

Alles nur im Kopf!
Erfolg in Zeiten des Wandels und die Frage der Wahrnehmung
Vortrag von Kai Büntemeyer anlässlich der
Jahrestagung 2015 des Vereins Deutscher Druckingenieure

Als ich das Thema „Erfolgsfaktor Umbruch“ genannt bekam, habe ich tatsächlich spontan gedacht, „vielleicht gibt es den ganzen Umbruch nur im Kopf?“ und habe diesen Gedanken dann auch in den Mittelpunkt meines kleinen Vortrages gestellt. Noch eine kleine Anmerkung zu Beginn, um den Zeitrahmen nicht zu sprengen werde ich die eine oder andere Feststellung einfach mit wenigen Worten treffen und nicht erörtern, auch wenn Sie möglicherweise eine eigene Vorlesung rechtfertigen würde.

Als gut erzogene deutsche Ingenieure müssen wir Umbruch natürlich zunächst definieren. Umbruch im Sinne dieser Ausführungen ist eine Unstetigkeit in der Entwicklung von einem oder mehreren bedeutenden Einflussfaktoren in der Umgebung eines betrachteten Systems, die nicht vernachlässigbar ist und nicht zeitnah korrigiert wird. Bei dem System wird es sich bei den meisten zu diskutierenden Fällen wohl um ein Unternehmen, eine Organisation oder eine Volkswirtschaft handeln.

Die Definition führt uns sofort zu einem Beispiel von Umbruch, das nur im Kopf stattfindet. Messbare demographische Entwicklungen führen regelmäßig zu Veränderungen, die von vielen Menschen bis hin zu den Führungseliten irgendwann als Umbruch wahrgenommen werden. Demographischer Wandel, mit einem Reproduktionszyklus der Spezies Mensch von etwa 40 Jahren, kann aus der Wahrnehmung der genannten Beispielsysteme nicht zu Unstetigkeiten führen. Ganz im Gegenteil ist er völlig berechenbar, so dass wir hier keinesfalls von Umbruch sprechen können.

Und noch eine Festlegung folgt aus der Definition von Umbruch. Umbruch kann systematisch niemals ein Erfolgsfaktor sein. Erfolg von wirtschaftenden Systemen, vereinfacht Profit oder Wohlstand, bedingt ein ausreichendes Volumen von erfolgreichen Investitionen. Eine erfolgreiche Investition ist nichts anderes als die korrekte Allokation von Ressourcen. Und echter Umbruch, also tatsächliche, signifikante Unstetigkeiten in der Entwicklung von Einflussfaktoren, führen zwangsläufig zu Fehlallokation von Ressourcen.

Aus der Sicht von Maschinenbauern, also Herstellern von Investitionsgütern, mag es gelegentlich anders aussehen. Wenn Kundenindustrien in Umbruchsituationen geraten, erhöhen Sie möglicherweise in einem gewissen Zeitraum Ihre Investitionsbudgets. Ein echter Schelm würde ja vielleicht auch noch sagen, dass die Fehlinvestition des, nehmen wir dies mal als Beispiel, Druckers der Zusatzumsatz des Druckmaschinenherstellers ist. Das dies kein nachhaltiges Geschäftsmodell sein kann dürfte unmittelbar einleuchten.

Wir stellen also fest: Umbruch ist zunächst einmal kein Erfolgsfaktor sondern eine Belastung, die die effektive Investitionskraft durch Fehlallokationen schwächt. Dabei kann Umbruch durchaus ein Erfolgsmechanismus sein, z.B. für den erfolgreichen Spekulanten. Das ist aber natürlich ein ganz anderes Thema.

Um zu einer anschaulichen Darstellung zu kommen, möchte ich anhand der Geschichte unseres Unternehmens, des Papierverarbeitungsmaschinenherstellers Kolbus aus Ostwestfalen, aufzählen, was für Ereignisse ich als Umbruch kategorisieren würde.

Die Geschichte beginnt im Jahr 1900. Kennzeichnend für diese Periode sind die perfekten Bedingungen für weltweit verkaufende Unternehmen. Für in Deutschland gebaute Maschinen existierte weltweit kein Handelshemmnis, dank der mächtigen Pax Britannica, der britischen Weltordnung, konnte auch die ganze Welt sicher bereist werden und der Goldstandard schloss jegliche Währungsrisiken aus. Unter diesen Umweltbedingungen konnte sich Kolbus prächtig entwickeln als Hersteller von äußerst speziellen Geräten, deren Entwicklung nur für den gesamten Weltmarkt lohnte. Die Exportquote erreichte in manchem Jahr 100%.

