

Jim Champy

Einen Tick besser

8 Wege, wie Sie die Konkurrenz überflügeln

Übersetzung aus dem Amerikanischen von Silvia Kinkel

REDLINE | VERLAG

© des Titels »Einen Tick besser« (ISBN 978-3-86881-029-5)
2009 by Redline Verlag, FinanzBuch Verlag GmbH, München
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-verlag.de>

CHARLES DARWIN HABE ICH IMMER BEWUNDERT. SCHON ALLEIN DESHALB, WEIL ER SICH NIE DURCH GLAUBEN, INTUITION ODER ALLGEMEINPLÄTZE VON DEN TATSACHEN ABLENKEN LIESS. ER SASS NICHT STÄNDIG WIE ANGEKLEBT AM SCHREIBTISCH, UM UNBEWIESENE THEORIEN ANZUPREISEN. STATTDESSEN BEGAB ER SICH AUF DER SUCHE NACH EIGENEN ERFAHRUNGEN IN DIE WELT HINAUS UND STELLTE AUSFÜHRLICHE BEOBACHTUNGEN AN. ER BRANNTE DARAUF, SEINE THEORIEN ZU ÜBERPRÜFEN, UM HERAUSZUFINDEN, WAS TATSÄCHLICH FUNKTIONIERTE.

Kapitel 1

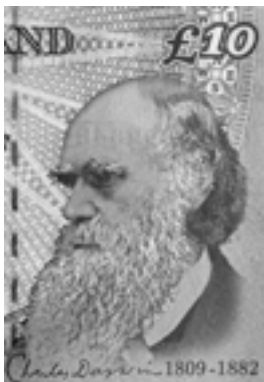
It's a Smart, Smart, Smart, Smart World

Darwin wuchs inmitten der festen Überzeugungen eines viktorianischen Englands auf, zu denen auch gehörte, dass Gott die Welt und alle Lebewesen (allen voran die Engländer) in sieben Tagen erschaffen hatte. Und es galt als quasi sicher, dass der junge Charles seinem Vater und Großvater beruflich in die Medizin folgen würde. Diese Annahme erwies sich jedoch als Trugschluss: Charles hatte kein Interesse am Familiengeschäft. Ebenso wenig gefiel ihm der Alternativplan seines Vaters, den Sohn zu einem anglikanischen Geistlichen zu erziehen – damals ein respektierter und einigermaßen gut bezahlter Beruf. Stattdessen beschloss Charles, die Welt zu umsegeln, um Hunderte von Tieren und Pflanzenarten zu studieren. Was er entdeckte, erschütterte die christliche Schöpfungsgeschichte und revolutionierte die Vorstellung von den Entwicklungszusammenhängen in der Natur.

In seinem 1859 erschienen Buch *Die Entstehung der Arten durch natürliche Zuchtwahl* stellte Darwin ein Evolutionsszenario vor, das die Wissen-

Charles Darwin

(Februar 1809 – April 1882)
Nachdem er umfangreiche Feldforschungen betrieben und Erkenntnisse im Bereich der Geologie gesammelt hatte, stellte Darwin die These auf, dass alle Lebewesen von einem oder wenigen Vorfahren abstammen und sich im Laufe der Zeit durch natürliche Auslese entwickelt haben.



schaftler seither geleitet hat. Unterstützt durch umfangreiche Forschungen sowie seine eigenen Beobachtungen als passionierter Taubenliebhaber und -züchter stellte Darwin drei Thesen auf:

1. Alle Arten bringen mehr Nachkommen hervor, als überleben können.
2. Die an ihre Umwelt am besten angepassten Tiere und Pflanzen haben die größte Überlebenschance und geben ihre Merkmale an die Nachkommenschaft weiter.
3. Die am besten an den Lebensraum angepassten Arten verdrängen schwächere und erzeugen neue Arten.

So ist das Leben, das wahre Leben – eins, zwei, drei. Beim unaufhörlichen „Hauen und Stechen“ überleben überall nur die Besten.

In diesem Buch geht es um das echte Business Life – namentlich darum, die Konkurrenz zu übertrumpfen. Darwin kann uns einiges beibringen. Er würde es vielleicht so ausdrücken, dass Unternehmen mehr Produkte ausbrüten, als Kunden vorhanden sind; dass Unternehmen mit erfolgreichen Strategien eine bessere Überlebenschance haben; und dass erfolgreiche Unternehmen schwächere verdrängen und ganz neue Geschäftsmodelle hervorbringen. Mit anderen Worten: Erfolgreiche Unternehmen überleben nicht nur, sondern wachsen, gewinnen immer mehr von der Kundenbasis und zwingen ihre Rivalen dazu, sich anzupassen oder zu sterben.

Darwin kann uns einiges beibringen. Er würde es vielleicht so ausdrücken, dass Unternehmen mehr Produkte ausbrüten, als Kunden vorhanden sind; dass Unternehmen mit erfolgreichen Strategien eine bessere Überlebenschance haben; und dass erfolgreiche Unternehmen schwächere verdrängen und ganz neue Geschäftsmodelle hervorbringen.

