

1 Das Pulverfass: Gefährliche ungeschriebene Regeln

Das Baseball-Spiel, das wir beide als Zuschauer in den 70er- und 80er-Jahren gewohnt waren, war ein völlig anderes Spiel, als es heute ist. Im Grunde hatten die meisten Trainer mehr oder weniger schon seit den Anfängen des Spiels auf die Strategie gesetzt, dass ein *Batter* sich durch einen *Bunt*, bei dem er den Ball nur leicht vom Schläger abtropfen lässt, selbst opfert (sog. *Sacrifice Bunt*), damit ein *Runner* von der ersten zur zweiten *Base* gelangt, ohne dass jemand *out* gemacht wird.

Woher kommt diese Strategie? Wir sind uns zwar nicht sicher, aber unsere Hypothese lautet, dass sie in den frühesten Tagen des Baseballs entstanden sein muss (also vor 1900). Die Ausrüstung war damals noch nicht so robust, und in der Folge waren *Home Runs* nur selten. Daher war auch die Chance nur gering, *Runs* gleich im »Mehrfach-Pack« zu erzielen, durch *Home Runs* und *Extra Base Hits*, mit denen ein *Batter* um mehr als eine *Base* vorrücken kann. Mit der Zeit entwickelte sich die Entscheidung für den *Bunt* dann zur gängigen Meinung unter Baseball-Trainern. Sie wurde zur automatischen Option, über die man nicht weiter nachdachte. So machte man das eben. Und wenn man das nicht machte, zerrissen die Baseball-Journalisten deine Entscheidung in der Luft und dein Job geriet in Gefahr.

Die Logik des *Buntings* bestand darin, dass ein *Runner* dadurch in eine Position – zweite *Base* – gebracht wurde, von der aus er punkten konnte, und bei der, theoretisch, schon ein *Single* ausreichen konnte, damit dieser *Runner* punkten konnte. Wenn man zwar ein *Out* verbrauchte, den *Runner* damit aber zur zweiten *Base* brachte, konnte man in einer besseren Position sein, um Punkte zu erzielen. Diese Denkweise herrschte im Baseball fast in seiner gesamten Geschichte vor, auch dann noch, als sich längst grundlegende Veränderungen bei den Fähigkeiten der Spieler und in der Natur des Spiels ergeben hatten. So nahm zum

Beispiel das *Power Hitting* (überdurchschnittlich gute Schläge, die zu mehr Home Runs führen) immer mehr zu, und das erhöhte die Opportunitätskosten von *Bunts*. Aber die Teams praktizierten trotzdem weiter das Bunting.¹

Dann beschlossen Billy Beane und sein Team Oakland A's, ein Konzept umzusetzen, das Bill James ersonnen hatte: eine Abkehr von der Auffassung, *Buntings* wären eine gute Idee. Die Logik war, dass *Outs* etwas Kostbares seien. Man habe schließlich nur drei *Outs* pro *Inning*, und eines davon aufzugeben – also 33% der Gesamtkapazität –, nur um die *Chance* zu erhalten, womöglich einen einzigen *Run* zu erzielen, mache wenig Sinn. Durch statistische Analysen zeigten sie, dass *Buntings* die Wahrscheinlichkeit nicht erhöhten, die Zahl der erzielten Runs zu maximieren. Seinerzeit wurde das Konzept verrissen. Aber dann begann es zu funktionieren, und die A's begannen zu gewinnen. Michael Lewis' Buch *Moneyball* hat die Story bekannt gemacht; im gleichnamigen Film verwendete Billy Beane (gespielt von Brad Pitt) sie als Metapher für eine Wette, die sich hoch bezahlt macht.

