinste handlungsfähige Einheit moderner Armeen etwa ist eine Kompanie: Überall auf der Welt besteht sie aus 120 bis 180 Soldaten. Aus ähnlich vielen Menschen bilden sich Dorfgemeinschaften, Stämme oder Clans. 150 scheint die Obergrenze zu

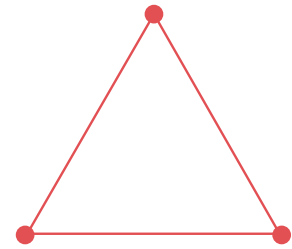
sein, bis zu der Menschen instinktiv miteinander kooperieren. Auch die Welt der Wirtschaft funktioniert nach dieser Regel.

Egal, welche Aufgaben eine Gruppe bewältigen soll – die Zahl der Menschen, die dabei sinnvoll zusammenarbeiten können, ist begrenzt. Daraus entstand

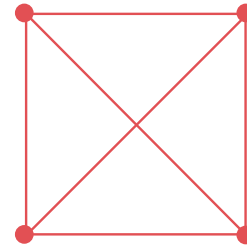
ein Begriff mit einem inzwischen fast mystischen Klang: die Dunbar-Zahl. Und ihr Erfinder wurde zum Guru des Social Networking erklärt – obwohl er sich selbst nur zurückhaltend im Netz engagiert. "Es hat mich völlig überrascht, wie das Prinzip auf das Internet übertragen wird", sagt er. Eine Gesellschaft, in der alle in bislang unbekanntem Ausmaß miteinander verknüpft sind, wirft einige Fragen auf.

Wie handhaben wir die Begrenzungen unseres Hirns? Strukturieren sich Menschen ganz von allein in Abteilungen, Vereine, Unternehmen oder Gesellschaften? Und welche Nachteile bringt es mit sich, wenn sie dies nicht tun?

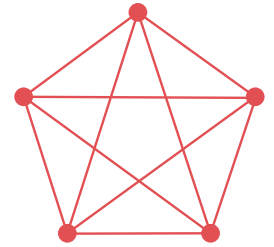
Wird aus einer Dreier- eine Vierergruppe, wächst sie zwar nur um einen Menschen an, doch die Zahl der Kommunikationslinien zwischen ihren Mitgliedern verdoppelt sich. Kommt nur eine Handvoll mehr Menschen hinzu, entsteht ein höchst komplexes Netzwerk.



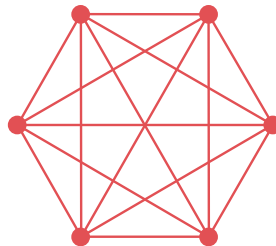
3 Menschen,  
3 Verbindungen



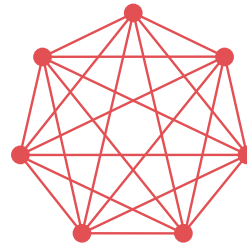
4 Menschen,  
6 Verbindungen



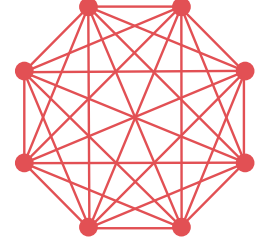
5 Menschen,  
10 Verbindungen



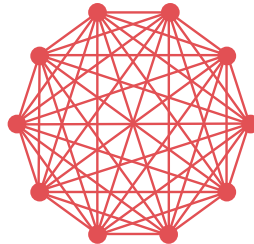
6 Menschen,  
15 Verbindungen



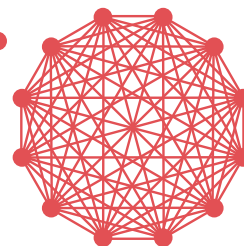
7 Menschen,  
21 Verbindungen



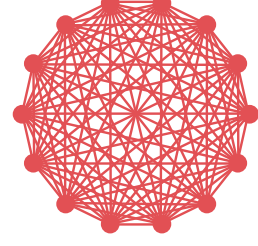
8 Menschen,  
28 Verbindungen



10 Menschen,  
45 Verbindungen



12 Menschen,  
66 Verbindungen



14 Menschen,  
91 Verbindungen

**"GROSSE GRUPPEN ZERFALLEN, WENN  
IHR GEMEINSAMES ZIEL WEGBRICHT."**

# SÄULEN DER FREUNDSCHAFT

Dunbar sagt, dass sich soziale Kontakte ähnlich formen wie die Wellen in einem Wasserbecken, in das man einen Stein wirft: Sie haben klar definierte Größen und Grenzen. Den Kern bilden rund fünf wirklich enge Freunde – Menschen, die alles stehen und liegen lassen würden, um einander zu helfen.

**UM DIESEN KERN HERUM** vergrößern sich die Kreise langsam: erst auf Gruppen von etwa 15 Mitgliedern. "Die Spieler eines Fußballteams etwa wissen genau, wie der andere tickt", sagt Dunbar.

Der nächste Kreis umfasst Gruppen von etwa 50 Mitgliedern. "Darin finden sich Menschen, denen wir täglich begegnen. Beispielsweise Kollegen, mit denen wir gern einen Kaffee trinken, aber die wir nicht zu unserem 50. Geburtstag einladen würden", sagt Dunbar.

Gruppen von 150 Menschen bilden eine Größe, in der man sich gegen Plünderer verteidigen konnte. Und in Agrargesellschaften dieser Größe half man einander ohne finanzielle Gegenleistung bei der Ernte. Auf diesem Prinzip basieren Familien und Clans. Sie brauchen keine unmittelbare Gegenleistung – weil sie langfristig davon profitieren. Mitglieder von Gruppen um die 500er-Marke herum sind füreinander meist nur lose Bekannte – und in der Regel bleiben sie das auch.

Beziehungen basieren auf Geben und Nehmen sowie darauf, wie viel Zeit und Gefühle wir investieren. In Menschen an den äußeren Rändern investieren wir weniger. Entsprechend nimmt die emotionale Unterstützung ab, die wir von ihnen erhalten. Egal, ob solche Regeln ungeschrieben oder explizit vereinbart sind: Überschreitet eine Gruppe diese Zahl, nimmt die Bereitschaft ab, dem anderen zu helfen.

Bei Gruppen von 1.500 schließlich ändern sich die Verhältnisse deutlich. "Das ist die typische Größe eines Stammes", sagt Dunbar. Ein Merkmal solcher Gruppen ist ihre Eindimensionalität. Sie bilden über kulturelle Handlungen ein Gemeinschaftsgefühl aus. Traditionell waren solche Handlungen etwa

Singen, Tanzen und das Erzählen von Geschichten. Heute werden große Gruppen wie politische Bewegungen, Konzerne oder Religionsgemeinschaften oft durch einen gemeinsamen Glauben, gemeinsame Werte oder Interessen zusammengehalten. Bricht das verbindende Element weg, fällt auch die Gruppe schnell auseinander.

"Geschäftliche Beziehungen, die man eingeht, um eine Aufgabe zu lösen, sind in der Regel nicht sehr tief gehend und nicht von langer Dauer. In einer Studie unter Bankern zeigte sich, dass deren berufsbedingte Bekanntschaften im Schnitt nur etwa sechs Monate hielten. Bei Bekannten außerhalb der eigenen Familie beträgt der Zeitraum rund drei Jahre", sagt Dunbar. "Sobald das gemeinsame Ziel wegfällt, gibt es keinen Grund weiterzumachen."

In gleicher Weise geht es unter Online-Gamern zu: Allianzen sind rein funktional; sie werden geschlossen, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Ist es erreicht, endet die Verbindung.

Unternehmen können daraus wertvolle Schlüsse ziehen. "Die Größe von Abteilungen kann den Geschäftserfolg beeinflussen. In Abteilungen mit weniger als 150 Mitarbeitern werden mehr Freundschaften geschlossen. Wird die Zahl von 150 Mitarbeitern überschritten, verflüchtigt sich das Gefühl für den gemeinsamen Zweck", sagt Dunbar. Gleichzeitig droht die Gefahr, dass innere Kämpfe zunehmen, etwa Rivalitäten zwischen Abteilungen. Und niemand hält es für nötig, das Management über diese Probleme zu informieren.

Die Schlussfolgerung: Unternehmen sollten besser auf kleine Einheiten setzen, die weitgehend autark agieren können. Und sie können etwas darüber hinaus tun. "Manche Firmen geben sich viel Mühe, um ein Gemeinschaftsgefühl unter den Mitarbeitern zu erzeugen. Und das macht tatsächlich sehr viel aus," sagt Dunbar. So werde das Unternehmen für sie zu dem, was einst das Lagerfeuer für den Steinzeitmenschen war. "Wir alle brauchen das Gefühl zu wissen, wo wir hingehören."

1. Aufgewachsen am selben Ort, insbesondere während der zentralen Teenager-Jahre.

2. Dieselbe Muttersprache.

3. Gleich hoher Schulabschluss.

4. Gleiche Hobbys.

5. Übereinstimmende moralische oder politische Ansichten.

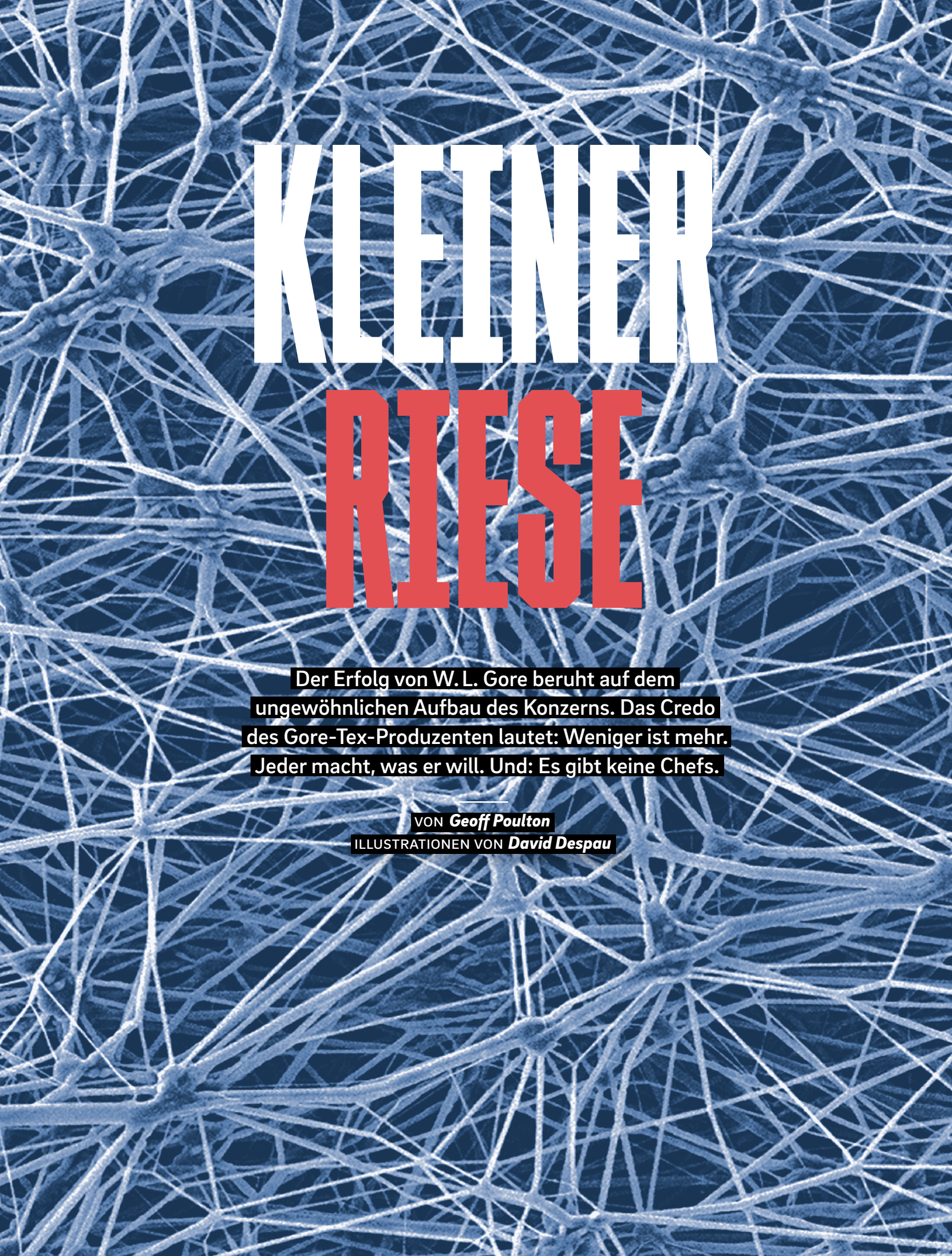
6. Gleicher Humor.

7. Gleicher Musikgeschmack.

Die ideale Zahl von Menschen, die effizient zusammenarbeiten kann, liegt laut Dunbar bei 150. Aber die Beziehungen innerhalb dieser Gruppe ruhen auf einer Vielzahl von Säulen. Je mehr Säulen die Mitglieder teilen, desto ähnlicher denken und handeln sie – was dazu führt, dass sie einander vertrauen und effektiv zusammenarbeiten.

In der modernen Welt haben wir gelernt, auch Gruppen von mehr als 150 Menschen aufzubauen – beispielsweise Konzerne, politische Bewegungen oder Religionsgemeinschaften. Solche Gruppen ruhen oft auf einer einzigen Säule, etwa einem gemeinsamen Ziel wie: "Unsere Aufgabe ist es, diese Mission zu erfüllen." Bricht dieses Ziel weg, fällt die Gruppe schnell in sich zusammen, weil es sonst nichts gibt, was ihre Mitglieder gemein haben. Egal, wie sehr sie sich um ein Verbundenheitsgefühl bemühen: Gruppen von mehr als 150 Menschen bleiben immer zerbrechliche Konstrukte.

Aus diesem Grund ist es sinnvoll, Unternehmen um kleine Gruppen herum zu organisieren, innerhalb deren echte Verbundenheit und Freundschaften gedeihen können. Alles, was darüber hinausgeht, geht auf Kosten der Effizienz.



# KLEINER RIESE

Der Erfolg von W. L. Gore beruht auf dem ungewöhnlichen Aufbau des Konzerns. Das Credo des Gore-Tex-Produzenten lautet: Weniger ist mehr. Jeder macht, was er will. Und: Es gibt keine Chefs.

---

VON **Geoff Poulton**

ILLUSTRATIONEN VON **David Despau**

**SEHR FLEXIBEL**  
Unter dem Mikroskop erkennt man die feinen Verästelungen von ePTFE-Membranen. Das dehnbare Material bildet die Grundlage für viele Innovationen von Gore.

**E**in Wutanfall brachte den Erfolg. Seit Tagen versuchte Bob Gore, ein Problem zu lösen. Der Ingenieur saß im Labor der elterlichen Firma und führte Tests mit PTFE durch. Der Kunststoff, auch als Teflon bekannt, wird unter anderem zum Isolieren von Kabeln benutzt. Gore wollte herausfinden, wie man ihn dehnen kann, um so Produkte mit weniger Material günstiger herstellen zu können.

Immer wieder erwärmte er Enden von PTFE-Stangen und versuchte, sie vorsichtig in die Länge zu ziehen – und immer wieder brachen die Enden. Bis Gore schließlich aus Ärger mit roher Gewalt an einer Stange riss – und überrascht feststellte, dass er sie so problemlos bis auf das Zehnfache ihrer Ursprungslänge verlängern konnte. Aus Zufall war er über ein neues Material gestolpert: expandiertes PTFE, kurz: ePTFE.

**DAS EREIGNIS IM JAHR 1969** war der Auslöser für unzählige Innovationen und Applikationen, die W. L. Gore & Associates in den folgenden Jahrzehnten entwickelte. Heute wird ePTFE in Hunderten von Produkten verwendet. Eines der bekanntesten davon ist Gore-Tex: ein federleichter, wasserfester

Stoff, der für Schuhe und Funktionsbekleidung ebenso eingesetzt wird wie in Medizinprodukten, Dichtungsmitteln oder auch den Kabeln der Internationalen Raumstation.

Das Wundermaterial beflügelte den Aufstieg von Gore. Aus der Firma, die Bob Gores Eltern Bill und Vieve zehn Jahre vor seiner Entdeckung im Keller ihres Hauses gestartet hatten, entstand ein Konzern, der zuletzt einen Umsatz von 3,7 Milliarden US-Dollar erwirtschaftete. Heute hat Gore Niederlassungen in 25 Ländern und beschäftigt rund 10.000 Mitarbeiter – nur, dass diese bei Gore →

**25**

Die Anzahl der Länder, in denen Gore Büros oder Produktionsanlagen unterhält, darunter die USA, Großbritannien, Deutschland, China und Japan.

WACHSTUMSSCHMERZEN



**MIT EINEM NEUEN MATERIAL  
MACHTE BOB GORE AUS EINER KLEINEN FIRMA  
EINEN GLOBALEN KONZERN.**

Robert W. "Bob" Gore, Ingenieur und Erfinder von Gore-Tex

# 5.500

Patente hält Gore weltweit, unter anderem für Textilien, elektronische Geräte, Medizinprodukte und Verfahren zur Produktion von Polymeren.

nicht Mitarbeiter heißen, sondern "Associates". Aber es ist nicht nur dieser Begriff, der das Unternehmen von seinen Mitbewerbern unterscheidet. Ein entscheidender Erfolgsfaktor ist das Verhältnis seiner Associates untereinander. Statt in Ebenen, die von unten nach oben angeordnet sind, sind sie in einer Matrix organisiert.

Das bedeutet: Jeder Mitarbeiter kann jeden anderen direkt ansprechen, um eine Innovation voranzubringen. Die Associates entscheiden selbst, wie viel Zeit sie ins Netzwerken investieren, in welchen Projekten sie arbeiten und wer diese leitet.

"Ich habe viele Unternehmen von innen kennengelernt. Die meisten sind zumindest hinsichtlich ihrer Management-Strukturen sehr ähnlich aufgebaut. Aber W. L. Gore & Associates ist eine erstaunliche Ausnahme", sagt dazu der Management-Guru Gary Hamel.

**EIN INTEGRALER BESTANDTEIL** dieser Dynamik ist die Größe der Firmenstandorte. Bill Gore deckelte die Mitarbeiterzahl pro Standort auf 150. Arbeiteten mehr Menschen zusammen, so seine Erfahrung, wird aus der Formulierung "Wir haben entschieden" schnell: "Sie haben entschieden". Erst Jahrzehnte später entwickelte der Anthropologe Robin Dunbar die Theorie, dass belastbare soziale Beziehungen nur in Gruppen von maximal 150 Teilnehmern entstehen können. [Siehe Seite 28]

Inspiziert von Douglas McGregors Gedanken über den Sinn von Arbeit und Abraham Maslows Bedürfnispyramide, schuf Gore eine Struktur, in der es kaum feste Positionen und Leitungsfunktionen gibt und keinen überbordenden Verwaltungsapparat. Stattdessen fördert sie Vertrauen, Initiative und "natürliche" Führung, um Produkte zu erschaffen, die der Gesellschaft etwas bringen. "Die Matrix bewirkt, dass Pläne tatsächlich umgesetzt werden", sagte Bill Gore einmal, denn: "Die meisten Menschen mögen es, wenn man Dinge direkt und unkompliziert angehen kann."

Bill Gore selbst trat vor mehr als 40 Jahren als Präsident der Firma zurück, aber seine Prinzipien haben überdauert: Zwar gibt es Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche, aber kein klassisches Organigramm. Alle Teams sind lose einer von vier Hauptabteilungen zugeordnet: Textilien, Medizin, Industrie, Elektronik. Leiter – nicht Chefs – werden nicht von oben ernannt, sondern gewählt. Die Einschätzung der Gruppe ist ein entscheidender Faktor für Gehälter und Beförderungen.

Gore fördert die Lust, Experimente und Innovationen anzuschauen. 10 % der Arbeitszeit seiner Associates sind für "dabble time" vorgesehen, frei übersetzt: "Zeit zum Herumprobieren". "Wer eine Idee hat, darf sich ein Team zusammenstellen, um sie weiterzuverfolgen", sagt Deborah Ancona, Professorin für Organization Studies und Gründerin des MIT Leadership Center an der MIT Sloan School of Management, "aber es arbeiten nur die Leute mit, die an die Idee glauben."

