

## **Erfolgreich in die Sackgasse**

**Wachstum und glänzende Zahlen können Unternehmen blind machen. Pfadforscher weisen neue Wege aus dem verhängnisvollen Trott.**

CHRIS LÖWER | BERLIN

Eigentlich läuft das Geschäft für McDonald's ganz gut. Eigentlich. Doch Deutschland-Chef Bane Knezevic weiß, dass er nicht ewig auf den Fritten-Heißhunger von Kids und Teenies bauen kann. Deshalb will er künftig stärker ältere Herrschaften ansprechen. Der Anfang ist mit der Kaffeehaustochter McCafé gemacht, die schon jetzt mit Käsekuchen Kundschaft gesetzteren Alters anlockt.

Knezevic hat erkannt, dass solche "Silver Ager" nicht nur kaufkräftige Esser sind, sie werden auch immer mehr. Die Konkurrenz dagegen füttert noch vornehmlich die Clearasil-Generation ab. Das könnte sich schon in einer Dekade als Fehler erweisen - und der lange Zeit erfolgreiche Weg schnurstracks in die Sackgasse führen.

Wie und warum so etwas passiert, untersuchen Pfadforscher. Sie analysieren, warum Unternehmen Opfer ihres eigenen Erfolges werden. Warum bewährte Wege scheinbar über Nacht ins Nichts führen. Wie beim Wetzlarer Kamerahersteller Leica. Das Management habe den Trend zur Digitalkamera verschlafen, heißt es. Das lag daran, dass die Entscheider einer nachvollziehbaren Logik folgten.

Leica war jahrzehntelang Symbol für Hochtechnologie und Qualität. Nur eben bei analogen Kameras. Die Digitaltechnik reicht im Grunde bis heute nicht daran, weswegen die Firma glaubte, weiter auf ihre Stärken bauen zu können. Ein Irrtum, der zu spät erkannt wurde.

So etwas passiert auch anderen Firmen. Den Chefs werden dann Ignoranz und Arroganz vorgeworfen, doch das trifft den Kern nicht: Meist liegt eine typische Pfadabhängigkeit vor. "Unternehmen sind auf einem Feld sehr kompetent und beurteilen wandelnde Rahmenbedingungen aus dieser Perspektive. Dadurch erscheint die eigene Strategie und das Vertrauen auf eingeschliffene Standards schlüssig", sagt Jörg Sydow, Sprecher des Kollegs für Pfadforschung und Professor für Unternehmenskooperation der Freien Universität Berlin.

Das Tückische: "Oft ist Erfolg die Quelle für den Misserfolg", sagt Sydow. Wachstum und Expansion machen blind. "Niemand merkt, ab wann ein falscher Pfad beschritten wird, weil das Problem tief im Unternehmen sitzt." So steuerte die Bankgesellschaft Berlin ungeachtet aller Warnungen in die Katastrophe, da sie, so die Forscher, zu lange blind einem einst lukrativen Refinanzierungsmodell folgte. Sydow: "Manager sind anfällig für sich selbstverstärkende Mechanismen, die zu Trägheiten führen - die einen Wandel unmöglich machen."

Frank Dievernich, Managementberater von Kienbaum, begegnet oft das paradox anmutende Pfadphänomen: Managern ist bewusst, dass eine Veränderung her

muss, doch sie verharren im Hergebrachten, weil ihnen innovationsfeindliche Strukturen in der Firma keine andere Wahl lassen.

Beispiel Autoindustrie. Wenn dort Milliarden in die Entwicklung eines Mittelklassewagens fließen, hält das Management daran lange fest - selbst wenn der Wagen ein Flop ist. Zumal Experten eingekauft wurden, die sich nur in der Technologie gut auskennen. "Für einen Kurswechsel fehlen dann Kompetenzen, und so entstehen sich selbst verstärkende Strukturen", erklärt Dievernich. Oft soll es dann eine neue Führungsmannschaft richten, doch davon hält Dievernich nichts. Denn neue Manager bewegten sich gezwungenermaßen auf alten Pfaden weiter, erläutert er. So hielt die Autoindustrie Jahrzehnte an Verbrennungsmotoren fest.