Warum entschied sich nun nach 100 Jahren ein Team, diese Strategie anzuwenden? Wie so oft war es die Not, die erfinderisch machte. Die Oakland A's hatten kein Geld, um bekannte Spieler zu verpflichten, und Beane erkannte, dass sich mit einem Spielen nach derselben Strategie, der auch alle anderen Teams folgten, bestenfalls Mittelmaß erreichen ließ. Er hatte auch nichts zu verlieren; niemand erwartete von ihm, dass er viel erreichte. Damit waren alle notwendigen Vorbedingungen erfüllt, dass er nachdenken und die Frage aufwerfen konnte: »Warum machen wir das eigentlich?« Die Antworten, die er darauf bekam, waren im Grunde stets Varianten derselben Aussage: »Das haben wir immer schon so gemacht.«

Wenn Sie hören, wie jemand sagt »Das haben wir immer schon so gemacht«, wissen Sie, dass Sie es mit der gängigen Meinung zu tun haben – der Denkweise, die hinter gewohnheitsmäßigen

Entscheidungen steht. Die Menschen hinterfragen hier die Logik ihrer Verhaltensweise nicht mehr. Es handelt sich schlicht um ein automatisiertes Vorgehen – die sichere Wahl. Das Problem bei Handlungen, die der gängigen Meinung folgen, ist nur, dass man sich mehr und mehr von den ursprünglichen Gründen für diese Art zu handeln entfernt, so wie es beim *Bunting* im Baseball im Großteil eines Jahrhunderts der Fall war.

Die Menschen, die solche Entscheidungen treffen – so wie der Trainer, der einen *Bunt* verlangt –, betrachten ihr Vorgehen gar nicht mehr als Entscheidung, sondern sehen es als eine Regel an. Aber es gibt im Baseball gar keine Regel, die besagt, dass Sie einen *Bunt* machen müssten, wenn Sie einen *Runner* ohne *Outs* auf die erste *Base* bringen. Es gibt im Baseball allerdings einen klaren Satz an Regeln, die zum größten Teil von Anfang an gleich geblieben sind. Ein Regelbuch kennzeichnet alles, was im Rahmen des Spiels erlaubt ist. Regeln definieren, was sein darf und was nicht. Alles, was von diesen Regeln gedeckt wird, ist ein absolut faires Mittel, um Vorteile gegenüber dem Gegner zu erlangen beim eigentlichen *Ziel*, mehr *Runs* zu erzielen. Und trotzdem erwischen wir uns immer wieder beim *Bunting* – dem gedankenlosen Rückgriff auf auswendig gelernte bewährte Verfahren.

Regeln sind die Leitlinien, nach denen Sie Ihr Ziel verfolgen dürfen. Im Sport definiert das Regelbuch die Grenzen, innerhalb derer sich die Spieler messen dürfen. Auch in vielen Branchen definieren Regelungen und Gesetze ganz allgemein, was Sie tun dürfen und was nicht, aber ganz überwiegend haben die Unternehmen, wie im Sport, ein relativ breites Mandat. Nur steht der Kreativität die gängige Meinung im Wege. Die gängige Meinung gibt vor, was wir als richtiges Vorgehen ansehen, oft ohne gründlich darüber nachzudenken, warum wir das überhaupt machen. Es ist eben das, was wir schon immer gemacht haben – die automatische, gedankenlose Entscheidung.

In diesem Buch geht es darum, bewährte Verfahren oder Regeln (»Best Practices«), die Ihr Unternehmen beherrschen, in die Luft zu

jagen, bevor es dafür zu spät ist. Der Hauptzweck von *Detonate* besteht darin, Ihnen beim Aufspüren traditioneller geschäftlicher Aktivitäten zu helfen, die infolge der Veränderungen in der heutigen Welt infrage gestellt gehören – und dann andere Vorgehensweisen zu finden. Einige Beispiele werden Ihnen dabei zwar wie Karikaturen von Alltagssituationen erscheinen, aber wir hoffen, dass durch diese krasse – und mitunter komische – Darstellungsweise die Beispiele unseren Leserinnen und Lesern besser im Gedächtnis haften bleiben, wenn sie sich wieder ihrem Alltagsleben widmen.

Unternehmen verwenden unzählige Stunden auf Debatten, wie (und nicht etwa ob) sie bewährte Verfahren implementieren sollen, und versuchen sich dann selbst zu überzeugen, dass sie bei ihren Kunden irgendwie Pluspunkte machen könnten, weil sie alle diese Verfahren implementiert haben. Tatsächlich bedeutet das ganze Konzept bewährter Verfahren bzw. herkömmlicher Anschauungen allerdings per definitionem, dass Sie dasselbe machen wie die Konkurrenz.