Weil die Mitarbeiter von Gore sich aussuchen können, woran sie arbeiten, haben sie ein Interesse daran, dass sie Erfolg haben. Das legte die Grundlage dafür, dass Gore nicht nur seinen Ruf als Hersteller von Qualitätsprodukten aufbaute, sondern auch sein Portfolio ständig erweiterte. Jahrzehntelang wuchs das Unternehmen. 1996 überstieg der

**"BEI GORE ARBEITEN NUR  
LEUTE AN PROJEKTEN MIT,  
DIE AN DIE IDEE GLAUBEN."**

Deborah Ancona, Gründerin des MIT Leadership Center



# "WIR WERDEN NICHT DURCH MÄRKTE ODER GELD BEGRENZT, NUR DURCH UNSERE KULTUR."

Terri Kelly, 2005 bis 2013 CEO von W. L. Gore and Associates



Umsatz 1 Milliarde Dollar, 2007 erstmals 2 Milliarden Dollar; 2012 knackte er die 3-Milliarden-Marke. Im Jahr 2018 lag er bei 3,7 Milliarden Dollar.

Die 150-Mitarbeiter-Regel von Bill Gore hat einen entscheidenden Anteil daran, glaubt Keith Sawyer, Professor für Educational Innovations an der University of North Carolina und Autor von *Group Genius: The Creative Power of Collaboration*. "Wenn man 800 Menschen zusammensteckt, werden sie meist dieselbe Richtung einschlagen", sagt er. "Wenn man sie aufteilt, erhöht man die Chance, dass sie unterschiedliche Wege ausprobieren. Gore ist auf Schwarmintelligenz aufgebaut."

Weil die Entscheidungsgewalt nicht bei einigen wenigen zentralen Führungskräften liegt, kann das Unternehmen leichter skalieren – mit kleinen Teams, die sowohl die notwendige Ausstattung besitzen als auch die Freiheit, im geeigneten Moment Entscheidung zu treffen.

"Mitarbeiter von Gore haben in der Regel sehr klare Vorstellungen von den Unternehmenszielen", sagt Ancona. "Auch wenn sie viele Freiheiten haben – es gibt dennoch Regeln, mit denen sich das Unternehmen absichert. Dazu gehört beispielsweise das "Wasserspiegel"-Prinzip. Bevor ein Mitarbeiter Schritte unternimmt, die das imaginäre Boot, in dem alle sitzen, leck schlagen lassen könnte, muss er zunächst andere Associates darüber informieren.

**MENSCHEN BRAUCHEN ZEIT**, um sich an eine so spezifische Arbeitskultur zu gewöhnen, in der Regel gut neun Monate. Jedem neu angestellten Mitarbeiter wird darum ein Mentor zugeteilt, im Unternehmenssprech: "Sponsor". Das fällt insbesondere Menschen schwer, die aus Unternehmen kommen, in denen man ihnen alles vorschrieb. "Zuerst wusste ich nicht, was meine Aufgabe war", sagt ein weiblicher Associate. Die Frau arbeitete zuvor in einem

**45  
MILLIONEN**

Medizinprodukte von Gore wurden bereits implantiert, dazu gehören künstliche Blutgefäße und Nahtmaterial bei Herzoperationen.

**3,7  
MILLIARDEN USD**

betrug der Umsatz von Gore im Geschäftsjahr 2019.

Bekleidungsunternehmen. Als sie bei Gore ihren Sponsor fragte, wer genau eigentlich ihr Boss sei, entgegnete der: "Vergiss das B-Wort."

Wer sich an diese Struktur gewöhnt, hat dafür oft eine lang andauernde Karriere vor sich. Alle Mitarbeiter erhalten Aktien, damit sie sich stärker mit dem langfristigen Erfolg des Unternehmens identifizieren. Kein Wunder, dass Gore seit Jahren in der Liste der besten Arbeitgeber vordere Plätze belegt.

Die sehr individuelle Kultur bringt allerdings auch Nachteile mit sich. Das Unternehmen hinkte einigen Entwicklungen hinterher, insbesondere in Sachen Digitalisierung. Und auf dem ePTFE-Markt tummeln sich zunehmend neue Mitbewerber.

Das Unternehmen verwechselte seine Ziele mit den Wegen, um diese zu erreichen, sagt Terri Kelly, die von 2005 bis 2018 CEO von Gore war. Ziele änderten sich nicht, Wege hingegen schon. "Wir werden nicht durch Märkte oder Geld begrenzt, sondern durch unsere Kultur", stellte Kelly fest – und wandte sich an Steve Blank, einen Entrepreneurship-Guru und einer der "Paten des Silicon Valley". Er bringt großen Unternehmen wie Gore bei, von Start-ups zu lernen, wie man in rasanter Geschwindigkeit Ideen entwickelt und austestet.

Gore hofft, dass seine Associates mit einer Kombination der Lean-Management-Philosophie von Blank mit der Flexibilität des Unternehmens in eine neue erfolgreiche Ära vorstoßen können. Wer weiß: Das nächste bahnbrechende Material liegt vielleicht schon auf dem Labortisch. ■

# VISIONEN FÜR WACHSTUM 3

**Drei führende Wirtschaftsvordenker skizzieren hier, wie wir unser Konzept von Wachstum überdenken können. Eine Grundthese teilen sie alle: Wir müssen auf die Bremse treten.**

VON **Fred Schulenburg**

ILLUSTRATIONEN VON **Supertotto**

## Die Kosten des Wachstums

Über Jahrzehnte hinweg galt ökonomisches Wachstum als Maßstab für Fortschritt. Raworth meint, dass wir Ressourcenverbrauch mit dem Schutz unseres Planeten in Einklang bringen müssen.



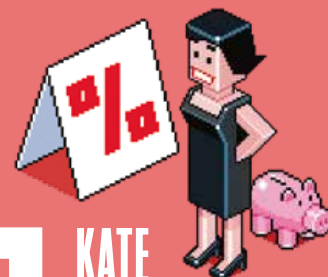
## Stetiger Kreislauf

Unser heutiges Konzept von Wirtschaft ist simpel: Wir arbeiten, erhalten im Gegenzug Gehälter oder Dividenden – und geben diese für Produkte und Dienstleistungen aus.



## Neue Konzepte

Die Entscheider in der Politik erkennen, dass althergebrachte Modelle nicht mehr funktionieren. Raworth plädiert für ein Konzept, das über reines Wachstum hinausgeht und Begriffe wie "nachhaltig", "smart" und "langlebig" beinhaltet.



## 1 KATE RAWORTH

Mehr als 20 Jahre arbeitete Kate Raworth für die UN. Heute lehrt die Ökonomin in Oxford und Cambridge. Sie sieht den Ist-Zustand weit entfernt von ihrer Vision eines ausgeglichenen Wirtschaftskreislaufs.

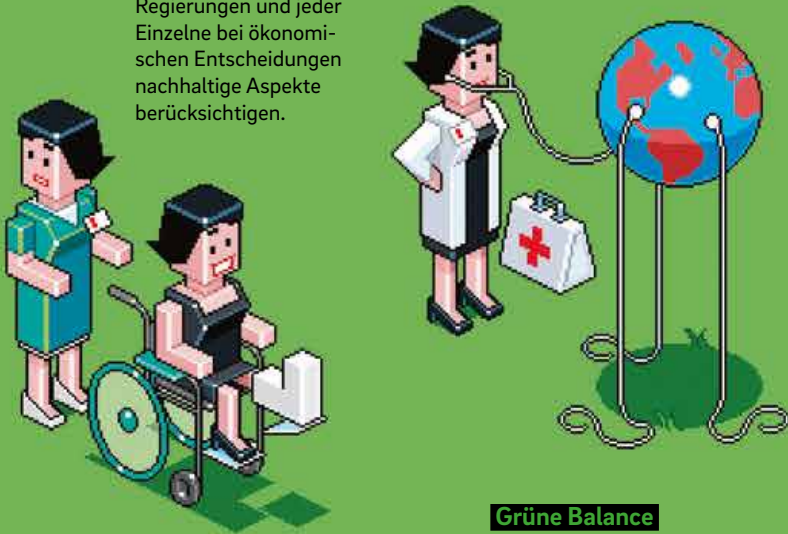


## Unbezahlte Arbeit, ungleiche Löhne

Das aktuelle System ignoriert unbezahlte Tätigkeiten, die oft von Frauen ausgeführt werden. Die Einkommensunterschiede werden zunehmend größer. Der Unmut darüber ist bereits dabei, sich zu entladen.

**Der Faktor Mensch**

Wirtschaft sollte das Überleben der Menschheit absichern. Deshalb sollten Unternehmen, Regierungen und jeder Einzelne bei ökonomischen Entscheidungen nachhaltige Aspekte berücksichtigen.

**Grüne Balance**

Wollen wir überleben, müssen wir nutzen, was die Erde uns gibt. Aber wenn wir die Grenzen ihrer Belastbarkeit überschreiten, zerstören wir sie. Wir müssen es schaffen, die beiden Punkte in eine Balance zu bringen.



# ALLES IM LOT:

## DIE DONUT-THEORIE

Ein Gebäck steht für ein Wirtschaftssystem, in dem Umwelt, Gesundheit und Gesellschaft im Einklang sind.

**DONUTS SIND NÜTZLICH.** Die Ökonomin Kate Raworth hält das süße Gebäck für eine Art Kompass, der uns helfen kann, den richtigen Weg einzuschlagen – hin zu einem rundenerneuten Wirtschaftssystem des 21. Jahrhunderts. Raworth sagt, dass wir den Kreislauf von Arbeit und Vergütung neu definieren müssen. Um diesen Kreis gerechter zu gestalten, sollten wir Faktoren mit einberechnen, die wir derzeit noch ignorieren. Und dabei hilft der Donut.

**MENSCHEN BRAUCHEN SCHUTZ.** Sie müssen in einer Gesellschaft leben, die sie liebevoll umschließt – dafür steht das süße Innere des Donuts. In Raworths Modell befinden sich hier alle Ressourcen, die wir für ein gutes Leben brauchen: Essen, sauberes Wasser, Wohnung, Zugang zu Energie, Ausbildung, Gesundheitsversorgung und Demokratie.

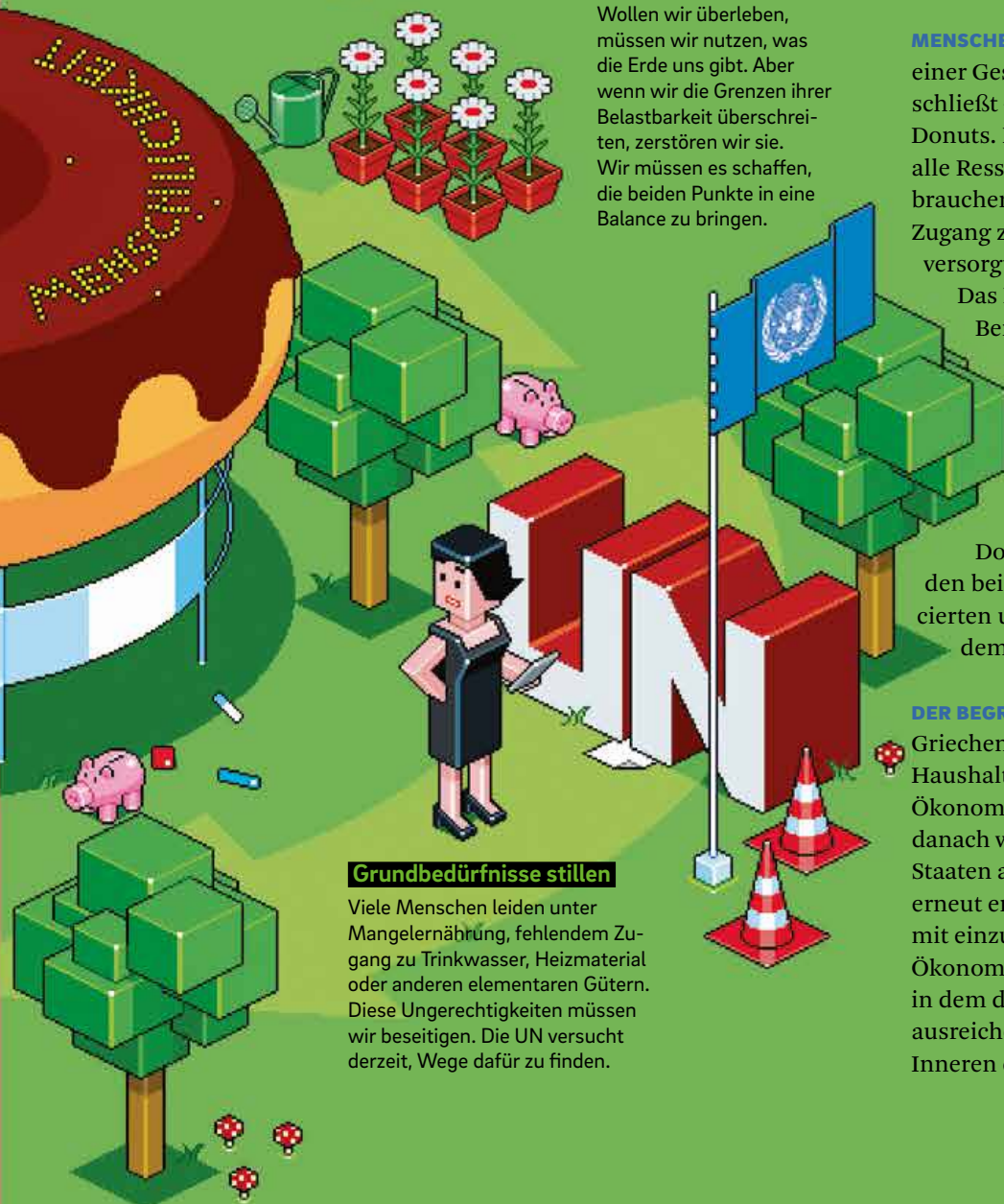
Das Loch des Donuts symbolisiert einen Bereich, in dem es an all diesen Dingen mangelt.

Jenseits des Donuts zeigt sich, wo die Erde die Grenzen ihrer Belastbarkeit erreicht. Hier finden sich Klimawandel, verseuchtes Wasser und andere Umweltprobleme. Der eigentliche Donut-Ring bildet den Bereich zwischen den beiden Regionen: den ökologisch ausbalancierten und ökonomisch nachhaltigen Raum, in dem wir leben wollen.

**DER BEGRIFF ÖKONOMIE BEDEUTETE** im alten Griechenland zunächst nur, einen privaten Haushalt zu führen. Später umfasste er die Ökonomie des Stadtstaats Athen. 2.000 Jahre danach wandte Adam Smith ihn erstmals auf Staaten an. Heute müssten wir den Begriff erneut erweitern, um den gesamten Planeten mit einzuschließen, meint Raworth. Die neue Ökonomie steht für ein ausbalanciertes System, in dem die Ressourcen des Planeten dafür ausreichen, dass alle einen Platz im süßeren Inneren des Donuts haben.

**Grundbedürfnisse stillen**

Viele Menschen leiden unter Mangelernährung, fehlendem Zugang zu Trinkwasser, Heizmaterial oder anderen elementaren Gütern. Diese Ungerechtigkeiten müssen wir beseitigen. Die UN versucht derzeit, Wege dafür zu finden.



# EINE KARTE MIT WEISSEN FLECKEN

Um ein neues Wirtschaftssystem zu kreieren, müssen wir erkennen, welche Elemente wir derzeit vernachlässigen.

**DIE ORIENTIERUNG FÄLLT SCHWER.** Auf der Landkarte, die Diane Coyle skizziert, gibt es einige präzise Angaben, viel Verschwommenes und zahlreiche weiße Flecken. So sieht die Wirtschaftswissenschaftlerin das aktuelle Konzept von Wachstum und unsere Versuche, es neu zu definieren und zu messen.

Viele Unternehmen und Staaten ignorieren wichtige Faktoren, die unser heutiges Wachstum überhaupt erst möglich machen. Was wir als Gesamtergebnis betrachten, ist in Wirklichkeit nur ein kleiner Ausschnitt des Wachstums, sagt sie. Infolgedessen fällen wir viele Entscheidungen auf einer unzureichenden Grundlage. So entstand das Bild von einer Karte, auf der noch viele Ortsmarken ergänzt werden müssen.

Es wird nicht leicht, das umzusetzen. Bemühungen einzelner Menschen und Unternehmen werden nur begrenzte Wirkung erzielen, meint Coyle: „Meist sind Krisen der Grund für Veränderungen von Bilanzierungsregularien, oft sogar Konflikte. Der Durchbruch des BIP kam durch die Erfahrungen des Zweiten Weltkriegs.“

**ES STELLT SICH DIE FRAGE:** Haben wir diesen Punkt erneut erreicht? Wird unsere Unzufriedenheit über die Grenzen des derzeitigen Wachstumsbegriffs eine Bewegung auslösen, die einen Wandel hervorbringt?

Coyle ist vorsichtig optimistisch. Sie sieht Anzeichen dafür, dass sich Einstellungen verändern – insbesondere unter Unternehmern. Aber um Wandel wirklich durchzusetzen, brauche es eine gemeinsame Anstrengung an vielen Fronten, sagt sie. Unternehmen, Regierungen und internationale Institutionen wie die EU oder die G7-Gruppe, die die reichsten Nationen der Welt vertritt, müssen dabei mitmachen. Sie müssen den Rahmen für neue Bilanzierungsregeln abstecken. Das wird das Bewusstsein der Menschen schärfen und unsere Vorstellung von Wachstum verändern.

## Verzerrtes Bild

Wir betrachten derzeit nur einen Ausschnitt der Wirtschaft. Viele kritische Faktoren, die unser Wachstum ermöglichen, blenden wir aus. Das ist Selbsttäuschung.

## Umwelt gehört allen

Die Umwelt zu schützen ist nicht allein die Aufgabe von Staaten und Konzernen – es ist eine Aufgabe für jeden Einzelnen für uns.

## Drängende Fragen

Alle reden über das Klima, andere Probleme erhalten weniger Aufmerksamkeit, obwohl sie gravierende Folgen haben, die wir unmittelbar zu spüren bekommen. Dazu gehören unter anderem die Reinheit der Luft, aber auch die geistige Gesundheit.

## Ende des Nullsummenspiels

Noch gibt es keinen Konsens darüber, wie man die Begleiterscheinungen von Wachstum misst, die wir derzeit ignorieren. „Sicher ist: ihr Wert ist nicht null“, sagt Coyle. Wollen wir unser Wirtschaftssystem verändern, müssen wir Preise setzen, wo bislang bloß Nullen stehen.



# 2

## DIANE COYLE

Die Professorin Diane Coyle ist Autorin von *GDP: A Brief but Affectionate History*. Sie plädiert dafür, Wachstum umfassender zu betrachten.



### Der Wert von Daten

Daten spielen eine große Rolle in der modernen Wirtschaft, aber es fehlen Bewertungsgrundlagen und Regularien, sagt Coyle: "Niemand weiß, was Daten wert sind und wie man sie richtig nutzt."

### Gemeinsame Anstrengungen

Wandel ist möglich. Aber dafür müssen Unternehmen, Regierungen und internationale Institutionen wie die G7-Gruppe oder die EU daran mitarbeiten. Sie müssen Rahmen für neue Bilanzierungsmethoden vorgeben und das Bewusstsein schärfen, dass wir unser bisheriges Konzept von Wachstum verändern müssen.