Selbst bei Einstellungsgesprächen trifft der Kienbaum-Berater auf hartleibige Muster: "Unternehmen stellen die immer gleichen Persönlichkeiten ein, weil Entscheider etablierten Pfaden folgen, die sie blind für die Vielfalt von Möglichkeiten machen."

Manch einer sieht Microsoft auf ausgetretenen Pfaden wandeln, weil sich der Softwareriese zu stark auf Programme kapriziert hat und weniger auf webbasierte Services. Vielleicht hat das die Münchener Stadtverwaltung bewogen, Microsoft von ihren Rechnern zu verbannen und auf das offene Betriebssystem Linux zu setzen. Leonhard Dobusch, Wissenschaftler am Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, hat diese gezielte Abkehr von gängigen Pfaden untersucht. "Jede ökonomische Theorie sagt, dass es keinen Sinn ergibt, als Einziger aus einem bestehenden System auszuscheren", sagt er. Tatsächlich hätten die Verwaltungen diese Aufgabe unterschätzt, was zugleich ihre Chance war. "Denn wer vorher nicht weiß, worauf er sich einlässt, wagt eher Innovationen." Nun profitieren sie von einer stabilen Lösung und schlanken Prozessen. Ihr Pionierweg interessiert inzwischen viele IT-Manager großer Firmen.

Scheinbaren Gewissheiten misstrauen - so formuliert Dobusch die Grundregel, um beizeiten mit verhängnisvollen Pfadabhängigkeiten zu brechen. "Manager sollten von Zeit zu Zeit gerade dort Hergebrachtes hinterfragen, wo sie sich gut positioniert glauben. Denn die Kernkompetenz von heute ist womöglich morgen schon nicht mehr gefragt." Daher fordern Pfadforscher, Alternativstrategien zu entwickeln und offen für Veränderungen zu bleiben.

Wie wichtig das ist, bekommt BMW gerade zu spüren. Lange glänzte der Autobauer wie kein anderer mit Profitabilität. Das ist vorbei, Audi und Mercedes haben längst überholt. In den fetten Jahren hat sich in Produktion und Verwaltung Wildwuchs ausgebreitet, Autos wurden am Kundengeschmack vorbei produziert, neue Nischen ignoriert, sagen Autoexperten. Das rächt sich jetzt.

Zwar wird die sogenannte Efficient-Dynamics-Technologie als umweltverträgliche Strategie anerkannt, doch einen Smart wie Mercedes hat BMW nicht im Angebot. Sydow: "Hier zeigt sich, wie langjähriger Erfolg und eine starke Marke als Selbstverstärker der eingeschlagenen Wege wirken und Strategieänderungen immer schwieriger machen." Zwar bestehe die Lösung nicht im Innovieren auf Teufel komm raus, aber darin, die Zeichen zu erkennen und neue Pfade zu kreieren.

Das alles aber funktioniert nur, wenn unter den Mitarbeitern eine experimentierfreudige Atmosphäre herrscht und Ängste vor Veränderungen gar nicht

erst entstehen. Auch Entscheider müssen lernen, eigene Fähigkeiten nicht nur als Stärke, sondern auch als Schwäche zu betrachten. Damit der Innovationsvorsprung nicht zur Kompetenzfalle wird.

*Pfadabhängigkeit bedeutet, dass das heutige Entscheiden zwischen Alternativen stark von Entscheidungen beeinflusst wird, die man in der Vergangenheit getroffen hat - selbst wenn sich die Umstände in dieser Zeit völlig verändert haben. Firmen etwa machen Investitionsentscheidungen aus Kostengründen nur ungern rückgängig, selbst wenn sich das Geschäft auf absehbare Zeit nicht mehr richtig lohnt. Ebenso schwierig ist es, ein einmal geschaffenes Geschäftsmodell zu verändern. Die Neigung ist groß, auf dem eingeschlagenen Pfad zu bleiben, solange der halbwegs Erfolg verspricht. Zeichen, dass der Weg in einer Sackgasse endet, werden oft missachtet.*

Literatur zum Thema:

FRANK E. P. DIEVERNICH

Pfadabhängigkeit im Management, Verlag Kohlhammer, 2007

SIMON GRÜNENWALD

Pfadabhängigkeit der Unternehmensentwicklung, Vdm, 2007

GARUD, R./KARNØE, P.

Path dependence and creation, Lawrence Erlbaum, 2001