Für gewöhnlich schreibe ich nicht über meine Misserfolge als Berater. Aber dies ist die richtige Stelle, um sich an einen meiner Kunden zu erinnern, der nur durch einen expansiven Mitbewerber gerettet wurde. Gegen Ende der 1990er-Jahre wurde die ehrwürdige europäische Luftfahrtgesellschaft Swiss Air durch den Aufstieg von British Air und Lufthansa bedroht. Beide verfügten sowohl über mehr Routen als auch über mehr Möglichkeiten, Kosten zu verteilen. Die Swiss Air bat mich um Rat für eine Überlebensstrategie. Ich kam zu dem Schluss, dass die Gesellschaft nicht länger wettbewerbsfähig war, wenn sie sich ausschließlich auf den Flugbetrieb beschränkte. Sie besaß eine ganze Reihe von Vermögen am Boden – Hotels, Duty-Free-Shops, ein fortgeschrittenes Buchungssystem und eine vorherrschende Rolle bei der Flughafenabfertigung an schweizerischen Flughäfen. Warum nicht Swiss Air als ein sympathisches Transportunternehmen neu erfinden, das sich darauf konzentriert, das komplette Reiseerlebnis zu verbessern? Ich drängte die Unternehmensleitung dazu, die gesamten Vermögenswerte zu integrieren und sich als Europas erste Gesamt-

Swiss Air

Aus der Swiss Air ging nach der Insolvenz die Swiss hervor. Die Fluglinie fliegt nach wie vor unter diesem Namen, obwohl sie zwischenzeitlich an die Lufthansa verkauft wurde. Als ange-sehene kleine Fluglinie kämpfte Swiss Air gegen die größere Konkurrenz. Jetzt stellt sich die Frage: Wie wird Lufthansa die Marke Swiss wirksam einsetzen?



flugreise-Gesellschaft dem Wettbewerb zu stellen, die den kompletten Service gleichsam von Grund auf lieferte.

Die Manager der Swiss Air blockierten. Mein Vorschlag verletzte ihr traditionelles Denken. Für Luftfahrtgesellschafts-Manager drehte sich – damals jedenfalls – der Wettbewerb um das Hinzufügen neuer Routen und die Ausgabe von genießbarem Essen an Bord. Das Führen von Hotels und Shops war in ihrem Flugplan nicht vorgesehen. Swiss Air ignorierte meinen Rat und kaufte Anteile an anderen europäischen Luftfahrtgesellschaften. Man hoffte, das Routennetz ausdehnen und seinen Rivalen Kunden abjagen zu können. Leider kaufte sich Swiss Air in finanzschwache Transportunternehmen ein, deren hohe Verschuldung schließlich die Swiss Air in den Bankrott trieb. 2002 kaufte Lufthansa die Gesellschaft für einen Spottpreis auf. So viel zur Klugheit, an einem nicht mehr existenten Image in einer Welt festzuhalten, der das völlig egal ist.

Außerstande, überholten Vorstellungen zu entkommen, verlor die Swiss Air am Ende ihre Unabhängigkeit und beschädigte das Ansehen des Schweizer Kreuzes. Wenn es sich einrichten lässt, fliege ich immer noch hin und wieder mit dieser Gesellschaft und denke dann darüber nach, was hätte sein können oder ob diese Gesellschaft einfach dazu bestimmt war, von einem ihrer europäischen Rivalen übernommen zu werden. In einigen Wirtschaftszweigen, und das wird dieses Buch deutlich machen, spielt Größe eine wichtige Rolle.

In großen Höhen sind selbst die smartesten Unternehmen nicht immun gegen Schwindel und Gruppendenken.

Das andere Extrem warnender Beispiele im Sinne Darwins sind die supererfolgreichen großen Konzerne, die der Hybris erliegen und sich geschäftlich übernehmen. Sie verkörpern eine andere Form fehlender Anpassung, indem sie Warnungen ignorieren und sich auf einen sogenannten „Mondflug“ einlassen, beispielsweise ein hoch gepriesenes neues Produkt, das auf dem Markt scheitert. Ein aktuel-

les Beispiel ist der Segway. In großen Höhen sind selbst die smartesten Unternehmen nicht immun gegen Schwindel und Gruppendenken.

„Chaos ist eine Chance“

Meine Anekdoten gewinnen an Bedeutung, wenn sie in einen größeren Zusammenhang gestellt werden: die beispiellose Dynamik des Weltkapitalismus von heute. Natürlich ist Veränderung die Quintessenz der Wirtschaft – infolgedessen ihr darwinistischer Imperativ.

Aber nichts in der Vergangenheit lässt sich mit der Geschwindigkeit und dem Umfang wirtschaftlicher Veränderungen am Anfang des 21. Jahrhunderts vergleichen. Wir leben in einer Zeit der Neuerung und gleichzeitig einer Welt voll kluger und noch klügerer strategischer Optionen, wie der Titel dieses Kapitels andeutet.

Der Punkt ist, dass der Preis an den klügsten Mitbewerber gehen wird: Auf welchem Feld Sie auch spielen, Sie müssen all Ihre Rivalen übertrumpfen. Aber glücklicherweise breitet sich die Welt schnell aus. Schlaue Mitbewerber können neues Territorium suchen, die Grenzen abstecken und sogar neue Regeln für das Spiel einführen.

Mein Freund Peter Drucker, der verstorbene große Managementvordenker, war berühmt für seinen Ausspruch in den eigentlich ziemlich friedlichen 1980er-Jahren: „Chaos ist eine Herausforderung und eine Chance – und kein lästiges Problem.“ Die Geister mögen sich daran scheiden, ob Chaos das 21. Jahrhundert kennzeichnet. Aber wenn dieses Jahrhundert durch einen nicht abreißen den Strom von Problemen definiert wird, an deren Lösung die Menschen interessiert sind, dann leben wir in vielversprechenden Zeiten. Die Probleme (alias Chancen) beginnen mit den immensen Auswirkungen von immer mehr Menschen, die ein besseres Leben auf einem räumlich begrenzten Planeten suchen.