### Humankapital

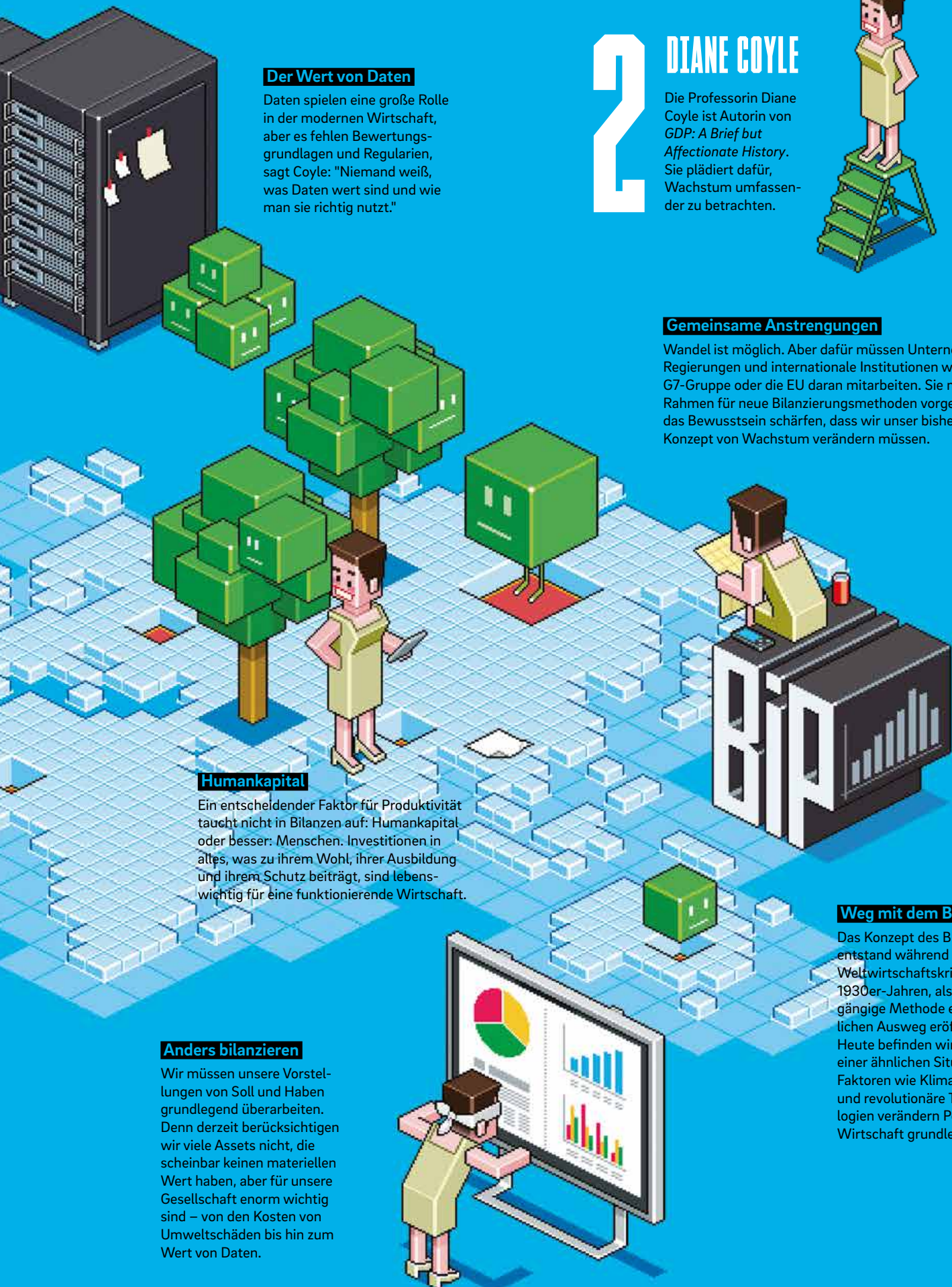
Ein entscheidender Faktor für Produktivität taucht nicht in Bilanzen auf: Humankapital oder besser: Menschen. Investitionen in alles, was zu ihrem Wohl, ihrer Ausbildung und ihrem Schutz beiträgt, sind lebenswichtig für eine funktionierende Wirtschaft.

### Anders bilanzieren

Wir müssen unsere Vorstellungen von Soll und Haben grundlegend überarbeiten. Denn derzeit berücksichtigen wir viele Assets nicht, die scheinbar keinen materiellen Wert haben, aber für unsere Gesellschaft enorm wichtig sind – von den Kosten von Umweltschäden bis hin zum Wert von Daten.

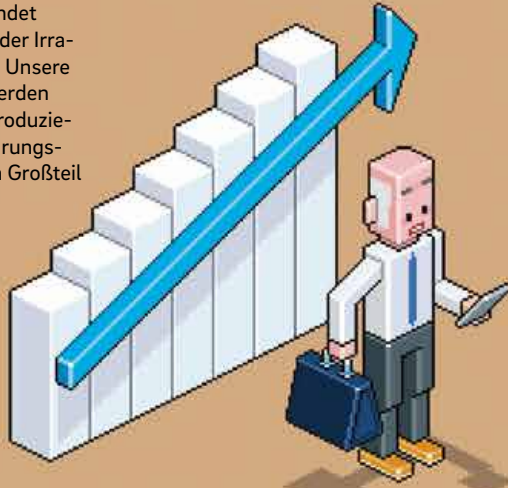
### Weg mit dem BIP!

Das Konzept des BIP entstand während der Weltwirtschaftskrise in den 1930er-Jahren, als keine gängige Methode einen möglichen Ausweg eröffnete. Heute befinden wir uns in einer ähnlichen Situation: Faktoren wie Klimawandel und revolutionäre Technologien verändern Politik und Wirtschaft grundlegend.



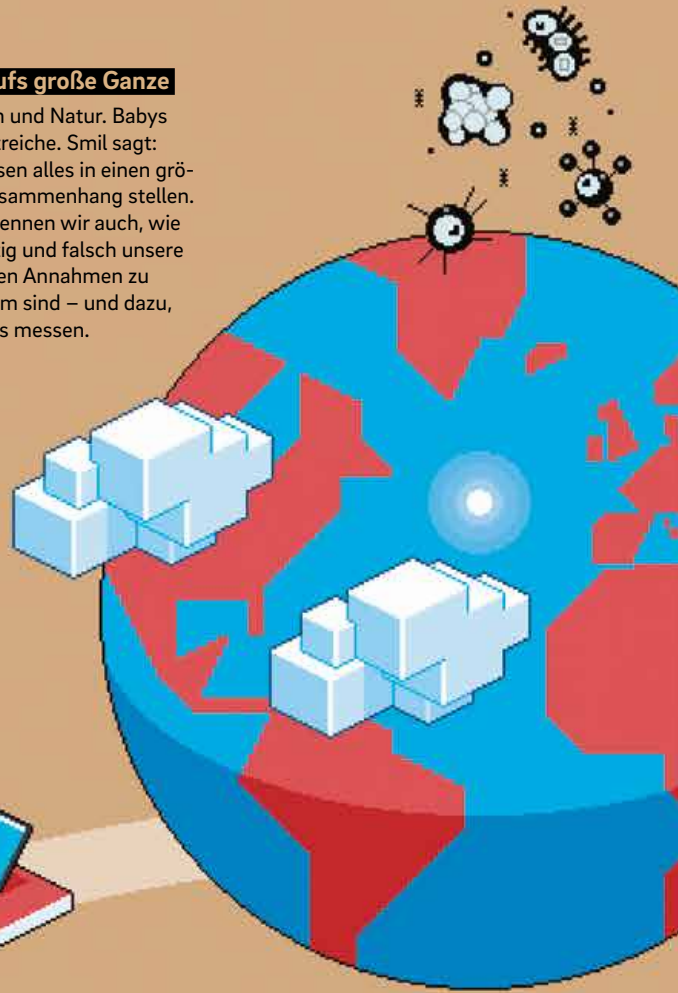
### Die Gier nach mehr – und noch mehr

Die Menschheit befindet sich "auf dem Gipfel der Irrationalität", sagt Smil. Unsere Häuser und Autos werden immer größer. Wir produzieren immer mehr Nahrungsmittel, von denen ein Großteil auf dem Müll landet.



### Blick aufs große Ganze

Mikroben und Natur. Babys und Weltreiche. Smil sagt: Wir müssen alles in einen größeren Zusammenhang stellen. Dann erkennen wir auch, wie kurzfristig und falsch unsere derzeitigen Annahmen zu Wachstum sind – und dazu, wie wir es messen.



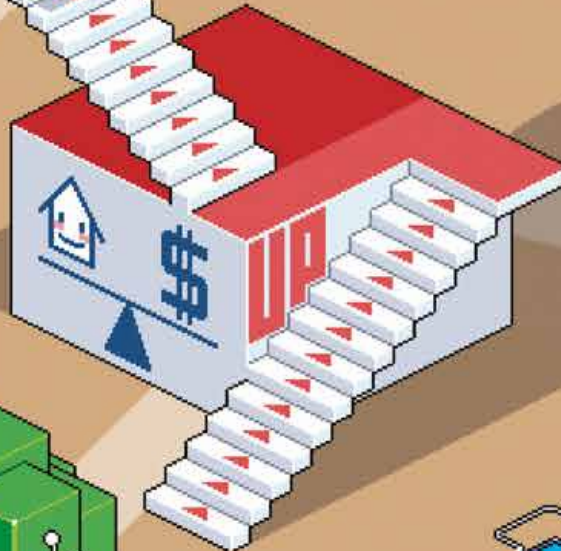
### Falsche Prediger

In Anlehnung an das "Moore'sche Gesetz" zur stetig wachsenden Leistung von Computern – benannt nach einem früheren Intel-CEO – spricht Smil vom "Moore'schen Schreckensszenario". Er sagt: "Wir standen unter schlechtem Einfluss."



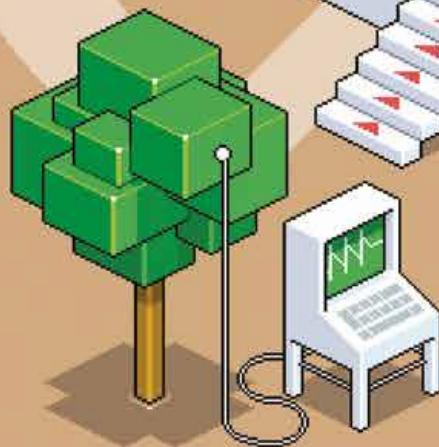
### Quantitatives Wachstum

Wir verwechseln Quantität und Qualität, sagt Smil. Und Quantität hat Grenzen – nicht zuletzt, wenn sie den Planeten schädigt.



### Kosten für die Umwelt

Umweltschutz kann herausfordernd sein. Smil sieht die deutsche Energiewende als Beispiel dafür, wie ein sinnvolles politisches Ziel die Energiepreise so sehr ansteigen ließ, dass es bei vielen Bürgern Unmut erregt.



### Vorbild Natur

Smil empfiehlt, dass wir uns Wachstum in der Natur als Vorbild nehmen. Die Regeln, die hier gelten, gelten auch in der Welt der Menschen.

## 3

## VACLAV SMIL

Der Umweltwissenschaftler und emeritierte Professor ist eine Art Ökonomie-Popstar. Der Microsoft-Gründer Bill Gates sagt, er warte auf neue Bücher von Smil ähnlich sehnsüchtig wie Fans von "Star Wars" auf den nächsten Kinofilm.


**Qualitatives  
Wachstum**

Wachstum sollte das Leben besser machen. Etwa in den Bereichen Gesundheit, Bildung oder umweltfreundlicher Verkehr.

# WAS ZÄHLT, IST QUALITÄT

Wir müssen begreifen, dass nicht Wachstum als solches wichtig ist, sondern die Form des Wachstums.

**"NATÜRLICH ENDET WACHSTUM IRGENDWANN"**, sagt Vaclav Smil in *Growth: From Microorganisms to Megacities*. "Es wächst ja auch kein Baum in die Wolken hinein." Das Problem ist, dass wir nicht mehr erkennen, worin der Unterschied zwischen qualitativem und quantitativem Wachstum liegt, sagt der tschechisch-kanadische Umweltwissenschaftler. Der Konsumwahn habe den "Gipfel der Irrationalität" erreicht. Wir müssen auf die Bremse treten.

Fragt sich nur, wie. Simple einzelne Maßnahmen sind für Smil keine Lösung – dazu zählt er auch das scheinbare Allheilmittel einer Umweltsteuer auf sämtliche Produkte, Dienstleistungen und Tätigkeiten. Wenn überhaupt, funktioniert dieses Konzept nur in egalitären Gesellschaften, in denen alle den gleichen Zugang zu allen Ressourcen haben. Viele Gesellschaften aber sind nicht egalitär, in zunehmendem Maße auch die USA, sagt Smil. Dort aber würde eine solche Steuer die ärmsten Mitglieder der Bevölkerung am härtesten treffen. Einfach Preise zu erhöhen, kann ungewollte Konsequenzen haben.

**BESSER WÄRE ES**, die Probleme punktgenau anzugehen, sagt Smil. Ein erster Schritt dazu ist für ihn "voluntary abnegation" – die freiwillige, individuelle Entscheidung, Verschwendung zu vermeiden und zu beseitigen.

Eine weitere Maßnahme ist, den Menschen besser zu verdeutlichen, was der "echte" Preis der Güter ist, die sie konsumieren. "Es gibt derzeit nichts, für das wir einen angemessenen Preis bezahlen, letztlich wird alles subventioniert", sagt Smil. "Wir kennen weder den echten Preis für Brot noch für Käse oder Benzin. Wir müssen herausfinden, wie hoch diese Preise liegen – und entsprechend handeln."

Einer der wichtigsten Schritte dabei ist, das Wissen über Fakten zu verbreiten, damit Menschen begreifen, dass der bisherige Ansatz "immer weiter, immer höher" irrational ist.

## ÜBERFLUTET

→ VENEDIG KÄMPFT GEGEN  
TOURISTENSTRÖME

Romantische Gondelfahrten und unverstellte Ausblicke auf den Canale Grande erlebt kaum einer der 25 Millionen Besucher, die sich jedes Jahr in Venedig drängeln. Mit Eintrittsgeld will die Stadt die Touristenströme und die Umweltschäden verringern, die vor allem die riesigen Kreuzfahrtschiffe verursachen, die täglich in der Stadt anlegen. Auf diese bezog sich auch das Kunstwerk "Venice in Oil", das der britische Streetart-Künstler Banksy während der Biennale 2019 in einer venezianischen Straße aufbaute.



# REISEN AM ABGRUND

WACHTUMSSCHMERZEN

Die Angst, etwas zu verpassen, ist zu einem der wichtigsten Reisemotive geworden. Touristen und Instagrammer nutzen Software, um die besten Spots und Fotomotive zu finden. So ziehen sie immer mehr Besucher an. So viele, dass sie dabei sind, das zu zerstören, was sie in die Ferne zog.



# FASZINATION DES GRAUENS

→ DIE LUST AM KATASTROPHENTOURISMUS

Auschwitz, Tschernobyl, 9/11-Gedenkstätte. Sie alle sind Schauplatz schrecklicher Tragödien – und populäre Reiseziele. "Dark tourism" nennt sich die makabre Reiselust. Aber möglicherweise hat sie auch eine helle Seite. So weist die Tourismuszentrale von Wenchuan (Foto oben), wo 2008 ein Erdbeben 69.000 Menschen tötete, darauf hin, dass dadurch Jobs für Überlebende der Katastrophe entstehen.

## FOTO-KOPIE

### → DIE FOLGEN DER SHARING-KULTUR

Instagram appelliert an unsere ursprünglichsten Instinkte: den Wunsch nach sozialen Kontakten und das Verlangen, all das zu tun, was die Peergroup tut. Aber nur wer auffällt, hat die Chance auf lukrative Sponsoringverträge. Bei einer Milliarde Mitglieder weltweit ist das nicht leicht. Darum haben Marketingagenturen und Influencer Algorithmen entwickelt, die erkennen, welche Bilder, Farben, Hashtags und Veröffentlichungszeiten die meisten Interaktionen hervorrufen. Das bedeutet: mehr Einfluss auf den Markt. Aber leider auch: mehr vom Gleichen.

WACHSTUMSSCHMERZEN

# DOPPELSPITZE

## → NACHGEBAUTE STÄDTE

Von 2000 bis 2018 stieg nicht nur die Zahl der Chinesen, die ins Ausland reisten, um 1.300 %, parallel dazu holte man das Ausland nach China – in Form detailgetreuer Nachbauten internationaler Städte. 2007 begannen am Rande der Stadt Hangzhou die Arbeiten an Tianducheng, dem chinesischen Paris (Bilder rechts). Größte Zierde: ein Eiffelturm im Maßstab von 1:3. Weitere Städtezwillinge sind London und der Skiort Jackson Hole, dessen Vorbild sich im US-Bundesstaat Wyoming befindet. Alle entwickelten sich zu beliebten Touristenzielen, nicht aber – wie von den Erbauern erhofft – zu lebendigen Gemeinden.





WACHSTUMSSCHNEITZEN

## GUTE REISE

→ SELBSTLOS ODER BLOSS  
SELBSTVERLIEBT?

Es ist das komplette Paket: Reisen und dabei Gutes tun, etwa als Freiwilliger in einer karitativen Einrichtung. Im vergangenen Jahrzehnt boomte der "Voluntourismus" – aber auch die Kritik daran. Oft bleiben die Helfer nicht lang genug, um nachhaltige Effekte vor Ort zu bewirken. Und viele von ihnen widmen während der Aufenthalte ihrer Selbstdarstellung in sozialen Medien mehr Zeit als ihrem Arbeitseinsatz.

## RAUS HIER!

### → KONSTRUIERTE REALITÄT

Erst stehen sie Schlange, damit ihr Foto den Eindruck vermittelt, sie seien ganz allein durch historische Stätten wie die Tempel im kambodschanischen Angkor Wat geschritten. Aber professionellen Instagrammern reicht das nicht. Sie bearbeiten die Bilder später, um auch die letzten Spuren anderer Besucher zu beseitigen. So kreieren sie tolle Bilder – und falsche Erwartungen.

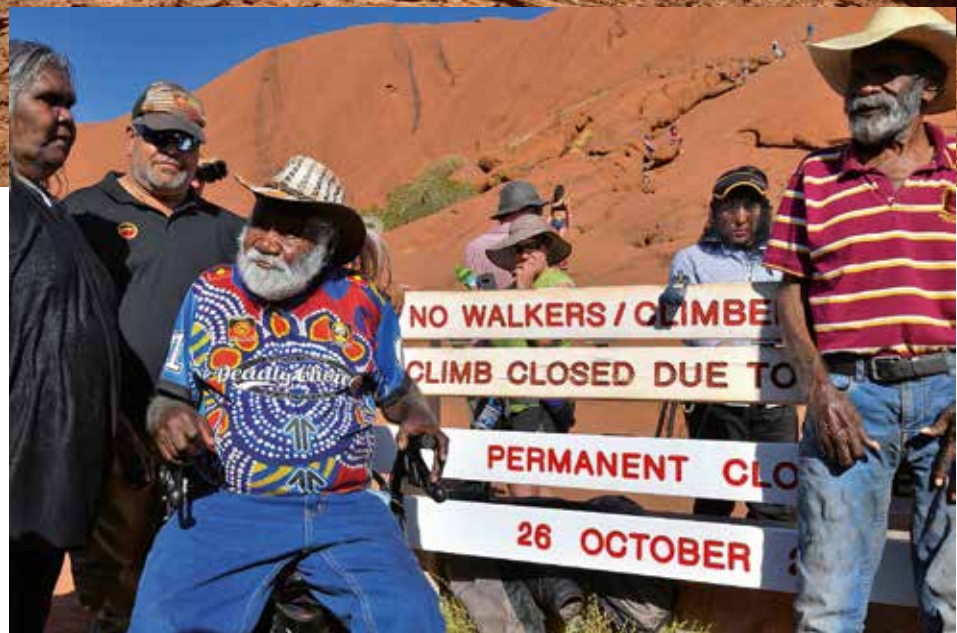


# AUSGESPERRT

→ GEOTAGGING GEFÄHRDET  
LANDSCHAFTEN

Instagram bringt Overtourismus auch in die entferntesten Winkel. Und das punktgenau. Über "Geotag" teilen die Fotografen allen Betrachtern den exakten Standort ihrer Aufnahmen mit – und sorgen so dafür, dass sich Besucherhorden auf wenigen Quadratmetern drängeln. Einige Behörden rufen darum Instagrammer dazu auf, die Geotagging-Funktion auszustellen. Andere sperren sie einfach aus – wie am Ayers Rock oder Uluru in Australien. Seit Oktober 2019 dürfen Touristen den Berg, der den Ureinwohnern als heilig gilt, nicht mehr betreten.

WACHSTUMSSCHMERZEN



# WARUM WIR SO GIERIG AUF WACHSTUM SIND

*Menschen wollen immer mehr. Selbst wenn diese Gier sie in den Untergang führt. Die Ursachen dafür liegen in unseren evolutionären Veranlagungen.*



VON **Stephen Lea**

**W**arum verhalten sich Menschen oft in einer Weise, die aus ökonomischer Sicht irrational ist? Warum ist Geld für sie eine so starke Motivation? Warum wollen sie sogar Dinge besitzen, die sie gar nicht nutzen? Warum werden sie nicht nur durch das eigene Wohlergehen motiviert, sondern auch durch das Wohlergehen anderer Menschen? Seit mehr als einem Vierteljahrhundert versuchen Wissenschaftler herauszufinden, ob die Evolutionstheorie Antworten auf diese Fragen bereithält. Gibt es einen Trieb, der uns nach immer mehr wirtschaftlichem Wachstum streben lässt? Steckt er in unseren Genen, in unserer Kultur oder in beidem?