Es ist, dem Titel unseres Buches zum Trotz, nicht das Konzept bewährter Verfahren an sich, das uns gegen den Strich geht. Sondern es ist die Denkfaulheit, die mit diesem Konzept einhergeht. Es gibt bewährte Verfahren, die zum Zeitpunkt ihrer Entwicklung womöglich gut waren, nun aber im Verlauf typischerweise falsch angewandt werden. Es gibt bewährte Verfahren, die in einem bestimmten Kontext clever waren, nun aber nach Veränderung dieses Kontexts (was vielen Unternehmen passiert) aufgegeben werden sollten, weil sie nur noch reine Zeit- und Geldverschwendung sind. Und es gibt Verfahren, die wir für clever hielten, von denen uns die Erfahrung dann aber gezeigt hat, dass sie es nicht waren. Der rote Faden ist, dass wir von einer Welt, in der bewährte Verfahren die Regel sind, zu einer Welt kommen müssen, in der diese Verfahren nur eines von mehreren möglichen Instrumenten für die Lösung von Problemen sind.

Es gab einst gute Gründe für das *Bunting* – genau wie für viele andere bewährte Verfahren. Die Logik, warum *Buntings* Sinn machten, war unklar und wurde nie infrage gestellt. Dann wurde das

Bunting irgendwann einfach das, »was man halt machte« – es verknöcherte zu einer Regel, wurde zur Orthodoxie, die nicht infrage gestellt werden konnte. (Über das Thema Orthodoxie haben wir später in diesem Kapitel noch mehr zu sagen.) Und nur sehr wenige Trainer gingen hin und analysierten, warum diese Entscheidungen so automatisch erfolgten. Und wer von diesen Trainern daraufhin nicht mehr der Linie folgte, war ein »Regelbrecher«.

Das Wichtige ist aber, dass diese Trainer gar keine »Regeln« brachen, sondern dass sie mit Konventionen brachen. Und so etwas kann gefährlich erscheinen. Aber genau das haben wir hier vor: Wir wollen Ihnen beibringen, wie Sie Ihre eigenen bewährten Verfahren finden und dann in die Luft jagen können. Die Unternehmenswelt mit ihren skalierten Geschäften kann aus unseren Lehren enorme Vorteile ziehen, und auch Start-ups und Existenzgründer werden großen Wert darin entdecken, da sie so erfahren, was sie vermeiden müssen, wenn sie einmal selbst skalieren.

Wer wir sind

Wir ziehen die Substanz von *Detonate* aus der Fülle unserer fast 50-jährigen Tätigkeit für eines der größten und erfolgreichsten Beraterunternehmen der Welt. Wir sehen dort ständig, dass Unternehmen *bewährte Verfahren* (herkömmliche Anschauungen) mit *Regeln* verwechseln. Und dass sie im Ergebnis schließlich Dinge tun, die keine klare Logik im Hinblick auf ihr Kernziel mehr aufweisen.

Wir haben Erfolge und Misserfolge gesehen, Feiern und Niederlagen, höchste Begeisterung und tiefste Frustration. Wir wissen, dass das alles real ist, und wir sind uns sicher, dass Leserinnen und Leser, die schon einmal in einem großen, etablierten Unternehmen gearbeitet haben, ihr Unternehmen in unseren Beobachtungen zumindest teilweise wiedererkennen werden. Die Erkenntnis kollektiver Dummheit reicht mitunter bereits aus, um den Übergang zu einer Welt einzuleiten, in der wir – zumindest

(und um hier einen unserer Kunden zu zitieren) – aufhören können, diesen ganzen dummen Kram zu machen.