Umbruch Nummer 1 war der Ausbruch des 1. Weltkrieges und damit einer Krise, die 35 Jahre dauern sollte. Sämtliche positiven Umweltbedingungen aus der Sicht des Unternehmens wurden zerstört. Die Folge war, dass man in 35 Jahren nicht mehr schaffte, als zu überleben, und die Weiterentwicklung solange ruhte.

Umbruch Nummer 2 war dann nach dem Zweiten Weltkrieg die Einführung des Bretton Woods Systems und Deutschlands Einbindung mitsamt der Währungsreform. Die entstandenen Wechselkursparitäten bedeuteten eine massive Subvention, Maschinen wurden in den USA zum gleichen Preis in Dollar verkauft wie in Deutschland in D-Mark. Es regnete Geld.

Damit haben wir ein Ausnahmebeispiel für einen Umbruch, der auf breiter Front für die deutschen Exportunternehmen ein wesentlicher Erfolgsfaktor war. Ausnahmen bestätigen ja angeblich die Regel.

Umbruch Nummer 3 war der Krisenkomplex aus Vietnamkrieg und 1973er Ölkrise, indem die schöne Nachkriegswelt versank. Tarifpolitik in Deutschland und die Entwicklung der internationalen Finanzen machten in einer Zangenbewegung die Wettbewerbsfähigkeit zunichte. Folge war eine tiefe Krise, in der sogar über einen Verkauf des Unternehmens nachgedacht wurde.

Umbruch Nummer 4 war der Zusammenbruch des Ostblocks 1989. 30 Prozent des Umsatzes und 60 Prozent der Deckungsbeiträge lösten sich in Luft auf. Mit größter Eile mussten neue Märkte in Schwellenländern erschlossen werden. Diese Krise hat

mich übrigens im Alter von 35 Jahren an die Spitze des Unternehmens gespült, das ist mein persönlicher Erfolgsfaktor Umbruch.

Ein weiterer Umbruch ist uns seitdem erspart geblieben, das kann von mir aus auch gerne so bleiben.

An dieser Stelle müssen Sie jetzt natürlich fragen: und was ist mit der digitalen Revolution?

Mein wichtigster Zeitzeuge hierzu ist mein Großvater mütterlicherseits. Dieser hat in den Zwanzigerjahren eine Ausbildung als Telegrafist bei der Deutsch-Atlantischen-Telegrafengesellschaft gemacht und von da an sein ganzes Berufsleben hindurch bis zu seiner Pensionierung in den Siebzigerjahren mit dem Feinsten vom Feinen der Kommunikationstechnik hantiert. Zum Zeitzeugen wurde er für mich, als ihn seine Urenkelkinder im 21. Jahrhundert mit dem Internet bekannt machten. Auf meine Frage, ob eine derartige Entwicklung der Technik für ihn überhaupt fassbar sei, antwortete er: „Was für eine Entwicklung? Seit 1936 ist da nur Bandbreite dazugekommen.“

Volkswirtschaftliche Betrachtungen stützen diese trotzige Bemerkung meines Großvaters. Etwa Mitte der Dreißiger-Jahre war transkontinentale Telegrafie so preiswert geworden, dass der Zugang zu dieser kein entscheidender Wettbewerbsvorteil mehr war. Bis dahin verlief die Entwicklung stürmisch, seither stetig.

Lassen Sie mich gleich noch zwei andere Technologien hinzufügen, die unser Wirtschaftsleben geprägt haben. Verkehrsluftfahrt mit Düsenflugzeugen und Containerschifffahrt. Beide sind über 50 Jahre alt.

Und damit kommen wir zurück zum Thema „Alles nur im Kopf“. Stetige, berechenbare Entwicklungen führen über Jahrzehnte zu gigantischen Umwälzungen. Diese werden dann möglicherweise als Umbruch wahrgenommen. Aber wenn man heute nach Brasilien fliegt und einen Rahmenliefervertrag über Tabakballen abschließt um diese anschließend per Smartphone containerweise abzurufen, dann ist man bei weitem nicht so modern wie man glauben könnte. Der Unterschied zwischen Smartphone und Fernschreiber liegt, wie mein Opa sagte, „in der Bandbreite“.

An dieser Stelle möchte ich die erste Regel für den „Erfolgsfaktor Umbruch“ formulieren. Sie lautet: „Wenn Sie von Veränderungen profitieren wollen, identifizieren Sie langfristige, stetige und berechenbare Entwicklungen und bauen diese in Ihre Planungen ein“.