Bis vor Kurzem galt Wirtschaftswachstum als durchweg positiv. Davon ausgehend wäre die Frage gewesen: Können evolutionäre Faktoren Wachstum behindern? Seit einiger Zeit mehren sich aber die

Stimmen, die sagen, dass unbegrenztes Wachstum unmöglich und selbst moderates Wachstum nicht nachhaltig ist. Denn die endlichen Ressourcen unseres Planeten setzen der Größe von Volkswirtschaften natürliche Grenzen. Unsere Perspektive hat sich deshalb verschoben. Die aktuell drängendste Frage lautet: Warum streben Menschen selbst dann nach Wachstum, wenn sie wissen, dass es sie in die Katastrophe führen könnte?

**NUR DIE WENIGSTEN MENSCHEN** werden meiner Überzeugung nach vom Wunsch nach wirtschaftlichem Wachstum als solchem motiviert. Es sind eher die Umstände und persönlichen Wünsche, die sie zu einem bestimmten Verhalten motivieren, das dann zufällig zu Wirtschaftswachstum führt – oder eben auch nicht. Die Frage ist, welche Wünsche in großem Maßstab zu nachhaltigem oder weniger nachhaltigem

Wachstum führen. Die meisten Menschen möchten lediglich ein kleines bisschen mehr: mehr Geld, mehr Freizeit, mehr Bequemlichkeit, mehr Gegenstände, mehr aufregende Erlebnisse. Diese Tendenz macht die Grundannahme der Mikroökonomien so plausibel: Menschen sind gierig.

Wahrscheinlich gibt es dafür tiefer liegende, evolutionäre Wurzeln. Schließlich wählen auch Tiere in Experimenten bei gleich großem Aufwand fast immer die größere Belohnung statt der kleineren.

Nur wenige Menschen versuchen aktiv, Millionäre zu werden. Aber sie versuchen, wann immer möglich, ein wenig mehr abzubekommen. Sei es, dass sie nach Schnäppchen im Supermarkt Ausschau halten. Sei es, dass sie für mehr Lohn streiken. Wenn jeder ein wenig mehr will, führt das für eine Gesellschaft als Ganzes zu einer von zwei Konsequenzen: entweder zu einem Nullsummenspiel, das auf Diebstahl und Enteignung beruht – oder zu Wirtschaftswachstum.

**EINIGE MENSCHEN ABER WERDEN MILLIONÄRE.** Ein Weg, dorthin zu kommen, ist Unternehmertum. Viele Wachstumsforscher glauben, dass das Wachstum einer Gesellschaft davon abhängt, wie groß der Anteil an Unternehmertypen ist und davon, wie sehr die Gesellschaft, in der sie leben, sie ermutigt und unterstützt. Aber gibt es evolutionäre Wurzeln für Unternehmertum? Einiges deutet darauf hin.

Die Grundvoraussetzung für Evolution ist die Existenz einer vererbaren Variation. Dabei reden wir nicht zwangsläufig über Genetik oder Vererbungslehre. Sollten moderne ökologische Verhaltensweisen tatsächlich durch evolutionäre Prozesse zustande gekommen sein, beruhen diese wohl gleichermaßen auf genetischen und kulturellen Faktoren.

Die Idee, dass bestimmte Kulturen Unternehmertum fördern, existiert spätestens, seit der Soziologe Max Weber Anfang des 20. Jahrhunderts die in Nordeuropa vorherrschende protestantische Ethik untersuchte.

In den 1960er-Jahren aber wies der Psychologe David McClelland darauf hin, dass es ähnliche Vorstellungen in vielen anderen Kulturen gibt. Einige davon haben religiöse Ursachen, andere nicht.

Um einen evolutionären Prozess auszulösen, braucht es nur einen Wettbewerb mehrerer Gesellschaften um Güter oder um Macht. Und in diesem werden die Gesellschaften mit mehr Unternehmern und damit mehr Wachstum zunehmend dominieren.

Aber warum haben einige Menschen eine scheinbar angeborene Neigung dazu, unternehmerisch zu handeln? Oder zumindest die latente Neigung dazu, die durch eine Gesellschaft mit unternehmerischer Kultur gefördert wird? Vielleicht liegt eine Wurzel in

den genetischen Vorteilen von Alpha-Männchen bei Tierarten mit polygynen Sozialsystemen. Manche Männchen haben dort mehrere Weibchen, während andere Männchen sich überhaupt nicht paaren können.

Auch aus dem sozialen Gefüge anderer Primaten lässt sich folgern, dass Menschen in gewissem Maße polygyn sind, mit entsprechend genetischen und kulturellen Vorteilen für Männer, die sich einen überdurchschnittlich hohen Anteil an Frauen sichern. In modernen Gesellschaften könnte sich dies in

## DIE MEISTEN MENSCHEN WOLLEN EINFACH NUR EIN KLEINES BISSCHEN MEHR.

Verhaltensweisen wie Ehrgeiz, Rivalität oder Dominanzstreben widerspiegeln – hervorgerufen durch den Drang, sich einen überdurchschnittlichen Anteil an Belohnungen zu sichern, wirtschaftlicher oder sexueller Art.

Solange Wirtschaftswachstum allen zugutekommt, ist es nicht unwahrscheinlich, dass auch Menschen, die selbst keine Unternehmertypen sind, diesen Drang bewundern und fördern. Sogar dann, wenn das ungehemmte Wachstum langfristig in den Untergang führt.

So wie alle Tierarten, die wissenschaftlich beobachtet wurden, ziehen wir Menschen kurzfristige Gewinne größeren, aber langfristigen vor – eine Tendenz, die sich jeder Vernunft widersetzt.

Es sieht so aus, als ob die Evolution uns den Trieb eingepflanzt hat, mehr zu wollen – in einigen von uns sogar den Trieb, viel mehr zu wollen. Gleichzeitig haben wir nur eine begrenzte Fähigkeit, die langfristigen Folgen dieser Wünsche zu begreifen. Dennoch: Evolution ist kein Schicksal. Wenn wir diese Tendenzen erkennen, können wir auch dagegen angehen. ■



### Stephen Lea

Stephen Lea ist emeritierter Professor für Psychologie an der University of Exeter in Großbritannien. Seine Forschungen zu ökonomischem Verhalten, Verhaltensökologie und Bewusstsein zu Tieren wurden weltweit in Fachzeitschriften veröffentlicht.

# WIR MÜSSEN ANDERS

WACHSTUMSSCHMERZEN



**Bislang galt: Wachstum ist alles.**  
**Doch in unserer modernen Welt gewinnen**  
**Werte wie Gleichheit, Gesundheit und**  
**Umweltschutz immer mehr an Bedeutung.**  
**Ist es an der Zeit, dass wir Fortschritt**  
**neu definieren?**

---

VON **Dan Matthews**

# FORTSCHRITT



# MESSSEN

WACHSTUMSSCHMERZEN

**W**oran erkennt man eine erfolgreiche Volkswirtschaft? Wer diese Frage stellt, erhält so gut wie immer dieselbe Antwort: am Bruttoinlandsprodukt (BIP). Es ist bis heute der gängige Standard, um zu beurteilen, ob sich ein Land weiterentwickelt oder Rückschritte macht.

Das Problem ist: Das BIP allein taugt nicht als Bewertungsmaßstab. Denn es sagt nichts darüber aus, ob eine Volkswirtschaft erfolgreich ist, sondern lediglich, wie groß sie ist. Ist es also an der Zeit, dass wir die Begriffe "Fortschritt" und "Wachstum" voneinander trennen?

Ausgerechnet der Mann, der einst das Konzept des modernen BIP erfand, beantwortete diese Frage bereits vor einiger Zeit mit einem klaren "Ja". Der US-Ökonom Simon Kuznets warnte: "Man muss zwischen der Qualität und Quantität von

Wachstum unterscheiden, zwischen Kosten und Nutzen und zwischen kurzfristigen und langfristigen Effekten. Jeder Wachstumsplan muss präzise darlegen, was wachsen soll – und warum."

**ABER NIEMAND BEHERZIGTE SEINEN RAT.** Und so bejubeln Regierungen weiterhin wirtschaftliche Entwicklungen, selbst wenn sie die Umwelt schädigen, Ungleichheit fördern, krank machen oder sich nicht im Geringsten um die unwürdigen Verhältnisse scheren, in denen viele Menschen leben.

Eine wachsende Zahl von Ökonomen fordert darum ein Umdenken. Einer von ihnen ist Tim Jackson, Professor für nachhaltige Entwicklungen an der britischen University of Surrey und Autor des Buchs *Wohlstand ohne Wachstum*. Er sagt: "Das BIP ist streng genommen nur ein Maßstab für die Geschäftigkeit einer Volkswirtschaft. Dafür, —→

Das "Bruttonationalglück" von Bhutan spiegelt die Werte des Mahayana-Buddhismus wider, der Staatsreligion des Königreichs.

wie viele Dienstleistungen und Produkte gekauft und verkauft werden. Aber es bezieht eine ganze Reihe von Dingen nicht in die Rechnung mit ein, die enorm wichtig sind. Dazu gehören Armut, Gleichheit, der jeweilige Lebensstandard und die Folgekosten, die dieses Wachstum für Umwelt und Gesellschaft mit sich bringt. Das BIP ist ein nützliches buchhalterisches Instrument, mit dem Regierungen berechnen können, wie viel sie ausgeben dürfen. Aber es ist vollkommen ungeeignet, um wahren Wohlstand oder sozialen Fortschritt zu messen. Trotzdem haben wir es in den vergangenen 70 Jahren zum wichtigsten Prinzip von Regierungshandeln erklärt."

**WAS WÄRE EIN BESSERES SYSTEM?** Jackson gibt zu: Es gibt keine einfache Alternative, die alle entscheidenden Faktoren berücksichtigt und in einer einzigen Zahl zusammengefasst werden kann – was den besonderen Reiz des BIP ausmacht. "Das BIP schlüsselt aber nicht auf, welche Werte zu einem Produkt zusammengefügt werden, sondern benennt nur den endgültigen Preis", sagt Rachel Granger, Professorin für urbane Wirtschaft an der De Montfort University im britischen Leicester. Sie fordert eine radikale Kursänderung. "Statt auf das finale Produkt sollten wir besser auf die Prozesse schauen, die es durchläuft. Wie viele Menschen wurden dabei beschäftigt? Verdienen sie genug, um ein angemessenes Leben zu führen?"

Keine leichte Aufgabe. Denn in unserer Wirtschaft ist Erfolg eng mit Wachstum verknüpft. Jeder CEO wird daran gemessen. Selbst wenn es besser wäre, den Ist-Zustand eines Unternehmens zu stabilisieren oder Investitionen zu tätigen, die sich erst langfristig auszahlen. Doch es gibt erste Anzeichen für ein Umdenken. Eine ganze Reihe von Start-ups, sozialen Unternehmern und NGOs, die auf die archaischen Kapitalismus-Standards verzichten, sind auf dem Vormarsch.

Ein Brückenkopf auf diesem Weg ist das Prinzip "Purpose before profit" – Sinnhaftigkeit zählt mehr als Profit. Tatsächlich gibt es Unternehmen, die genau deswegen wachsen. Beispielsweise Karma, eine App, die sich zum Ziel gesetzt hat, dass weniger Lebensmittel weggeworfen werden. Karma bietet darum Restaurants und Lebensmittelhändlern eine Plattform, auf der sie übrig gebliebene Produkte zu niedrigeren Preisen verkaufen können. "Es ist eine Win-win-Situation", sagt Karma-CEO Hjalmar Ståhlberg Nordegren: "Die Händler erreichen neue Kundengruppen und erzielen dadurch



**Tim Jackson**

Als Mitglied der Nachhaltigkeitskommission der britischen Regierung schrieb Tim Jackson 2009 die Studie *Prosperity Without Growth*. Daraus entstand ein Buch, das inzwischen in 17 Sprachen erschienen ist.

mehr Umsätze, und die Kunden bekommen gesunde Lebensmittel zu niedrigen Preisen."

Bis heute haben 820.000 Nutzer der App verhindert, dass 600 Tonnen Lebensmittel im Müll landen – und damit nebenbei 900 Tonnen CO<sub>2</sub> eingespart. Karma ist aber nicht nur sozial ein Erfolgsmodell, sondern auch finanziell: In einer ersten Investmentrunde sammelte es 12 Millionen US-Dollar ein.

Ståhlberg Nordegren hat nichts gegen Wachstum. Ihm ist klar, dass jedes Unternehmen eine gewisse Größe erreichen muss, um wahrgenommen zu werden. "Aber Wachstum sollte nicht zulasten anderer Bereiche gehen", sagt er. Start-ups müssen darum in größeren Zusammenhängen denken: "Es gibt Phasen, in denen man Zugeständnisse in einigen Bereichen machen muss, um zu wachsen – um später genau dort wieder zu investieren."

**WACHSTUM PER SE IST NICHTS SCHLECHTES.** Aber Wachstum um des Wachstums willen ist für immer mehr Konsumenten und Wähler kein erstrebenswertes Ziel. Unternehmen und Regierungen tun gut daran, dies zu berücksichtigen. So wie das Königreich Bhutan. Sicher, noch weist das Regierungssystem des Himalaya-Staats autokratische Elemente auf, zudem gibt es Vorwürfe von Men-

# "DAS BIP IST NICHT GEEIGNET, ECHTEN WOHLSTAND UND SOZIALEN FORTSCHRITT ZU BERECHNEN."

Tim Jackson, Professor an der University of Surrey

schenrechtsverletzungen gegenüber der nepalesischen Minderheit. Dennoch war Bhutan das erste Land, das das Bruttoinlandsprodukt als Erfolgsmaßstab durch einen neuen Index ersetzte: das Bruttonationalglück (BNG), das sich wiederum aus neun Faktoren zusammensetzt: psychisches Wohlbefinden, Bildung, Gesundheit, Freizeit, Lebensstandard, gute Regierungsführung, Lebendigkeit der Gemeinschaft, kulturelle Vielfalt sowie ökologische Vielfalt und Resilienz.

Natürlich ist auch dieser Index fehleranfällig. Viele Faktoren sind schwer zu erfassen. Und wie definiert man überhaupt „Zufriedenheit“ oder „Glück“? Schließlich kann einer Gruppe schaden, was einer anderen nutzt. Aber es ist ein grober Orientierungspunkt und ein Anfang auf dem Weg in Richtung notwendiger Veränderung.

Dominic Houlder, Management-Professor an der London Business School und Co-Autor des Buchs *What Philosophy Can Teach You About Being a Better Leader* glaubt, dass sich alle Vor- und Nachteile des BNG in den Strukturen von Unternehmen widerspiegeln. "Vielleicht werden wir weiterhin das BIP als allgemein verbindlichen Maßstab anwenden – aber gleichzeitig dessen Mängel anerkennen. Menschen wie Greta Thunberg werden lautstark auf diese Mängel hinweisen, sodass Wählern und Politikern bewusst wird, welche sozialen Nachteile das BIP mit sich bringt." Die Folge können Sanktionen gegen Regierungen sein, die Menschenrechte verletzen, und

Bußgelder für Unternehmen, die Umweltschäden verursachen. Oder im Umkehrschluss: der Erfolg freiheitlicher Gesellschaften – und öffentliche Anerkennung für Unternehmen, die sich für Ziele einsetzen, die über reinen Profit hinausgehen.

Wir haben noch einen langen Weg vor uns, meint José R. Hernandez, CEO von Ortus Strategies und Autor des Buchs *Broken Business: Seven Steps to Reform Good Companies Gone Bad*. Er sagt: "Unsere derzeitigen Erfolgsmaßstäbe machen uns blind für einige der schlimmsten Bedrohungen, die die Welt je gesehen hat. Inzwischen berücksichtigen einige Firmen nicht-monetäre Faktoren, aber vom Unternehmenserfolg profitieren nach wie vor meist nur Aktionäre und Top-Manager. Unternehmen sollten Standards für Umweltschutz, Soziales und Unternehmensführung in die Buchhaltung integrieren. Und sie sollten Anreize für Investoren und Manager schaffen, damit die negativen Auswirkungen von Handlungen, Produkten und Dienstleistungen ebenfalls in der Endbilanz berücksichtigt werden."

**DAS KONZEPT DES BIP IST RELATIV NEU.** Dennoch wurde es von der Weltgemeinschaft in kürzester Zeit zum globalen Standard erhoben. Das spricht dafür, dass sie diesen Vorgang wiederholen und sich auf einen neuen Erfolgsmaßstab einigen könnte, der unserer komplexen Realität gerechter wird.

Wenn nationale Volkswirtschaften vorangehen, werden Unternehmen folgen – ganz besonders, wenn sie dafür Applaus von Konsumenten erhalten, die sich um Arme, Benachteiligte und künftige Generationen sorgen. "Wir können einen wesentlich besseren Standard aushandeln als den, den wir derzeit haben", sagt Jackson. "Ein paar Anläufe gab es bereits. Warum sollte keiner davon in der Zukunft Erfolg haben?" ■

**WENIGER MÜLL**  
Das Start-up Karma ist mit seiner App doppelt erfolgreich: sozial und finanziell.

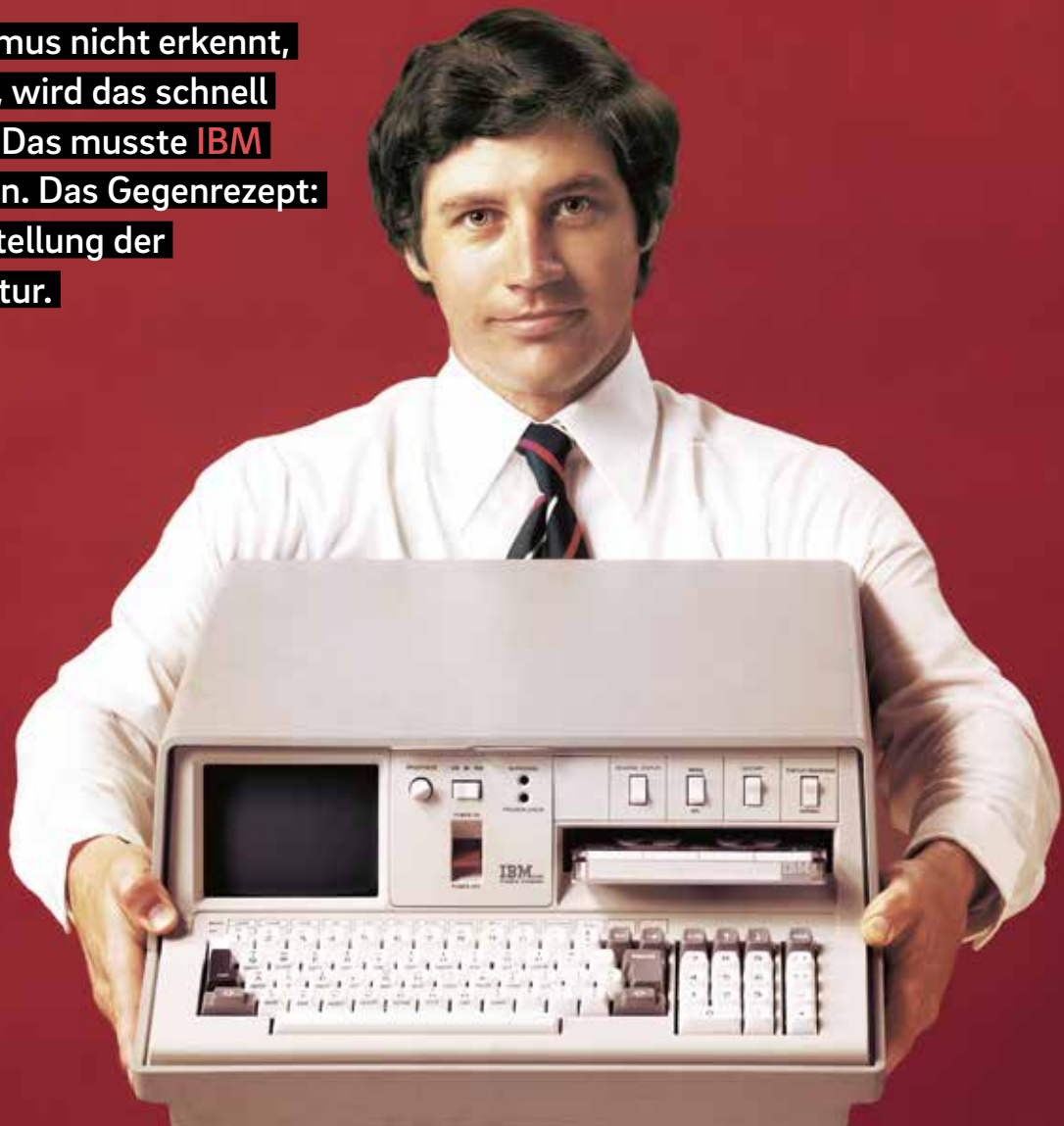


# AUFERSTANDEN VON DEN TOTEN

Wenn ein Organismus nicht erkennt, was ihn schwächt, wird das schnell lebensbedrohlich. Das musste **IBM** schmerzhaft lernen. Das Gegenrezept: eine radikale Umstellung der Unternehmenskultur.

VON **Detlef Gürtler**

**SCHWERER  
BROCKEN**  
1975 brachte  
IBM den PC 5100  
auf den Markt.  
Trotz des Ge-  
wichts stand das  
"P" im Namen  
tatsächlich  
für "Portable",  
also: tragbar.





**D**er Patient war 82 Jahre alt, als der Tod ihm nahe rückte. Er konnte auf ein Leben mit vielen Erfolgsmomenten zurückblicken. 1911 war die Computing Tabulating Recording Company (CTR) gegründet worden, 1924 umbenannt in International Business Machines, kurz: IBM. Jahrzehntlang standen diese drei Buchstaben für Wachstum und Fortschritt. Aber 1993 schien IBM die letzte Stunde geschlagen zu haben. In nur drei Jahren waren die Einnahmen aus den Kernprodukten um die Hälfte eingebrochen. Und zum Jahresende stand ein Minus von 8 Milliarden Dollar in den Büchern – nie zuvor hatte ein amerikanisches Unternehmen innerhalb eines einzigen Jahres einen solchen Verlust eingefahren.

Doch der Patient erholte sich. Inzwischen hat er mehr als 100 Jahre auf dem Buckel und gehört

seit 50 Jahren zu den 30 Blue-Chips-Unternehmen im Dow-Jones-Index. Nie wieder schrieb IBM Verluste. In den Jahren 2012 und 2013 erzielte das Unternehmen Rekordgewinne von jeweils 16,6 Milliarden und 16,5 Milliarden Dollar.

**WELCHE REZEPTUR** brachte das kranke Unternehmen wieder auf die Beine? Eine entscheidende Zutat war sicher die Nahtod-Erfahrung. Doch die weitaus wichtigere hieß: Unternehmenskultur. "Für mich war das lange Zeit nicht mehr als ein Wort, so wie Marketing oder Advertising", sagt Lou Gerstner, der im Krisenjahr CEO von IBM war. "Aber bei IBM habe ich gelernt: Ohne Unternehmenskultur läuft nichts."

In einem Markt, in dem jede Technologie und jede Strategie irgendwann von einem Wettbewerber kopiert wird, kann sie sogar über Leben →

**BLICK IN DIE ZUKUNFT**  
Im Januar 2019 präsentierte IBM den IBM Q System One: den ersten kommerziell nutzbaren Quantencomputer.

und Tod entscheiden. Genau dieser Unterschied hatte lange Zeit "Big Blue" in die Karten gespielt: IBM war immer Klassenbester der Branche mit dem größten F&E-Budget und den meisten internationalen Patenten.

IBM hatte den Mainframe-Computer erfunden, den Geldautomaten, die Festplatte und den Barcode. IBM war die Benchmark der Computerwelt, und das weltweit. Die Chefs von IT-Abteilungen vertrauten auf die scheinbar in Stein gemeißelte Weisheit: "Niemand wurde jemals gefeuert, weil er etwas von IBM gekauft hat."

**DOCH IN DER WELT DER WIRTSCHAFT** ist nichts in Stein gemeißelt. Und IBM verpasste gleich zwei Entwicklungen, die sein Geschäftsmodell auf den Kopf stellten: die Verschiebung von Hardware zu Software – und von Produkten zu Dienstleistungen. "Unsere Vertriebsleute wollten Geräte verkaufen, aber die Kunden wollten Lösungen", sagt Susan Bivins, eine Managerin, die den Transformationsprozess bei IBM mitgestaltete.

Hinzu kam: Je wichtiger die Software wurde, desto mehr verlagerten sich die Entscheidungsprozesse – weg von den gewöhnlicherweise IBM-freundlichen IT-Chefs hin zu den Vorständen. Das stärkte Wettbewerber wie Sun Microsystems.

Jahrzehntelang war die Unternehmenskultur von IBM ein Garant für Wachstum gewesen, jetzt wurde sie zu einer existenziellen Bedrohung. Das selbstbewusste Auftreten, das die Kunden dem Klassenbesten stets nachgesehen hatten, sorgte nun für Ärger und Entfremdung.

Die Schockwellen von 1993 spürte man bis in den entlegensten Winkel des IBM-Universums. In Rüschlikon bei Zürich hatte IBM 1956 sein erstes Forschungslabor außerhalb der USA gegründet. Die Schweizer waren zu weltweitem Ruhm gelangt, weil sie gleich zwei Physiknobelpreise gewonnen hatten: 1986 für die Entwicklung des Rastertunnelmikroskops und 1987 für ihre Forschungen zu Supraleitern. Mit Produktentwicklung aber hatten die Rüschlikoner nichts am Hut. Im Gegenteil: Sie

fühlten sich allein der Forschung verpflichtet. Das sollte sich ändern. "Die Wissenschaftler sollten sich mit den Kunden austauschen, um deren Bedürfnisse herauszufinden und passende Lösungen dafür zu entwickeln", sagt Chris Sciacca, Kommunikationschef der IBM-Forschungslabore: "Das Modell wurde ein großer Erfolg."

Um diesen Erfolg zu beflügeln, hatte IBM Vorgaben geschaffen, die man als Anreiz, aber auch als Druckmittel sehen könnte. Eine war finanzieller Art: Ab sofort mussten die Forscher ein Drittel ihres Budgets selbst erwirtschaften.

Die zweite Vorgabe zielte auf die Unternehmenskultur ab. 1996 änderte der neu ernannte Chef der Forschungsabteilung, Paul Horn, das Motto von "famous for its science and technology and vital for IBM" in "vital for IBM's future success". Die Botschaft war klar: weniger Nobelpreise, mehr Nutzwert.

Der Transformationsprozess musste aber auch andere Bereiche mit einbeziehen. Die Nahtoderfahrung von 1993 half, diese Erkenntnis umzusetzen, sagt Gerstner: "Unternehmen lassen fundamentalen Wandel nur zu, wenn sie erkennen, dass sie so ernsthafte Probleme haben, dass ihr Überleben davon abhängt, etwas zu ändern."

Für IBM bedeutete Wandel bis dahin: neue Technologien. Jetzt bedeutet es: neues Denken. Zuvor hatte das Unternehmen entschieden, welche Produkte seine Kunden brauchten – und die kaufte, was ihnen vorgesetzt wurde. Jetzt musste man

8

MRD. USD

betrug 1993 der Jahresverlust von IBM – der höchste, den ein US-Unternehmen je eingefahren hatte.

5

Mitarbeiter von IBM haben bereits einen Nobelpreis gewonnen.

WACHSTUMSSCHMERZEN

WO DIE ZUKUNFT  
ZU HAUSE IST  
Das Thomas J. Watson  
Research Center be-  
herbergt die Quanten-  
computer, auf die  
Unternehmen, Universi-  
täten und Labore aus der  
ganzen Welt zugreifen.





**KI-KUMPEL**  
Der von IBM entwickelte Roboter Cimon assistierte 14 Monate lang der Crew der Internationalen Raumstation ISS.

**FRAUEN UND TECHNIK**  
1935 stellte IBM die ersten 25 Mitarbeiterinnen ein. Unter ihnen befand sich auch Ruth M. Leach, die 1943 Vizepräsidentin von IBM wurde.



Produkte und Dienstleistungen gemeinsam mit den Kunden entwickeln, damit diese nicht bei jemand anderem kaufen.

Gerstner war der erste CEO, der von einem externen Arbeitgeber zu IBM kam. Für den Transformationsprozess aber setzte er auf Insider. "Es gab keinen Grund, in anderen Unternehmen zu suchen", sagt er. "Bei IBM arbeiten kluge Köpfe." So wie Susan Bivins. Als Gerstner im April 1993 seinen Job antrat, hatte sie gerade erfolgreich ein Change-Projekt für die IBM-Vertriebsregion Südkalifornien beendet.

Bivin bekam den Auftrag, das Geschäft zu verlagern: weg vom Verkauf von Hardware und Instandhaltung hin zu Software und zu Dienstleistungen, die für jeden einzelnen Kunden und jeden seiner Mitarbeiter maßgeschneidert werden. Das Modell Südkalifornien lieferte die Blaupause für den Change-Prozess des Gesamtunternehmens.

**DIE UMSTELLUNG VOM HARDWAREPRODUZENTEN** zum Dienstleister dauert noch an. Teile der Hardware-Produktion wurden verkauft, wie 2005 das PC-Geschäft an Lenovo. Andere Teile wurden ausgelagert, wie die Chip-Produktion an GlobalFoundries im Jahr 2015.

Im Gegenzug baute das Unternehmen Dienstleistungseinheiten auf, wie die 2014 gegründete Watson Group – andere kaufte IBM dazu, wie 2002 PricewaterhouseCoopers Consulting. Denselben Wandel empfiehlt IBM auch Kunden, die ihre Innovationsfähigkeit steigern wollen. So wie ein Arzt, der die Pille, die er verschreibt, selbst getestet hat.

"Die Zusammenarbeit mit Kunden an jedem Punkt der Wertschöpfungskette macht den →

WACHSTUMSSCHMERZEN

**"FIRMEN LASSEN FUNDAMENTALEN WANDEL NUR ZU, WENN IHR ÜBERLEBEN DAVON ABHÄNGT."**

Lou Gerstner, 1993 bis 2002 CEO von IBM



# "WIR MUSSTEN ZU EINEM TEAM WERDEN, DAMIT UNS KUNDEN ALS TEAM WAHRNAHMEN."

**Chris Sciacca**, Kommunikationschef der IBM-Forschungslabore

Unterschied zwischen einem Unternehmen, das bloß Produkte für Kunden baut, und einem, das wirklich kundenfokussiert ist", sagt Saul Berman, Chefstrategie von IBM Business Services.

So gibt es im Forschungslabor Rüschlikon heute nicht nur eine Abteilung für "Industrielösungen"; die Wissenschaftler arbeiten zudem eng mit Kunden zusammen. Beispielsweise, um Anwendungsfälle für den Einsatz von Blockchain-Technologien in ihren Unternehmen zu finden. "Das führt oft zu einer Zusammenarbeit, die Innovationen beschleunigt", sagt Berman.

Aber der Schlüssel zu langfristigem Wachstum sind nicht nur eine starke Unternehmenskultur und neue Märkte und Abteilungen, sondern vor allem Menschen. Gerstner war das klar – denn er hatte in seinen vorherigen Jobs als Kunde erlebt, wie IBM-Mitarbeiter arbeiteten.

"Dass IBM in den 60er- und 70er-Jahren so erfolgreich war, lag daran, das sein Vertrieb einer der

# 26

Jahre in Folge hat IBM nun schon mehr Patente eingereicht als jede andere US-Firma. Allein 2018 waren es 9.100.

dynamischsten der Welt war", sagt Gerstner. "Die Leute waren sehr sehr gut, sehr hartnäckig, sehr zielorientiert. Aber auch sehr individualistisch."

Für Gerstner war klar: Nur wenn alle Mitarbeiter gemeinsam anpacken würden, konnte IBM überleben. "Wir mussten zu einem Team werden, damit uns die Kunden als Team wahrnahmen. Bevor ich hier anfang, war das nicht der Fall."

Eines der Instrumente, das Gerstner dabei half, existierte bereits seit den 90er-Jahren. Und es wurde von Jahr zu Jahr beliebter: Teamworking über das Intranet, bei IBM "Jamming" genannt. Interne Umfragen zeigten, dass dieses Angebot bei den IBM-Mitarbeitern gut ankam. Darauf konnte Gerstner aufbauen.

2001 veranstaltete das Unternehmen den ersten WorldJam: Alle Mitarbeiter weltweit konnten sich in Echtzeit zu einem Thema austauschen. 2003 erarbeiteten die IBM-Mitarbeiter in einem 72-stündigen "ValuesJam" grundlegende Werte für das Unternehmen. Einer davon – "Innovation that matters" – führte wiederum zum 72-stündigen "InnovationJam", an dem 2006 mehr als 150.000 Menschen aus 104 Ländern und 67 Unternehmen teilnahmen.

"Ungefilterte Kommunikation ist der Schlüssel zu weiterem Wandel", meint der damalige CEO Sam Palmisano: "Hoch qualifizierten Mitarbeitern kann man nicht einfach Vorgaben machen und Befehle erteilen."

**OFFEN SEIN FÜR WANDEL** scheint ein wirksames Rezept für gesunde und langlebige Unternehmen zu sein. Zumindest solange ihre Kultur wie ein Immunsystem funktioniert, das gesunde Veränderungen von ungesunden unterscheiden kann.

Wird aus einer einstmaligen gesunden Verhaltensweise eine lebensbedrohliche Gefahr, gibt es kein Allheilmittel. Einige Unternehmen erholen sich davon – und andere nicht. Aber für die, die sich erholen, kann eine starke Unternehmenskultur wieder zum Erfolgsfaktor werden. Ein neu justierter Geist kann fast alles schaffen. Manchmal weckt er sogar Tote wieder auf. ■

## TEAMWORK

Mitarbeiter von IBM und der University of California erforschen gemeinsam die Auswirkungen von Mikrobiomen auf die menschliche Gesundheit.



— GEDANKEN ZU ... —

WACHSTUM

"MAN BRAUCHT NUR KURZ  
NACHZUDENKEN,  
UM ZU BEGREIFEN:

**UNBEGRENZTES  
WACHSTUM**

DES KONSUMGÜTERVERBRAUCHS  
IN EINER BEGRENZTEN WELT  
IST EINE

**„UNMÖGLICHKEIT.“**

**E. F. SCHUMACHER**

Ökonom und Autor von *Small is Beautiful*



**Weit-  
winkel**



*Themen an der  
Schnittstelle  
von Gesellschaft,  
Wirtschaft und  
Wissenschaft.*

# Spielfeld für Innovation

*AM BALL  
Marta Plana  
leitet den Barça  
Innovation Hub.  
Ihre Mutter war  
Vorstandsmitglied  
und nahm sie  
bereits als Kind  
zu Spielen ins  
Stadion mit.*

*Der FC Barcelona will nicht  
nur im Fußball vorn mitspielen.  
Der Barça Innovation  
Hub entwickelt moderne  
Technologien für Zielgruppen  
außerhalb des Stadions.*

VON **Benjamin Cunningham**

FOTOS VON **Edu Bayer**

**S**IE NENNEN ES DIE HÖHLE. Ein passender Name für das Camp Nou aber wäre der "Gipfel". Denn höher hinauf geht es kaum. Jedenfalls nicht im Fußball. Das Stadion des FC Barcelona ist das größte Europas. Es ist das Zuhause eines der besten Klubs der Welt. Von Lionel Messi, dem vielleicht besten Fußballerspieler aller Zeiten. Von Tiki-Taka, der vielleicht anmutigsten Art und Weise, auf die man Fußball spielen kann.

Millionen von Menschen besuchen allein jedes Jahr das Museum des Klubs. Nach dem Prado in Madrid ist es das zweitgrößte Museum Spaniens. Zur Fangemeinde zählen lokalpatriotische Katalanen ebenso wie Bewunderer in Asien. →

## Der BIH ist kein Inkubator im üblichen Sinne, sondern eher ein Ökosystem.

Doch auch der glorreichste Sieg auf dem Platz interessiert nur bis zum nächsten Spieltag. Ein Verein mit 120 Jahren Geschichte und einer international bekannten Marke, deren Wert auf mehr als 4 Milliarden US-Dollar geschätzt wird, braucht etwas Langfristigeres. Etwas, das auf Jahre und Jahrzehnte hin Erfolg verspricht. Er braucht eine Vision.

**DER BARÇA INNOVATION HUB**, kurz: BIH, soll diese Vision mit Leben erfüllen. 2017 gegründet, ist das BIH kein Inkubator im üblichen Sinne, sondern eher ein Ökosystem. Start-ups, Forschungslabore, Universitäten und Unternehmen sollen Ideen und Entwicklungen vorantreiben, die auf und neben dem Spielfeld eingesetzt werden können. "Es geht nicht darum, dass der FC Barcelona jedes Spiel gewinnt, sondern dass dauerhaft der gesamte Verein die bestmögliche Leistung hervorbringt", sagt Vorstandsmitglied Marta Plana, die seit 2018 für das BIH verantwortlich ist.

Plana, die seit 2018 im Team ist, bringt dafür nicht nur die wirtschaftlichen Kompetenzen mit. Die studierte Rechtsanwältin arbeitete bereits für Microsoft und gründete das Fintech-Unternehmen Pagantis. Darüber hinaus ist sie aber dem FC Barcelona schon seit Langem eng verbunden. Den Platz, auf dem sie bei allen Heimspielen sitzt, kennt sie schon seit Kindertagen, denn Planas Mutter war in den 90er-Jahren eines der ersten weiblichen Vorstandsmitglieder des Klubs. "Ich war bei allen Spielen dabei."

Der BIH ist derzeit an 70 Forschungsprojekten beteiligt. Es ist in sieben universitären Masterprogrammen mit rund 10.000 Online-Studenten aus mehr als 100 Ländern involviert. Und es organisiert zahlreiche internationale Konferenzen. Die Inhalte decken so unterschiedliche Bereiche wie Biometrie, GPS, Baumanagement oder Ernährung ab. Das Kriterium, das all diese Projekte eint: "Wir

**WECKRUF**  
*Oscar Sans vom BIH-Partner AdSalutem will erreichen, dass Menschen Schlaf ebenso wichtig nehmen wie ihre Ernährung.*



### Smarter Umbau

Das größte Stadion Europas zu besitzen, ist Barça nicht genug. Für 675 Millionen US-Dollar wird Camp Nou umgebaut. Statt 99.000 wird es dann 105.000 Sitzplätze haben. Zudem erhält das Stadion ein 47.700 Quadratmeter großes Dach.

Um den Eröffnungstermin 2024 zu

halten, wird "Building Information Modeling" (BIM) eingesetzt. Dabei wird ein digitales Abbild des Gebäudes erstellt, das während des Bauprozesses verändert werden kann.

"So werden Fehler, sofort sichtbar", sagt Håvard Bell, CEO der Firma Catenda, die die BIM-Technologie für das Projekt stellt.



**AM PULS DER ZEIT**  
AdSalutem zeich-  
net mithilfe eines  
"Smart-Shirts"  
Körperfunktionen  
der Probanden auf.

wollen sicherstellen, dass wir an sinnvollen Projek-  
ten beteiligt sind", sagt Plana. Im Mittelpunkt  
steht jedoch die Zusammenarbeit mit Start-ups.  
Diese sollen nicht nur Produkte entwickeln, die die  
Bedürfnisse des Klubs erfüllen, sondern darüber  
hinaus auch eine Chance am Markt haben.

Der FC Barcelona bietet die perfekten Bedin-  
gungen, um diese Marktchancen auszuloten. Denn  
auch wenn die Schlagzeilen sich meist auf die  
Top-Spieler von Barça beschränken: Der Klub ist  
mehr als ein Fußballverein – "Més que un Club",  
wie die Katalanen voller Stolz sagen. Zu ihm gehö-  
ren unter anderem mehr als 144.000 Mitglieder,  
fünf Profi- und neun Amateurteams und eine Aka-  
demie für den Nachwuchs.

Wie sich dieses Umfeld nutzen lässt, zeigt ein  
Projekt, für das der BIH mit dem Versicherungs-  
konzern Allianz, dem spanischen Schlaffor-  
schungsinstitut AdSalutem und dem kanadischen  
Unternehmen Hexoskin zusammenarbeitet, das  
Shirts entwickelt hat, die über Elektroden unter-  
schiedlichste Körperfunktionen messen.

Gemeinsam untersuchen die beteiligten Part-  
ner die Auswirkungen von Schlaf auf Gesundheit  
und Produktivität. "Alle Menschen wissen, dass es  
schlecht für die Gesundheit ist, regelmäßig Fast  
Food zu essen", sagt Oscar Sans, Ärztlicher Direk-  
tor von AdSalutem, "aber kaum jemand, dass es ge-  
nauso schädlich ist, wenn man nie mehr als fünf  
oder sechs Stunden pro Nacht schläft. Im Vergleich  
zu Menschen des 19. Jahrhunderts schlafen wir  
alle rund zwei Stunden pro Nacht zu wenig."