Gordon Moore, Mitbegründer von Intel, hat im Jahre 1965 seinen als „Moore's Law“ berühmt gewordenen Lehrsatz formuliert, dass sich die Komplexität des billigsten herstellbaren Schaltkreises alle 18 Monate verdoppeln würde. Die Regel hat 50 Jahre gehalten, es jetzt flacht die Entwicklung ab.

Langlebige Organisationen hatten also die Chance, Moore's Hypothese 10 Jahre lang zu überprüfen und anschließend 40 Jahre in ihre Planungen einzubauen.

Man sollte also systematisch nach solchen Entwicklungstrends suchen, sie überprüfen und Wege suchen, davon zu profitieren.

Das ist natürlich leichter gesagt als getan. Aber es kommt auch sehr auf die Einstellung an. Als ich den ersten Commodore Computer bei einem Freund sah, hatte ich durchaus die Vision von meinem heutigen Tablet-Computer, und ich bin als echter Maschinenbauer ein eingefleischter Elektronik-Ignorant. Es ist also mit Sicherheit davon auszugehen, dass es in deutschen Chefetagen diese Vision gegeben haben muss. Nur bin ich mir ebenso sicher dass man z.B. im Hause Siemens dem Leitgedanken folgte, dass ein solches Ding vorstellbar und machbar, aber Blödsinn sei. Amerikanische Unternehmer, deren Namen wir heute alle kennen, haben hingegen nur auf einer Cocktailserviette skizziert, dass man Milliardär wird wenn man solche Dinger auf jeden Schreibtisch verkauft. Ob das Blödsinn ist, war denen egal.

Das führt also zu einer zweiten Empfehlung, nämlich die, auf den identifizierten Trend Erfolgsszenarien zu legen. Wichtig ist dabei nur, Modellprojekte auszuarbeiten, die erfolgreich sein können. Dabei sollte man nicht vergessen, dass Angebot Nachfrage schaffen kann. Alles was uns interessiert sind die Chancen, die uns die Entwicklungen bieten könnten. Noch nicht die Frage nach dem warum, wofür und wie. Sonst fehlt uns die nötige Offenheit, Chancen zu erkennen.

Eine Pflichtaufgabe für und alle ist die Beschäftigung mit dem wichtigsten Megatrend unserer Generation, dem demographischen Wandel, ich habe das ja schon einleitend angesprochen. Wir leben in einer Zeit in der viele Menschen in ihrem Leben Zeuge werden, wie sich die Weltbevölkerung verdreifacht. Das ist automatisch der wichtigste Trend dieser Zeit. Es gibt sehr gute Prognosen für die Bevölkerungsverteilung und den Aufbau der Alterspyramiden für Jahrzehnte im Voraus.

Wir können also recht präzise vorausberechnen, wie die Bevölkerung unserer Standortländer und Verkaufsregionen in 10 oder in 20 Jahren aussehen wird und dafür planen. Natürlich sind auch die niedrig hängenden Früchte schon längst geerntet, etwa Investition in Medizintechnik oder Pflegeheime. Speziell für den Bereich der Drucktechnik sollte man mit einem stark steigenden Automatisierungsbedarf rechnen. Regelmäßig steigende Mindestlöhne und kleiner werdende Alterskohorten werden die Amortisationsrechnung für Rationalisierungshilfsmittel in Druckereien völlig auf den Kopf stellen, eine deutlich steigende Nachfrage dürfte die Folge sein.

Es gibt aber auch weniger offensichtliche Langfristentwicklungen mit dem Potential, eines Tages als Umbruch gesehen zu werden. Ein hochinteressantes Beispiel sind fahrerlose Autos. Es zeichnet sich ab, dass autonome, fahrerlose Autos binnen 10 Jahren perfektioniert werden könnten. Darüber hinaus kann man annehmen, dass solche Autos dann alsbald zur Pflicht gemacht werden, das Fahren „von Hand“ also verbotten wird. Ich rechne damit innerhalb von 20 Jahren. Das heißt, man kann sich mit 20 Jahren Vorsprung auf eine gewaltige Umwälzung einstellen.

Wenn man unterstellt, dass in Deutschland 30 Millionen Autos im Schnitt 200 Stunden im Jahr gefahren werden, entstünden durch diesen Umbruch jedes Jahr 4 Millionen Mannjahre freie Zeit. 4 Millionen Mannjahre, die vielleicht produktiv genutzt werden können. 4 Millionen Mannjahre zusätzlicher, potentieller Medienkonsum, usw. Eine neue Welt, mit deren bedarfsgerechter Versorgung Vermögen verdient werden können. Schlechte Zeiten für Ambulanzwagenhersteller und Autolackierereien und das Ende des Milliardengeschäftes KFZ-Versicherung wären die Folge.