Dank der Zusammenarbeit mit dem BIH konn-  
te AdSalutem auf Daten von rund 600 Sportlern des  
FC Barcelona im Alter von 6 bis 23 Jahren →

# 29

Kurse und Seminare  
hat der Barça  
Innovation Hub bis  
Ende 2019 angeboten.

# 225 USD

kostet der günstigste  
Online-Kurs des BIH.

**EIGNUNGSTEST**  
Lionel Messi beim  
Training mit  
einem Wearable  
des BIH-Partners  
Wimu.



zugreifen. Neben Angaben aus Fragebögen gehörten dazu Messungen der Hexoskin-Shirts, die unter anderem erfassten, wie tief und wie lang die Sportler schliefen. Diese Daten konnten die Forscher nicht nur mit den sportlichen Leistungen der Probanden vergleichen. Weil der Klub die Sportler auch in ihrer akademischen Ausbildung unterstützt, wurden auch Lernverhalten und Stimmungsschwankungen berücksichtigt.

Schon jetzt können die Forscher detailliert belegen, dass Schlafmangel und schlechter Schlaf mit Stimmungsschwankungen, Ausdauerproblemen, Einbrüchen der geistigen Leistung und Entscheidungsschwäche korrelieren.

**ALLE PARTNER DES PROJEKTS** profitieren von den Ergebnissen. Die Allianz nutzt die Daten, um Versicherungstarife passgenauer zu kalkulieren, Barça, um die Leistung seiner Sportler zu steigern, und Hexoskin, um seine Smart-Shirts zu perfektionieren. AdSalutem wiederum kann Studien in einem kontrollierten Umfeld durchführen und teilt die Ergebnisse mit der Universitat Internacional de Catalunya (UIC), damit Ärzte und Krankenschwestern sie nutzen können. "Technologie ist dafür da, das Leben von Menschen zu verbessern", sagt Plana.

Der BIH veröffentlicht keine Zahlen über sein Budget, wohl aber die Information, dass er 80 % seines Umsatzes mit seiner Bildungsplattform er-

**80 %**

seiner Kosten kann der BIH durch seine Ausbildungsplattform abdecken.

**31 Mrd. USD**

Umsatz soll der Sporttech-Markt im Jahr 2024 erzielen.

wirtschaftet, die unterschiedlichste Trainings und Qualifikationen bis hin zum Master in Sportwissenschaften, Gesundheit und Management anbietet. Damit ist der BIH in der Lage, seine Kosten selbst zu tragen.

Deshalb kann es sich selbst aussuchen, mit welchen Partnern es zusammenarbeitet. Wenn sich Start-ups bewerben, prüfen zunächst BIH-Mitarbeiter deren Produkt und Businessplan. Die endgültige Entscheidung über die Zusammenarbeit trifft ein siebenköpfiges Komitee, dessen Mitglieder auf unterschiedliche Wissensgebiete spezialisiert sind: Mannschaftssport, sportliche Leistungsfähigkeit, Analyse und Technologie, Gesundheit und Wellness, Fanbetreuung und Big Data, smarte Technologie und soziales Unternehmertum.

Werden Bewerber akzeptiert, entwickeln sie gemeinsam mit dem BIH eine Roadmap, an deren Schluss eine öffentlichkeitswirksame Einführung des Produkts steht. Der BIH investiert kein Geld und stellt keinen zentralen Campus zur Verfügung. Die Start-ups erhalten Beratungsleistungen, einen potenziellen lukrativen Kunden und einen großen Anschlag für ihre Marke. Einige verpflichten sich dafür, dem FC Barcelona Lizenzgebühren auf künftige Verkäufe zu zahlen. Andere lassen den Klub das fertige Produkt eine Zeit lang kostenlos nutzen.

Der BIH steht symptomatisch für einen Boom in der Sporttechnologie. Eine Studie schätzt, dass der Umsatz des globalen Markts für Sporttech-Produkte derzeit 8,9 Milliarden US-Dollar beträgt und bis 2024 auf 31 Milliarden US-Dollar steigen wird.

Das weiß auch die Konkurrenz: 2015 gründete Barças Erzrivale Real Madrid einen eigenen Hub, das Global Sports Innovation Center (GSIC). Ursprünglich war nur eine Partnerschaft mit Microsoft geplant, um gemeinsam Wege zu finden, wie sich Daten der Social-Media-Fans zu Geld machen ließen. „Dabei stellten wir fest, dass es ganze Bereiche gab, um die sich niemand kümmerte“, sagt Iris Córdoba, General Managerin von GSIC. Inzwischen hat das Center 240 Mitglieder in 37 Ländern, von kleinen Start-ups bis hin zu multinationalen Konzernen wie Panasonic und LG.

Anders als beim BIH zahlen die GSIC-Mitglieder jährlich feste Beiträge, abhängig von ihrer Unternehmensgröße. Die Ausrichtung des Hubs aber ähnelt der des BIH. "Der Wert, den wir einbringen, ist unser Netzwerk", sagt Córdoba. Zu den Partnern gehören beispielsweise das australische Unternehmen Solos, das durch Smart Labels Markenpiraterie verhindern will, und iAltitude, das Geräte produziert, mit denen sich Training in großer Höhe simulieren lässt.



## Die Marke Barça

Im Gründungsjahr 1899 suchte der FC Barcelona noch per Zeitungsanzeige nach ausländischen Spielern. Drei Jahre später gewann der Klub den ersten Titel.

In den Jahren des zentralistisch regierenden Franco-Regimes galt das Team als Symbol gegen den Faschismus und für den Unabhängigkeitswillen Kataloniens.

Ende des 20. Jahrhunderts kickten Spielerlegenden wie Johan Cruyff, Diego Maradona und Gary Lineker für Barcelona. So gewann Barça auch in den

Heimatländern dieser Spieler immer mehr Fans. Cruyff entwickelte später als Trainer das auf permanenten Ballbesitz zielende Kurzpassspiel, das zum Markenzeichen werden sollte.

Mit Weltstars wie Lionel Messi gewann Barcelona endgültig eine globale Anhängerschaft.

Heute hat der Klub Büros in New York und Hongkong und Partner wie Nike und den japanischen E-Commerce-Giganten Rakuten. Das Magazin *Forbes* schätzte unlängst den Wert der Marke auf 4 Milliarden US-Dollar.



**"Wir starten nicht bei null. Durch die Marke Barça waren wir vom ersten Tag an ein globales Netzwerk."**

**Marta Plana**, Direktorin des Barça Innovation Hub



Laut der gemeinnützigen European Startup Initiative steht Barcelona europaweit auf Platz drei der attraktivsten Städte für Start-ups – direkt nach London und Berlin. Im Jahr 2018 wurde in der Stadt rund 1 Milliarde US-Dollar in neue Unternehmen investiert; mehr als die Hälfte der Gründer stammte aus dem Ausland.

Das unterstreicht den Anspruch des BIH, Barcelona als "Silicon Valley des Sports" zu etablieren. Die Kooperationen des BIH erstrecken sich dabei über den gesamten Globus. "Wir starten nicht bei null. Durch die Marke Barça waren wir vom ersten Tag an ein globales Netzwerk", sagt Plana.

**DIESE MISCHUNG AUS GLOBAL UND LOKAL** ist der Mehrwert, den der BIH seinen Partnern bietet. Das zeigt sich bei Catenda, einem norwegischen Unternehmen, das Software zum Planen und Verwalten von Bauprojekten entwickelt. Catenda-Programme werden bei mehr als 3.000 Projekten in 70 Ländern eingesetzt – unter anderem für die laufende Renovierung von Barça's Stadion Camp Nou.

**IM BLICKFANG**  
*Die FIFA testet in Camp Nou Monitorsysteme, die über Kameras auch kleinste Bewegungen erfassen und diese auswerten.*

Für Catenda bietet die Zusammenarbeit mit dem BIH nicht nur Zugang zu den Geschäftskontakten des FC Barcelona und die Möglichkeit, die eigenen Produkte ständig zu verbessern, sagt CEO Håvard Bell, sondern auch Prestigegewinn und praktische Vorteile wie die Möglichkeit, Büros in New York oder Hongkong zu nutzen.

Ein lokaler Partner ist RealTrack Systems. Das Unternehmen aus Almería stellt den Wimbu Pro her: ein Shirt, das mehr als 250 Datenpunkte wie Trainingsdauer, Distanz, Beschleunigung und Herzfrequenz auswertet. Mit einem solchen "Wearable" können sich Trainer ein detailliertes Bild von der Fitness der Spieler machen und Trainingsprogramme anpassen. Auch RealTrack konnte durch die Zusammenarbeit neue Kunden gewinnen. Ende 2019 etwa präsentierte der Cirque du Soleil eine Show mit dem Titel "Messi10", bei deren Entwicklung die Wimbu-Shirts ein wichtiger Bestandteil waren.

Mit nur 15 Mitarbeitern wirkt das BIH selbst noch ein wenig wie ein Start-up. Aber Plana hat große Pläne: Sie will Risikokapitalgeber an Bord holen und plant Projekte aus dem Bereich künstliche Intelligenz. Eines dieser Projekte soll die umfangreichen Trackingdaten der Spieler mit deren früheren Verletzungen abgleichen. So sollen Verletzungen vorausgesagt werden, bevor sie eintreten. In einem anderen KI-Projekt soll das Wissen von Coaches in Algorithmen umgewandelt werden, die innerhalb von Sekunden Spieltaktiken auf Videos analysieren können.

Sicher, keines dieser beiden Projekte wird dem Team des FC Barcelona helfen, am nächsten Spieltag zu gewinnen. Im BIH denkt man in größeren Dimensionen: "Wir müssen immer wieder lernen, Innovationen und Technologien für unsere Ziele zu nutzen", so Plana. "Das wird niemals enden." ■

**WARUM FALLEN  
STIFTE ZU BODEN?**  
*Roger Martin  
 zitiert gern Aristoteles. Der Philo-  
 soph stellte früh  
 Regeln zu Ursache  
 und Wirkung auf,  
 aber warnte: Sie  
 gelten nicht immer.*



## Roger Martin

ist einer der  
 führenden Köpfe für  
 Unternehmensstrategie  
 und einer der Pioniere  
 von "Design Thinking"  
 und "Creative Thinking".  
 2017 belegte Martin  
 den ersten Platz der  
 Thinkers50, zwischen  
 1998 und 2013 war  
 er Dekan der Rotman  
 School of Management in  
 Toronto. Er ist Autor von  
*The Opposable Mind* und  
*Gute Entscheidungen*.





# Kein Entweder-oder

*Warum sich für eine von zwei Lösungen entscheiden? Strategie-Guru **ROGER MARTIN** rät Führungskräften: innehalten und neue Lösungen finden.*

VON **Neelima Mahajan**

ILLUSTRATIONEN VON **Jeanne Detallante**

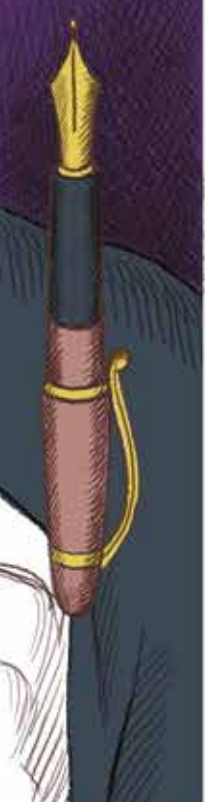
**A** ODER B? Kaum etwas fällt uns so schwer wie die Entscheidung zwischen zwei möglichen Lösungen. Ganz besonders, wenn die Zeit drängt. Vieles, was heute als Best Practice in Sachen Entscheidungsfindung gilt, sei in Wirklichkeit die schlechteste aller Lösungen, meint Roger Martin, einer der führenden Köpfe für Business-Strategien.

"Wir lassen uns schnell davon überzeugen, dass es in einer bestimmten Situation nur ein Entweder-oder gibt", sagt er. Martin glaubt: "Der Job von Führungskräften besteht aber nicht darin, sich für eine von zwei Lösungen zu ent-

scheiden, sondern darin, eine bessere Lösung zu entwickeln. Mit Think:Act spricht Martin über die Kunst der Entscheidungsfindung, die Probleme von Entscheidungen auf der Grundlage von Daten – und darüber, was das mit Aristoteles und dem Guggenheim-Museum in Bilbao zu tun hat.

**Sie beziehen sich oft auf Aristoteles und dessen berühmten Ausspruch: Es gibt zwei Welten. Eine, in der es möglich ist, Dinge zu verändern, und eine, in der dies nicht möglich ist. Was bedeutet das für die Entscheider von heute?**

Die Welt bewegt sich in eine ungute Richtung. Aristoteles war der →



erste Philosoph, der das Verhältnis von Ursache und Wirkung genau untersuchte. Dabei legte er die Grundlagen für die moderne Wissenschaft: Wer die Welt exakt beobachtet, stellt fest: Jedes Mal, wenn ich einen Stift loslasse, fällt er nach unten. Darum weiß ich, dass es eine universelle Kraft gibt, die ihn herunterzieht.

Diese Methodik dominiert größtenteils das Denken in unserer modernen Welt. Jeder MBA-Student lernt, dass er Entscheidungen auf Grundlage von Daten fällen soll. Was er allerdings nicht lernt, ist: Wer Daten aus der Vergangenheit analysiert, um eine Entscheidung zu treffen, wird nie auf neue und andere Ideen kommen. Denn es gibt keine Daten, die beweisen würden, was in der Zukunft funktioniert und was nicht.

Viele vergessen die Einschränkung, die Aristoteles selbst machte. Er wollte seine Methodik nur auf den Teil der Welt anwenden, in dem sich die Dinge nicht verändern lassen. Geht es zum Beispiel um die Schwerkraft, die alle Dinge nach unten zieht, ist die Analyse der Vergangenheit ein fantastisches Instrument, um Vorhersagen für die Zukunft zu treffen.

Aber wer in einer Welt lebt, in der es möglich ist, Dinge zu verändern, und trotzdem die Daten der Vergangenheit analysiert, wird glauben, dass die Zukunft genauso verläuft wie die Vergangenheit. Es wäre dann unmöglich gewesen, Smartphones zu entwickeln: 1998 existierten sie noch nicht, 1999 baute BlackBerry das erste. Heute kann sich niemand vorstellen, ohne sie zu leben. In der veränderbaren Welt geht es also nicht darum, aus Daten die entsprechenden Rückschlüsse zu ziehen. Es geht darum, sich vorzustellen, was alles möglich ist – und sich dann für die Option zu entscheiden, für die die meisten Argumente sprechen.

Aristoteles sagte: In der unveränderlichen Welt müssen Menschen die Ursachen von Ereignissen verstehen. In der veränderlichen Welt besteht die Aufgabe der Menschen darin, selbst die Ursache von etwas Neuem zu werden.



**"In 20 Jahren werden wir sehen, dass fast alle datenbasierten Analysen falsch waren."**

**Unternehmen legen aber zunehmend Wert auf die Auswertung von Daten. Frustriert Sie das?**

In meinem Alter sieht man die Dinge eher philosophisch. In 10 oder 20 Jahren werden wir sehen, dass fast alle unserer datenbasierten Analysen vollkommen falsch waren.

Meinen Studenten sage ich: Jedes Mal, wenn Daten belegen, dass ihr euch für A statt B entscheiden solltet, fragt euch: "Nehme ich an, dass wir uns in einer Welt befinden, in der man Dinge nicht verändern kann?" Wenn das so ist, bleibt bei eurer Entscheidung.

Wenn ihr aber zögert, dann sagt ihr vielleicht: "Die Daten zeigen zwar, dass die Kunden Pink statt Blau bevorzugen. Aber ist das ein unabänderliches Naturgesetz? Vielleicht bevorzugen sie Pink, weil die pinkfarbenen Produkte besser sind als die blauen. Was würde also passieren, wenn wir ein hochwertiges blau-

es Produkt entwickeln?" Ich rate meinen Studenten darum: Prüft, ob eure Entscheidung zweckmäßig ist, bevor ihr euch ein abschließendes Urteil bildet.

**Ob sich ein konkretes Problem mithilfe von Datenanalysen lösen lässt oder durch eine andere Methode, ist aber schwer zu entscheiden ...**

Das finde ich nicht. Machen Sie doch einfach beides. Entwickeln Sie eine Lösung, die auf vorliegenden Daten basiert, und mindestens eine, die nicht darauf basiert. Fragen Sie sich: Welche Dinge müssten eintreten, um die jeweilige Lösung als gute Entscheidung zu betrachten? Wenn sie alle Dinge aufgelistet haben, fragen Sie sich: Bei welcher Lösung bin ich mir am sichersten, dass diese Dinge eintreten werden – oder dass ich dafür sorgen kann, dass sie eintreten? Für diese Lösung sollten Sie sich entscheiden.

### Sie prägten den Begriff **integratives Denken**. Gibt es etwas, das Menschen, die so denken, verbindet?

Ich habe viele erfolgreiche Führungskräfte nach schwierigen Entscheidungen in ihrer Karriere gefragt. Die Antworten waren verblüffend eindeutig. Jeder Befragte erzählte von einer Situation, in der er vor einer Entwerder-oder-Entscheidung stand. Statt sich für eine der beiden Lösungen zu entscheiden, entwickelte er eine neue.

Der Four-Seasons-Gründer Isadore Sharp erzählte etwa: "Das erste Four Seasons war ein Motel mit 75 bis 85 Zimmern. Eine Übernachtung kostete dort 15 Dollar. Das zweite war ein teures Hotel mit 1.600 Zimmern im Zentrum einer Großstadt. Das waren die beiden einzigen Hoteltypen, die es damals gab, aber ich mochte keinen davon richtig. Als Vorbild für meine Kette entwickelte ich darum einen neuen Typus, der Elemente aus beiden aufgriff, aber beiden überlegen war."

### Versuchen integrative Denker aktiv, Unstimmigkeiten hervorzurufen, um sie dann zu lösen?

Zumindest einige. Alfred Sloan, der in den 1920er- und 1930er-Jahren Präsident von General Motors war, sagte einmal nach einem Meeting: "Meine Herren, wir sind uns einig. Wir sollten Schluss machen und uns erst wieder treffen, wenn wir ein vernünftiges Maß an Uneinigkeit entwickelt haben." Ihn machte es nervös, wenn sich Manager zu schnell auf eine Lösung festlegten. Er hatte immer die Sorge, dass man eine bessere Lösung übersehen hatte.

### Aber wie fällt man eine Entscheidung, wenn man unter Zeitdruck steht?

Viele Menschen tun so, als ob wir unter hohem Zeitdruck eine schnelle Entscheidung fällen können, die keine Nachteile mit sich bringt. Ich plädiere stattdessen dafür, die Zeit, die man hat, so produktiv wie möglich zu nutzen. Oft denken wir nämlich, dass wir keine Zeit haben, weil wir ein falsches Verständnis von Zeit haben.

## Trainieren Sie integratives Denken

1

**Suchen Sie:**  
**Überall könnten Hinweise auf mögliche Lösungen stecken. Aber versuchen Sie nicht, Probleme zu vereinfachen. Finden Sie alternative Blickwinkel und Daten.**

2

**Denken Sie komplex:**  
**Die Zusammenhänge zwischen Ursache und Wirkung sind selten monokausal. Denken Sie in alle Richtungen.**

3

**Erweitern Sie den Blick:**  
**Die Reihenfolge von Abläufen ist nicht das Entscheidende. Betrachten Sie das gesamte Bild.**



## Öffnen Sie Ihren Geist

**Scheuen Sie sich nicht vor Reibung. Lassen Sie Widerspruch und neue Ideen zu. So erkennen Sie die Bandbreite möglicher Lösungen. Der beste Weg ist oft weder A oder B, sondern liegt genau dazwischen.**

Das beste Beispiel dafür ist die Entstehungsgeschichte des Guggenheim-Museums in Bilbao, eines der berühmtesten Gebäude der Welt. Es ist mit Titan verkleidet, das sich über die Jahre hinweg bräunlich färbte und dadurch bei Sonnenauf- und Sonnenuntergang in nahezu himmlischen Farben leuchtet.

Hätte der Architekt Frank Gehry allerdings nicht ein ganz eigenes Verständnis von Zeit gehabt, bestünde diese Verkleidung heute aus Aluminium. Die Stadtverwaltung von Bilbao hatte Gehry extrem eng gesteckte Vorgaben gemacht: in puncto Kosten, technische Vorgaben und Zeit. Nach einer Weile wurde Gehry klar, dass Titan – anders als Aluminium – das Budget sprengen würde. Also reichte er die kompletten Baupläne für das Museum erst am letzten dafür vorgesehenen Tag ein – ohne die Kosten für die Verkleidung zu berücksichtigen. Die Projektleiter traf fast der Schlag, aber Gehry beruhigte sie: "Leute, laut Zeitplan wird es zwei bis drei Jahre dauern, bis wir mit der Verkleidung beginnen. Bis dahin werde ich eine Verkleidung finden, mit der wir im Kostenrahmen bleiben." Zähneknirschend stimmten die Projektleiter zu.

Gehry wusste: Der Preis für Titan hängt allein von dem Preis an der Londoner Metallbörse ab. Dort gibt es immer wieder große Schwankungen nach unten und nach oben. Also kaufte er eine Option. Und tatsächlich fiel der Titanpreis innerhalb der zweijährigen Zeitspanne drastisch. Gehry rief die Projektleiter an und sagte: "Ich habe meine Entscheidung gefällt: Wir nehmen Titan für die Verkleidung. Und wir sollten es noch heute kaufen."

Statt sich also für eine der beiden vorgegebenen Lösungen zu entscheiden – entweder das Budget überziehen oder mit unansehnlichem Aluminium zu arbeiten –, entwickelte Gehry eine kreative Lösung, nämlich: Titan etwas verzögert zu einem Preis zu kaufen, der innerhalb des Budgets lag. Einfach, indem er sich zusätzliche zwei Jahre Zeit verschafft hatte, um die Lösung zu finden, die er brauchte. ■



# Finnisches Erfolgsmuster

*Designs von Marimekko sind unverkennbar. Darum stand Tiina Alahuhta-Kasko vor keiner leichten Aufgabe, als sie CEO des finnischen Modelabels wurde. Sie sollte die Marke modernisieren und in neue Märkte expandieren – ohne Traditionen aufzugeben.*

VON **Richard Milne**

**EINE JUNGE FRAU BRACHTE DEN WELTRUHM.** Als Jackie Kennedy 1960 auf dem Cover von *Sports Illustrated* erschien, machte das Marimekko auf einen Schlag international bekannt. Danach waren die Designs der finnischen Modefirma allgegenwärtig. Es waren bunte, manchmal exzentrische Muster – so wie das von dem Kleid, das die Frau des damaligen US-Präsidenten John F. Kennedy trug. Seine Farbenfreude war geradezu symbolisch für den Optimismus der frühen 60er-Jahre – so wie das glamouröse Präsidentenpaar selbst.

Seit 2015 ist der Name einer anderen selbstbewussten jungen Frau eng mit der Marke Marimekko verwoben: Tiina Alahuhta-Kasko. Die heute 38-jährige vereinte auf ihrem gesamten Lebensweg Mode mit Geschäftssinn. Bereits als 12-Jährige überredete Alahuhta-Kasko ihre Eltern dazu, die englischen Ausgaben der Modemagazine *Marie Claire* und *Vogue* zu abonnieren – angeblich, um damit Englisch zu lernen. Ihr späteres Wirtschaftsstudium schloss sie mit einer Masterarbeit über das Unternehmen Marimekko ab, das 1951 von der Designerin Armi Ratia gegründet wurde und dessen Name

**150**

Ladengeschäfte von Marimekko verkaufen die Produkte der Firma in 15 Ländern der drei Hauptabsatzmärkte: Nordeuropa, Nordamerika und Asien-Pazifik.

**132  
Millionen  
USD**

betrug der Umsatz von Marimekko im Jahr 2018 – der höchste in der Firmengeschichte.

auf Finnisch "Das Kleid von Mari" bedeutet. 2004 absolvierte Alahuhta-Kasko ein Praktikum bei Marimekko, 2005 wurde sie Mitarbeiterin der PR-Abteilung, später zeitweise Creative Designer des Unternehmens und 2015, mit nur 33 Jahren, CEO. Seitdem hat Alahuhta-Kasko die Traditionsmarke modernisiert und das Portfolio um angesagte Streetwear-Produkte wie Hoodies ergänzt. Der Erfolg gibt ihr recht: 2018 wies Marimekko einen Rekordumsatz von 132 Millionen US-Dollar aus und einen Gewinn von 20,9 Millionen.

Noch immer macht das Unternehmen mehr als die Hälfte seines Umsatzes im Heimatland Finnland; am Firmensitz in Helsinki betreibt es sogar eine eigene Textildruckerei. Aber Alahuhta-Kasko treibt die Expansion in ausländische Märkte voran, insbesondere in Asien und Nordamerika.

**Marimekko konkurriert mit wesentlich größeren Mitbewerbern. Wodurch stechen Sie heraus?**

Unsere Mission war seit unserer Gründung, Menschen darin zu bestärken, dass sie sich wohl in ihrer Haut fühlen, und durch gewagte Drucke und Farben Freude in ihren Alltag zu bringen. —→

Unsere Philosophie stellt sich gegen die Ernsthaftigkeit und Oberflächlichkeit, die in der Modewelt den Ton angibt. Wir sind eine Marke mit weit zurückreichenden Wurzeln. Und das ist etwas Wunderschönes.

### **Sie sind angetreten, um die Marke Marimekko zu modernisieren. Warum war das notwendig?**

Es ist ein großer Vorteil, wenn man auf eine lange Tradition zurückblicken kann. Denn wir beobachten, dass Kunden in einer Zeit, in der die Wirtschaft und die Welt als Ganzes von Unsicherheit geprägt ist, nach Dingen suchen, die fest verwurzelt sind. Sie suchen nach authentischen Geschichten, die auch heute noch Bedeutung haben.

Der Schlüssel zu Modernisierung ist darum, sie in einer Art und Weise umzusetzen, die den ursprünglichen Werten und der DNA der Marke treu bleibt. Wir haben deswegen viel Mühe investiert, um herauszufinden, welche Werte es sind, die uns auszeichnen und was das Fundament und die Mission von Marimekko ausmacht.

### **Was genau haben Sie unternommen?**

Seit einigen Jahren haben wir einen mutigen internationalen Expansionskurs begonnen. Und wir erkannten, dass unsere Kollektionen wettbewerbsfähiger werden müssen. Darum haben wir gleichzeitig größere Abwechslung in unsere Materialien gebracht, den Textilveredelungsprozessen stärkere Beachtung geschenkt und den Kunden mehr Möglichkeit gegeben, Materialien miteinander zu kombinieren.

Eines unserer wichtigsten Ziele war es, eine stimmige alltagstaugliche Kollektion zu entwerfen, die auf den Punkt bringt, was den Stil von Marimekko ausmacht. Einer der Schlüssel zum Erfolg ist es, exakt auszudrücken, wofür man steht und worin man der Beste in der Welt sein will.

### **Sie sind eine sehr junge Chefin eines traditionsreichen Unternehmens. Altgediente Mitarbeiter könnten glauben, dass Sie Dinge nur um des Veränderns willen verändern. Wie verhindern Sie das?**

Der Schlüssel dazu ist, dass man bei einer solchen Reise jeden mit an Bord nimmt. Man kann nicht einfach Mitarbeitern vorgeben, was sie zu tun haben, sondern muss einen offenen Dialog mit ihnen führen. Darüber, an welchem Punkt wir stehen, worin unsere Stärken liegen, wohin wir uns entwickeln müssen. Dann erarbeitet man gemeinsam eine Vision: Wie gehen wir vor? Was ist notwendig, um unsere Ziele zu erreichen, ohne dass wir die



## **Tiina Alahuhta- Kasko**

Schon als Studentin beschäftigte sich Tiina Alahuhta-Kasko mit Marimekko: Sie schrieb ihre Masterarbeit über das Unternehmen. Seit 2005 arbeitet sie selbst für das Unternehmen. Nach einem Jahr als COO wurde sie 2015 erst Präsidentin und später CEO des Unternehmens. Ihre Strategie legt einen starken Fokus auf Modernisierung und das Erschließen neuer Märkte.

Werte unserer Marke verwässern? Die Ergebnisse bricht man so herunter, dass jeder Einzelne im Unternehmen weiß, wie er seinen Teil dazu beitragen kann, den großen Wandel zu gestalten und die gesteckten Ziele zu erreichen. So schafft man es, dass alle mitziehen.

### **Wie kann sich Marimekko internationales Renommee aufbauen und dabei dennoch seine finnischen Wurzeln erhalten?**

Unsere Werte, unsere Philosophie und unser gesamter Blick aufs Leben sind sehr finnisch geprägt. Und unsere Designsprache bezieht viel Inspiration aus der Natur, denn Finnen sind eng mit der Natur verbunden. Diesen Wurzeln bleiben wir treu, indem wir sie in unsere Kollektionen übertragen. Aber wir müssen im Blick behalten, dass wir den Zielgruppen, die wir erreichen wollen, diese Traditionen auch vermitteln können.

### **Mehr als die Hälfte Ihres Umsatzes erwirtschaften Sie in Finnland. In welchen Regionen wollen Sie wachsen?**

In der Region Asien-Pazifik, in Nordamerika und in Nordeuropa. In einigen dieser Märkte sind wir schon seit Längerem aktiv. Etwa in den USA, wo wir spätestens seit den 1960er-Jahren bekannt sind, als Jackie Kennedy neun Kleider von Marimekko kaufte und eines davon auf dem Cover von *Sports Illustrated* trug. Andere Märkte wie die Region Asien-Pazifik sind neu für Marimekko, aber wir sehen dort Wachstumspotenzial für uns. Unsere wichtigsten Wachstumstreiber sind E-Commerce, Partner-Stores in Asien und weltweit steigende Umsätze der Marimekko-Ladengeschäfte.

### **Haben asiatische Kunden andere Vorlieben?**

Asien besteht aus vielen verschiedenen Märkten mit unterschiedlichen Vorlieben für Farben oder Schnitte. Aber in unserer digitalisierten und globalisierten Welt müssen Unternehmen global für dieselben Werte stehen und gleichzeitig lokal relevant sein. Sie müssen Kunden in jeder Region dasselbe Markenerlebnis bieten, das Produkt selbst aber sollte auf den lokalen Markt angepasst werden.

### **Gibt es etwas, das auf allen Märkten relevant ist?**

In unseren Stammmärkten gibt es sehr viele unterschiedliche Kulturen. Dennoch gibt es viele Gemeinsamkeiten. Denn unsere Zielgruppe definiert sich nicht über demografische Faktoren, sondern über ihre Einstellung.



## "Kunden wollen immer noch Interaktion mit Menschen haben."

Marimekko nicht hierarchisch aufgebaut ist. Ich will eine Kultur pflegen, in der sich jeder traut, mich infrage zu stellen.

### Direkt neben der Zentrale betreibt Marimekko eine eigene Textildruckerei. Warum?

Die Art, wie wir Drucke herstellen, macht uns zu etwas Einzigartigem. Diese Einzigartigkeit erlaubt es uns, Menschen auf der ganzen Welt Freude und Antrieb zu vermitteln. Darum war es für uns strategisch sehr wichtig, diese Fabrik zu haben. Denn sie ist nicht nur eine Produktionsstätte, sondern auch ein Innovationshub. Hier arbeiten Kreative und Designer Hand in Hand mit Druckexperten. An diesem Ort kommt alles zusammen, hier entstehen die Ideen für die Zukunft.

### Mehr als 90 Prozent Ihrer Angestellten sind Frauen. Beeinflusst das die Art und Weise, wie die Firma geführt wird?

Die gesamte Geschichte von Marimekko beginnt in den 1950er-Jahren mit einer visionären starken Frau: Armi Ratia. Eine weibliche Gründerin war zu dieser Zeit etwas sehr Ungewöhnliches. Und von Anfang an gab es auch viele Designerinnen. Die gesamte Philosophie von Marimekko ist darauf aufgebaut, Menschen zu beflügeln und als gleichwertig zu behandeln.

Aber wir glauben auch an Diversität in ihrer weitesten Bedeutung. Unsere Führungskultur ist darum von der jeweiligen Persönlichkeit der Menschen hier geprägt, unabhängig davon, ob sie Frauen oder Männer sind. ■

### Marimekko betreibt eigene Ladengeschäfte. Aber heutzutage kaufen immer mehr Menschen online ...

Eine Marke muss auf allen Kanälen erlebbar sein. E-Commerce ist einer unserer entscheidenden Wachstumstreiber. Gleichzeitig beobachten wir, dass Kunden immer noch Interaktion mit Menschen haben wollen. Unsere Ladengeschäfte stehen für das ultimative Markenerlebnis, weil man dort die Marke fühlen und erfahren kann. Es kommt darauf an, digitale Werkzeuge zu nutzen, das physische Erlebnis zu erweitern, es zu personalisieren und mit mehr Bedeutung zu erfüllen.

### Sie haben Ihr gesamtes berufliches Leben bei Marimekko verbracht. Wie stellen Sie sicher, dass Sie den Blick von außen nicht verlieren?

Ich umgebe mich sowohl mit Menschen, die bei uns arbeiten, als auch mit Menschen, die von außerhalb des Unternehmens kommen und mir neue Perspektiven und unterschiedliche Ansichten vermitteln. Und mir ist extrem wichtig, dass

# 57 %

der Verkaufserlöse erzielte Marimekko 2018 im Heimatmarkt Finnland. Zweitgrößter Absatzmarkt war der asiatisch-pazifische Raum mit 19 %.

# 20,9 Millionen USD

betrug 2018 der Betriebsgewinn von Marimekko. Das ist eine Steigerung von 200 % gegenüber 2016.



**Hier  
gibt's  
nichts  
zu sehen**

*Daten sind die Grundlage dafür, wie wir Entscheidungen fällen und Ressourcen verteilen. Was also bedeutet es, wenn diese Daten einen Teil der Bevölkerung nicht berücksichtigen, wie etwa ... Frauen?*

VON **Janet Anderson**

**W**ir glauben oft, dass Daten objektiv sind. Aber die Antworten, die Daten liefern, hängen von den Fragen ab, die wir stellen. Sind unsere Fragen voreingenommen, sind auch die Daten verzerrt." Mit diesen Worten wollten Bill und Melinda Gates 2019 in ihrem Jahresbrief auf ein großes Problem aufmerksam machen: das Problem, dass die meisten Daten die Wirklichkeit nicht akkurat abbilden.

Wie viel haben Frauen in Schwellenländern im vergangenen Jahr verdient? Wie viel Besitz haben sie? Auf diese Fragen gibt es keine Antworten, weil niemand daran dachte, sie zu stellen. Daten, die über Frauen in Entwicklungsländern erhoben werden, betreffen meist Fragen zu Schwangerschaft und Abtreibung und spiegeln damit wider, in welcher Rolle die Gesellschaft sie vornehmlich sieht: als Ehefrau und Mutter.

Wir leben in einer Welt, die sich zunehmend auf Daten stützt: Sie beeinflussen unser Privatleben, die Wirtschaft und politische Entscheidungen. Aber was bedeutet es, wenn diese Daten kein korrektes Bild der Realität zeigen, weil sie die Hälfte

der Bevölkerung vernachlässigen? Es ist viel Zeit vergangen, seit die ersten Frauenbewegungen das Augenmerk auf gesellschaftliche Ungleichheiten lenkten. Kann es sein, dass wir trotzdem noch die Bedürfnisse vieler Menschen ignorieren?

Auch in unserer modernen Welt sind Daten lückenhaft und verzerrt, sowohl in entwickelten Ländern als auch in Schwellenländern, schreibt die britische Autorin und Feministin Caroline Criado-Perez in ihrem Buch *Unsihtbare Frauen*.

**VOREINGENOMMENHEIT GIBT ES** auch an Orten, an denen wir sie nicht vermuten würden. Es steckt nicht immer Absicht oder gar böser Wille dahinter, aber oft sind Dinge, die wir als „regulär“ oder „Standard“ bezeichnen, nicht auf die Bedürfnisse von Frauen ausgelegt. Wenn wir „Mensch“ sagen, meinen wir oft nur „Mann“. Criado-Perez zeigt, welche schädlichen Folgen dies für Frauen hat.

Gleich zu Beginn des Buchs erzählt sie eine Geschichte aus Schweden, einem Land, das weltweit für seine progressive Frauenpolitik bekannt ist. Seit 2011 werden dort Vorschriften und Gesetze auf Voreingenommenheit überprüft. Als man →



## Voreingenommenheit beseitigen

**1** Der erste Schritt ist anzuerkennen, dass das Problem existiert. Der nächste: Sammeln Sie genderbasierte Daten, mit denen Sie Lösungen für die Probleme entwickeln können.

**2** Nehmen Sie technische Anforderungen nicht wichtiger als die Wünsche der Nutzer. Fragen Sie Frauen, was sie wünschen.

**3** In den meisten Entscheidungen sind Frauen in der Minderheit. Wechseln Sie darum von Mehrheitsentscheidungen zu einstimmigen Entscheidungen.

**4** Machen Sie sich klar, dass Männer Frauen häufiger unterbrechen und man Frauen nicht nachsieht, wenn sie sich genauso verhalten. Legen Sie strikte Redezeiten fest.

**5** Frauen sollten nicht dazu angehalten werden, sich wie Männer zu verhalten. Warum sollten wir akzeptieren, dass die Art, wie Männer Dinge tun, richtig ist?



**Caroline Criado -**

**Perez fordert:**

"Wenn wir Frauen wirklich helfen wollen, brauchen wir als allererstes valide Daten."

Ein Tag im Leben einer Wissenschaftlerin

## Im toten Winkel

*Die meisten Daten basieren auf Werten, die auf Männer ausgelegt sind. Aber das tägliche Leben einer Frau sieht oft sehr viel anders aus.*

### Der Weg zur Arbeit

Viele Transportnetzwerke sind um Strecken herum aufgebaut, die wirtschaftlichen Zwecken dienen. Viele Frauen sind jedoch aus anderen Gründen unterwegs; etwa, um Kinder zur Schule zu bringen. Darauf sind Streckennetze oft nicht ausgelegt. Frauen müssen darum öfter das Verkehrsmittel wechseln und manchmal mehrere Tickets lösen.

### Am Arbeitsplatz

Die Standardtemperatur für Büroräume basiert auf dem Temperaturempfinden eines 40 Jahre alten und 70 Kilogramm schweren Mannes; Büroräume sind durchschnittlich 5°C zu kalt für Frauen. Nur 10% der Frauen, die in der Energiebranche arbeiten, tragen Arbeitsschutzbekleidung, die für Frauen designt wurde. Durchschnittliche Smartphones messen 5,5 Zoll – zu groß, um von Frauen einhändig bedient werden zu können.

### Gehalt

Frauen verdienen über das gesamte Leben betrachtet 31% bis 75% weniger als Männer. Sie sind häufiger in Teilzeitjobs beschäftigt, die oft schlecht bezahlt werden. "Ohne diese unsichtbaren, unbezahlten Arbeiterinnen würde nichts funktionieren, einschließlich unserer Wirtschaft", sagt Criado-Perez. Da die Höhe von Renten hauptsächlich auf Beitragszahlungen beruht, werden Frauen gleich doppelt diskriminiert.



### Öffentliche Toiletten

Warum gibt es an öffentlichen Orten gleich viele Toiletten für Männer und Frauen? Frauen gehen häufiger zur Toilette und brauchen dort 2,3-mal so viel Zeit. Obendrein werden sie oft von Kindern begleitet. In Schwellenländern ist der Mangel an öffentlichen Toiletten nicht nur unangenehm, sondern ein ernsthaftes Gesundheitsproblem. Nach UN-Angaben steht dort jeder dritten Frau keine saubere Toilette zur Verfügung.

### Im Auto

Sicherheitsausstattungen von Autos sind auf Männer ausgerichtet. Dummies entsprechen "Durchschnittsmännern" von 1,77 Meter Größe und 76 Kilo Gewicht. Die Gefahr von Frauen, bei einem Unfall schwer verletzt zu werden, liegt um 47% höher als bei Männern.

### Nach der Arbeit

Nach Zwischenstopps an der Schule und am Supermarkt geht es zurück nach Hause. Dort wartet wieder Arbeit. Weltweit erledigen Frauen dreimal so viel unbezahlte Arbeit im Haushalt wie Männer. Das ist die größte geschlechterbasierte Lücke – sie könnte in reichen Nationen bis zu 50% des BIP betragen. Werden Sozialleistungen gestrichen, verlagert das in der Regel Kosten von der Allgemeinheit auf die Schultern von Frauen. 86% der Menschen, die in Großbritannien nach der Finanzkrise 2008 von Kürzungen öffentlicher Gelder betroffen waren, waren Frauen.

damit begann, fragte ein Behördenmitarbeiter, ob tatsächlich auch so unverfängliche Themen wie der Schneeräumdienst von kognitiven Verzerrungen betroffen sein könnten? Die Antwort auf diese Frage zeigt, wie tief das Problem verankert ist. Selbst Entscheidungen über Vorschriften zum Schneeräumen haben unterschiedliche Auswirkungen auf Männer und Frauen, sagt Criado-Perez.