Die Frage nach dem Erfolgsfaktor Umbruch lässt sich an dem Beispiel sehr schön auf den Punkt bringen. Die Verlierer werden diese Entwicklung eines Tages als Umbruch wahrnehmen, die Gewinner bereiten sich 20 Jahre lang darauf vor.

Einige Worte möchte ich der sogenannten digitalen Revolution denn doch noch gönnen. Moore's Gesetz von der stetigen Verbilligung von Speichermedien und Prozessoren scheint sich wie erwähnt abzuflachen, trotzdem wird die Entwicklung noch einige Zeit anhalten und auch bei geringeren Wachstumsraten über die Jahre kumuliert gewaltige Ergebnisse bringen. Auf diesen Zug kann man durchaus immer noch aufspringen.

Es bleibt dann noch die Frage, ob man aus den geschilderten katastrophalen Umbrüchen vielleicht doch etwas lernen und vielleicht Regeln für die Absicherung des Erfolgs aufstellen kann. Zunächst erscheint dieser Gedanke absurd, so wie wir echten Umbruch definiert haben muss es eigentlich ein aussichtsloses Unterfangen sein, von diesem unbeschadet zu bleiben.

Wenn ich jedoch, wiederum am Beispiel des eigenen Unternehmens, die Krisen vor 25 Jahren und vor 40 Jahren ansehe, fällt ein vermeidbarer Fehler auf. Das Übersehen von Windfall, unverhofftem oder unverdienten Gewinn also, hat die Krisenfestigkeit in beiden Fällen beschädigt. Vielleicht ist es ein Fingerzeig, dass es in der deutschen Sprache kein gleichwertiges Wort für Windfall gibt, das das Phänomen ebenso treffend schildert. Möglicherweise haben wir in Deutschland eine überhöhte Neigung, Erfolge unserem Fleiß und unserer Intelligenz zuzuordnen. Bei uns war es jedenfalls scheinbar so, dass der Anteil der Wechselkurse in den Wirtschaftswunderzeiten und die Bedeutung des Absatzes in der Sowjetunion im Bewusstsein der damals handelnden Personen eine untergeordnete Rolle spielten. Empfehlenswert wäre zum Beispiel, solche Windfall-Erträge in Gedanken zu bilanzieren und dann abzuschreiben mit der Forderung, in Höhe dieser virtuellen Abschreibungen zusätzlich zu investieren, und zwar gezielt in Bereiche, die bei einem Wegfall des Windfalls Ersatzerträge bringen können.

Fassen wir zusammen.

Zunächst sollten wir uns vor Umbruch tunlichst hüten, Umbruch ist normalerweise alles andere als ein Erfolgsfaktor und wird mit hoher Wahrscheinlichkeit Investitionen wertlos machen, so ziemlich das Gefährlichste, was einem Unternehmen passieren kann.

Glücklicherweise gibt es weniger Umbruch als wir glauben. Die größte Kraft zur Veränderung der Rahmenbedingungen entfalten lange anhaltende Trends. Diese lassen sich hervorragend vorausberechnen und gestatten saubere Langfristprognosen.

Auf der Suche nach Handlungsanweisungen für identifizierte Trends begnüge man sich damit, Szenarien auszuarbeiten, mit denen man mögliche Entwicklungen quantifizieren kann. Dabei darf man nicht vergessen, das Angebot Nachfrage schaffen kann. Smartphones sind ja höchstwahrscheinlich frivoler Unfug, aber sie sind eben trotzdem technische und wirtschaftliche Realität.

Der Windfall von heute ist der katastrophale Umbruch von morgen. Man übe sich darin, ihn zu erkennen.

Gestatten Sie mir abschließend noch eine Bemerkung zum Thema „Strategie und Strategisches Handeln“. Nach meiner Meinung stammt die beste Definition von Strategie nach wie vor von Feldmarschall Blücher, der Strategie als „Feldherrenkunst in Abwesenheit fremder Heere“ bezeichnete. Eine Reaktion auf eine Entwicklung ist niemals eine Strategie. Strategisch Handeln bedeutet Optionen zu schaffen. Dies im Kopf zu haben und darauf zu achten, dass man sich nicht zu wenig mit Strategie beschäftigt ist auch sehr wichtig, wenn man im Falle eines Umbruchs nicht auf der falschen Seite stehen will.