Das zeigt sich, wenn man einen Blick darauf wirft, wie unterschiedlich Frauen und Männer öffentliche Verkehrsmittel nutzen. Noch immer fahren mehr Männer morgens mit dem Auto oder dem Zug vom Stadtrand zu ihrem Arbeitsplatz im Stadtzentrum. Dabei nutzen sie Hauptverkehrslinien, die gebaut wurden, um das zu fördern, was wirtschaftlich wichtig erscheint. Natürlich wird der Schnee auf diesen Strecken als Erstes geräumt.

**FRAUEN HINGEGEN** bringen die Kinder oft vor der Arbeit noch zur Kita oder in die Schule und haben Kinderwagen und Schultaschen dabei. Viele nutzen dabei lokale Busse. Ihnen bringt es nichts, wenn die großen Straßen geräumt sind, aber die Fußwege und Seitenstraßen vereist bleiben. 69 % der Fußgänger, die sich in den Wintermonaten auf schwedischen Straßen verletzen – einschließlich Brüchen und Verstauchungen – sind laut Criado-Perez Frauen. Die Kosten dafür tragen nicht nur die Frauen selbst, sondern die Gesellschaft als Ganzes.

Von der Konstruktion von Gebäuden und dem Design von Produkten über das Entwickeln und Testen neuer Medikamente und die Bewertung von Arbeitsleistung bis hin zu Gesundheitsvorschriften – wer die Details unseres täglichen Lebens untersucht, stellt fest, wie sehr Voreingenommenheit unser Leben prägt. [Siehe Infografik S. 78]

Die Folge: Auf viele Bedürfnisse unserer Gesellschaft wird nicht eingegangen. Das hat gleichmaßen Auswirkungen auf den öffentlichen und privaten Bereich. Aber es kann auch eine Chance für Unternehmen sein, Lösungen zu entwickeln, um die vernachlässigten Bedürfnisse zu erfüllen.

Wir müssen aktiv versuchen, die Gender-Blindheit zu beseitigen, sagt Gayna Williams, die frühere Direktorin für User Experience bei Microsoft und Gründerin der Organisation „If She Can I Can“.

„Sind Sie sicher, dass Ihre Software genderneutral ist?“, fragt Williams in einem Blogbeitrag. Sie empfiehlt Entwicklungsteams, Verzerrungen zu beseitigen, indem sie ein „sie“ als Standard-Personalpronomen verwenden, weibliche Kunden in Werbevideos zeigen und gezielt versuchen, Feedback von Frauen einzuholen. „Männer sollten

## Wenn selbstlernende Systeme auf einer verzerrten Wahrnehmung beruhen, vervielfältigt sich diese.



**Caroline  
Criado-  
Perez**

Die Journalistin und Autorin Caroline Criado-Perez veröffentlichte vor *Invisible Women* bereits *Do It Like a Woman*. Die Britin ist feministische Aktivistin und Gründerin des Projekts Women's Room, das sich für eine größere Rolle von Expertinnen in den Medien einsetzt. Sie erreichte, dass auf dem Londoner Parliament Square eine Statue der Frauenrechtlerin Millicent Fawcett aufgestellt wurde.

nicht einfach voraussetzen, dass sie die Erfahrungen, die Motivation und das Verhalten ihrer Partnerinnen, Töchter oder Mütter kennen, sondern sie explizit danach fragen“, sagt Williams. Sie plädiert ebenso wie Criado-Perez dafür, Daten auf Geschlechter herunterzubrechen: „Genderneutrale Produkte entstehen nicht aus Zufall.“

Je häufiger Algorithmen Entscheidungen übernehmen, umso mehr Bedeutung hat es, auf welchen Grundlagen diese Modelle basieren.

Wenn selbstlernende Systeme auf einer verzerrten Wahrnehmung beruhen, vervielfältigen sie diese. Das beeinflusst sämtliche Lebensbereiche: von Bewerbungen über Gesundheitsvorsorge und Versicherungsprämien bis hin zu der Höhe von Kreditraten. „Viele Informationen, mit denen wir Algorithmen speisen, sind nicht genderneutral“, sagt Safiya Noble, Professorin und Co-Direktorin des UCLA Center for Critical Internet Inquiry. „Das gilt für fast alle Internet-Plattformen, die Daten sammeln, um uns in Werbe-Zielgruppen einzuteilen. Facebook, Instagram, Google Search und YouTube legen Profile von uns an, die entscheidend beeinflussen, welche Suchergebnisse, Nachrichten, Produkte oder Dienstleistungsangebote wir zu sehen bekommen.“

Wenn wir algorithmenbasierte Systeme nicht schnell regulieren, werden wir erleben, wie Systeme als normal wahrgenommen werden, die aufgrund sexistischer oder rassistischer Kriterien Bevölkerungsgruppen diskriminieren, sagt Noble. Einmal etabliert, werden wir sie kaum verändern oder gar abschaffen können. Und dabei geht es um weit mehr als Schneeräumen.

„Wir müssen sehr genau auf die Vergabekriterien und Dienstleistungen der Finanzindustrie achten, die entscheiden, wem wir was zugestehen – einen Kredit, eine Ausbildung, eine Wohnung und letztlich: eine Chance.“

# Denk-Anstöße



Lassen Sie sich inspirieren: Studien von Roland Berger zu modernem Management und technologischem Wandel.



## Was vegetarische Ernährung bewirkt

Fleisch, Aquakulturen, Eier, Milchprodukte



VERBRAUCHEN

VERURSACHEN

83 %



WELTWEITE PRODUKTIONSFLÄCHE

58 %



EMISSIONEN DURCH NAHRUNGSMITTEL

TRAGEN ZUR ERNÄHRUNG BEI

37 %

PROTEIN

18 %

KALORIEN

Vegetarische Ernährung/Landwirtschaft ...



VERMINDERT

Flächenverbrauch

Treibhausgase

Bodenversauerung

Grundwasserverbrauch

FÜHRT ZU



VERBESSERTE GESUNDHEIT

UM

76 %

49 %

50 %

19 %

## PRECISION FARMING

# Hightech auf dem Acker

**WELTWEIT STEHEN LANDWIRTE** vor einer Reihe von Herausforderungen: wachsende Weltbevölkerung, Klimawandel und gestiegene Anforderungen an Nachhaltigkeit. Eine mögliche Maßnahme ist es, den Konsum pflanzlicher Ernährung zu steigern. Eine weitere ist "Precision Farming": effizientere Produktion durch den Einsatz von Technologie. Denn die zunehmende Rechenleistung von Computern ermöglicht auch in diesem Bereich neue Anwendungen durch maschinelles Lernen und künstliche Intelligenz. Zum Hightech-

Mix gehören unter anderem Drohnen, Vorhersagesysteme für die Aussaat, Vertical Farming mit übereinanderliegenden Anbauflächen und Systeme, die den Einsatz von Sprühfahrzeugen koordinieren. Die vier wichtigsten Entwicklungsfelder sind Bilderfassung und Sensorik, Robotik und Automatisierung, Digitalisierung und Big Data sowie Biopharmazeutika, die die Gesundheit und Leistungsfähigkeit von Pflanzen und Böden steigern. "Precision Farming ist die Zukunft. Diese Entwicklung ist nicht aufzuhal-

ten," sagt David Bennell, verantwortlich für die Bereiche Nahrung, Boden und Wasser beim Weltwirtschaftsrat für nachhaltige Entwicklung. "In Indien begeistern sich Landwirte schon jetzt für Drohnen und Bilderfassung", sagt James Miller, CTO des indischen Landmaschinenherstellers TAFE. Die Revolution auf dem Acker hat begonnen.

### → SMARTE ERNTEHELFER

Erfahren Sie im Detail, was die digitale Transformation für die Landwirtschaft bedeutet: <https://rb.digital/2PzAB18>

## UMRUCH IM AUTOMARKT

## Neue Geschäftsmodelle für Zulieferer

2019 war ein schlechtes Jahr für Autozulieferer. Die Einbrüche der Produktionszahlen ließen ihre Margen auf den tiefsten Stand in zehn Jahren sinken. Die Krise ist ein weiteres Zeichen dafür, dass im Automobilmarkt ein neues Ökosystem entsteht. Zulieferer, die künftig im Markt bestehen wollen, müssen ihre Geschäftsmodelle anpassen. Dafür haben Roland Berger und die Investmentbank Lazard Handlungsanweisungen entwickelt, abgestimmt auf unterschiedliche Typen von Zulieferern: von global agierenden Playern über etablierte lokale Mittelständler bis hin zu jungen Highttech-Unternehmen.

## → MEISTERN SIE DEN RICHTUNGSWECHSEL

Behalten Sie den Überblick über den Wandel in der Automobilbranche: <https://rb.digital/35uMniV>



## CAPTIVE FINANCE

## Finanzierung in Eigenregie

Früher galt: Zulieferer und Hersteller mussten kreativ werden, um ihre Waren an den Kunden zu bringen. Der beste Weg war oft die Finanzierung durch eine dritte Partei. Seit einiger Zeit aber bietet sich ihnen die Chance, die Finanzierung in ihre eigenen Hände zu nehmen. Für viele Unternehmen kann "Captive Finance" eine elegante Lösung darstellen. Dieses strategische Instrument ermöglicht Herstellern und Zulieferern, sich bei ihren Kunden als "One-Stop-Shop" zu etablieren, der alle Produkte und Dienstleistungen an einem Ort vereint – und so Attraktivität und Umsätze zu erhöhen. Allerdings gibt es auch einige Fallstricke. Unternehmen, die Captive Finance nutzen wollen, sollten sich darum zuvor intensiv damit beschäftigen.

## → ALLES AUS EINER HAND

Wie Unternehmen durch Captive Financing für ihre Kunden attraktiver werden: <http://rb.digital/2Eu50fN>



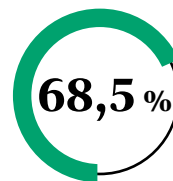
## KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

## Gesundheitswirtschaft: Vorboten eines neuen Zeitalters

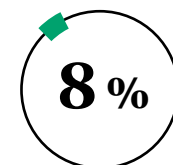


# 5

Um diesen Faktor wird sich bis 2025 das Datenvolumen der Gesundheitswirtschaft global vervielfachen.



beträgt die jährliche Wachstumsrate des Markts für KI-basierte Medizinprodukte.



der weltweiten Ausgaben für Gesundheit fließen in digitale Produkte und Dienstleistungen.

**DATEN SIND DIE BASIS** für grundlegende Veränderungen in einer ganzen Reihe von Branchen. Auch die Gesundheitswirtschaft kann von der richtigen Nutzung von Daten stark profitieren. Künstliche Intelligenz (KI) könnte nach Ansicht von Experten die Branche enorm verändern. Während Genforschung vor allem beim Erkennen seltener Krankheiten für Umwälzungen sorgen kann, hat KI insbesondere in den Bereichen Beobachtung, Prävention und Diagnose großes Potenzial. Eine besonders vielversprechende Technologie ist der Einsatz von "digitalen Zwillingen". Dabei wird das virtuelle Abbild eines Patienten auf Basis seiner DNA erschaffen. Ärzte können an diesem Computermodell dann Tests durchführen und simulieren, wie der menschliche Körper auf bestimmte Medikamente oder Therapien reagieren wird.

## → FIT FÜR DIE ZUKUNFT

Mehr zu KI in der Gesundheitswirtschaft: <http://rb.digital/38JSmSW>

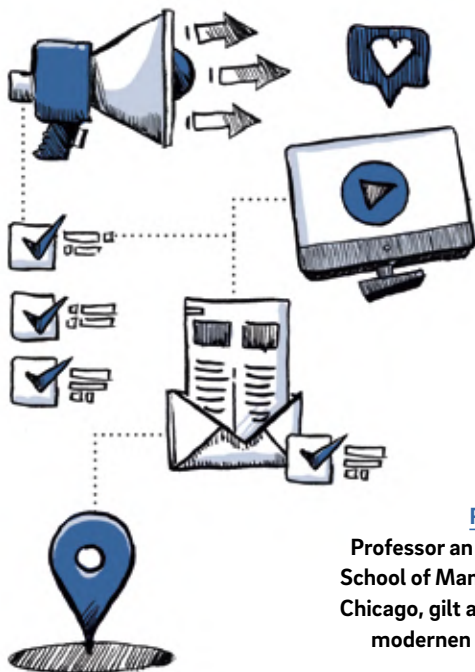
# WARUM WERTE SO WERTVOLL SIND

Für Marketing-Guru **PHILIP KOTLER** steht fest: Wer Shareholder glücklich machen will, muss zuerst Kunden glücklich machen. Uns beantwortet er drei Fragen dazu, **wie man Zielgruppen begeistert**.

## 1

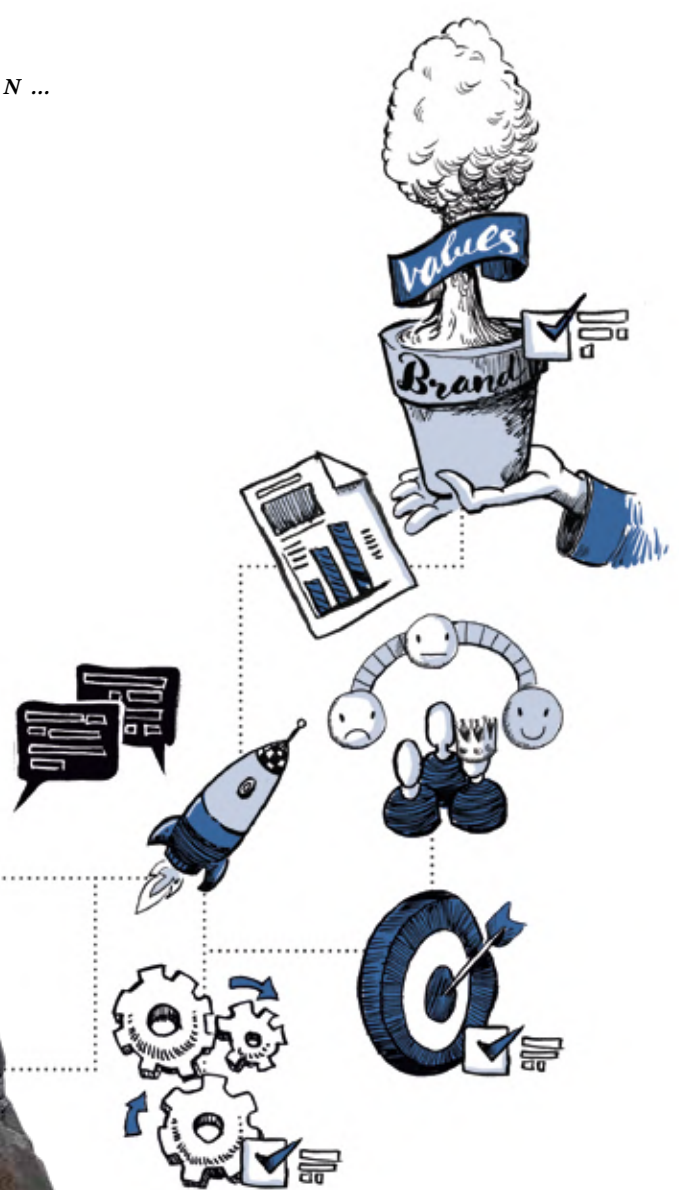
**Wer steht an erster Stelle: der Kunde oder der Mitarbeiter?**

Beide. Ich betrachte Dinge lieber aus der Sicht der Stakeholder statt der Shareholder. Aktionäre frage ich: Soll das Unternehmen lieber mehr Geld verdienen oder weniger? Dann heißt es: "Mehr Geld." Nun, wir verdienen mehr Geld, wenn wir ein Team aufstellen, das die Kunden zufriedenstellt, dadurch ein Monopol aufbaut und uns zur Nummer eins macht. So überzeugen wir Aktionäre davon, dass es für sie gut ist, wenn wir uns an den Stakeholdern orientieren.



**Philip Kotler**

Professor an der Kellogg School of Management in Chicago, gilt als Vater des modernen Marketings.



## 2

**Zählen im Marketing Werte?**

Das klingt, als seien sie bloß ein Anhängsel. Aber Werte helfen dabei, sich von anderen abzuheben. "Brand activism" bedeutet, dass sich eine Marke für etwas einsetzt. Menschen begeistern sich für Marken, die Charakter haben und für Werte stehen, die ihren eigenen ähneln.

## 3

**Glauben Sie, dass neue Technologien und künstliche Intelligenz das Marketing verändern?**

Marketing-Leute werden sehr viel Zeit darauf verwenden, Muster zu erkennen und Zielgruppen einzukreisen, um ihnen dann eine Botschaft einzuhämmern. Aus Marketing-Sicht ist das weder Betrug noch Manipulation. Wir rechtfertigen uns damit, dass wir den Kunden so gut wie möglich helfen wollen. Aber ich glaube, die breite Öffentlichkeit teilt unsere Sichtweise nicht. ■

**An dieser  
Ausgabe haben  
mitgewirkt**



**SUPERTOTTO**

ist ein Ein-Mann-Studio für  
Pixeldesign, mit Standorten  
in Neapel und Berlin.  
Er arbeitet für Magazine,  
Werbeagenturen, Film-  
produktionsfirmen, Verlage  
und Medienagenturen.

→ SEITE 36



**BENJAMIN CUNNINGHAM**

schreibt unter anderem  
Artikel und Kommentare für  
*The Economist*, *Los Angeles  
Review of Books*, *Le Monde  
diplomatique* und die  
slowakische Tageszeitung  
*SME*. Er ist Doktorand an der  
Universität de Barcelona.

→ SEITE 62



**SERGE BLOCH**

erhielt für seine Illustrationen  
zahlreiche internationale  
Preise und Auszeichnungen.  
Der Franzose arbeitete für  
renommierte Unternehmen  
wie Hermès, Coca-Cola,  
Samsung und Petit Bateau.

→ SEITE 12

**Sie wollen mehr Think:Act?**

Dann schreiben Sie uns  
[tam@rolandberger.com](mailto:tam@rolandberger.com)  
Oder registrieren Sie sich für den  
Newsletter von Roland Berger  
[www.rolandberger.com/tam](http://www.rolandberger.com/tam)

**Herausgeber**

Per Breuer  
Roland Berger GmbH  
Sederanger 1  
80538 München  
+49 89 9230-0  
[www.rolandberger.com](http://www.rolandberger.com)

**Druck**

Ruksaldruck GmbH & Co KG

Veröffentlicht im  
März 2020  
ISSN 2628-2895

**Head of Global Marketing  
& Communications**

Eike Alexander Kraft

**Chefredakteurin**

Neelima Mahajan

**Leitender Redakteur**

Mark Espiner  
*Axel Springer  
Corporate Solutions*

**Redaktion**

Klaus Fuest,  
Christian Gschwendtner,  
Claus Hornung

**Design**

*Creative Direction*  
Konstanze Behrend,  
Benjamin Cuénod

*Art Direction*

Katja Arndt,  
Pawel Pedziszczak  
*Einhorn Solutions GmbH*

*Photo editor*

Anna Bianchi  
*Einhorn Solutions GmbH*

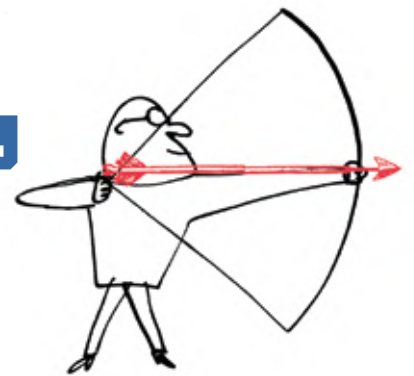
**Urheberrechte**

Alle Magazinbeiträge sind urheberrechtlich  
geschützt. Alle Rechte werden vorbehalten.

**Hinweis**

Die im Magazin enthaltenen Beiträge  
geben nicht unbedingt die Meinung des  
Herausgebers wieder. Haben Sie Fragen  
an das Redaktionsteam? Schreiben Sie  
an: [neelima.mahajan@rolandberger.com](mailto:neelima.mahajan@rolandberger.com)  
Interessieren Sie sich für Studien  
von Roland Berger? Schreiben Sie an:  
[christian.gschwendtner@rolandberger.com](mailto:christian.gschwendtner@rolandberger.com)

"WENN WIR  
FALSCH MESSEN,  
WERDEN WIR  
FALSCH HANDELN."



**Joseph E. Stiglitz**, Nobelpreisträger für Wirtschaftswissenschaften  
und Professor an der Columbia University