Wir hatten die Sorge, dass es sich bei all dem nur um unsere eigenen Beobachtungen handeln könnte – Dinge, die zwar unserer Erfahrung entsprachen, aber womöglich gar nicht so verbreitet wären, wie wir dachten. Um also sicherzugehen, dass diese Praktiken auch tatsächlich weit verbreitet sind, haben wir eine Umfrage bei etablierten Unternehmen in die Wege geleitet, durch die wir ermitteln wollten, was diese tun. Wie Sie sehen werden, sind wir Umfragen gegenüber skeptisch, weshalb wir uns bei unserer Umfrage auch nur auf solche Antworten gestützt haben, in denen die Befragten die Verfahrensweisen ihrer Unternehmen nur schilderten, nicht aber erklärten. Die Fragen, die wir den Teilnehmern in fast 300 Unternehmen gestellt haben, entsprechen typischerweise dem Muster: »Beobachten Sie in Ihrem Unternehmen das Verhalten X?« Die Ergebnisse dieser Befragung machen – zusammen mit unseren eigenen Erfahrungen im Umgang mit gängiger Meinung – den Kern von *Detonate* aus.

Warum bewährte Verfahren so hartnäckig überdauern



Teil der Meute sein und im Rudel mitlaufen, das sind jahrtausendlang gute Überlebensstrategien gewesen. Die Evolution hat einen animalischen Instinkt zur Schwarmbildung hervorgebracht, der für Selektionsdruck und Verwirrung bei Raubtieren sorgt. Die »Sicherheit durch große Zahl« erschwert es, ein einzelnes Tier zu erwischen, wenn es ringsum zahlreiche ähnliche Tiere gibt. Zusätzlich macht eine große Gruppe mit einer Kombination von Farben und Mustern es schwieriger, ein Tier vom anderen zu unterscheiden. Währenddessen führen zahlreiche Augen auf der Suche nach individueller Sicherheit zu Sicherheit für alle und auch zu kleinen Auszeiten, in denen man sich ab und zu ein wenig erholen und entspannen kann. Herdenmentalität grassierte auf der afrikanischen Steppe, und sie grassiert auch im heutigen Wirtschaftsleben.²

Dafür gibt es gute Gründe. Betrachten Sie zum Beispiel diesen abgedroschenen Satz: »Es ist noch keiner entlassen worden, weil er IBM gekauft hat.«

Sie haben diesen Grundsatz sicher schon bis zum Überdruß gehört.

Dabei ist nicht Big Blue selbst das Problem.

Das Problem ist vielmehr Folgendes: Der oft gehörte Rat für die meisten Fälle im Wirtschaftsleben impliziert, dass wir die sichere Entscheidung wählen sollten, wenn wir Leid vermeiden wollen. Aber wenn Sie nun diese sichere Entscheidung wählen und Leid vermeiden – und mit der Herde mitlaufen –, ist es per definitionem schwierig, sich in den Augen der Kundschaft von der Meute abzuheben, was Ihnen wiederum auf lange Sicht zum Verhängnis werden wird. Was in der tierischen Gemeinschaft funktioniert, lässt sich also nicht auf die Geschäftswelt übertragen.

Klar, mitunter ist es schon richtig, auf sichere Entscheidungen zu setzen, aber der Überschneidungsbereich zwischen der sicheren Entscheidung und der besten Entscheidung wird immer kleiner. Die sichere Wahl ist eine Entscheidung, die sich vor Chefs und anderen einflussreichen Interessierten gut verteidigen lässt. Wer sich für die

sichere Wahl entscheidet, vermeidet mögliche Peinlichkeiten oder das Urteil, ein Dummkopf oder – schlimmer noch – »völlig abgedreht« zu sein. Der gängigen Meinung zu folgen – *Bunting*, IBM kaufen – ist ein normaler menschlicher Charakterzug, aber es ist einer, der uns schlechte Dienste leistet.

Auch für Mitarbeiter, die vor allem ihre Stelle behalten wollen, ist die Erfolgsformel ziemlich einfach: Lerne von deinen Vorgängern; folge der gängigen Meinung und den Ratschlägen, die sie dir gegeben haben; und wenn es dann einmal zu einer kritischen Situation kommen sollte, geh auf Nummer sicher. Sollte sich diese Entscheidung dann als falsch erweisen: Wer von deinen Vorgesetzten – die dir diese gängige Meinung schließlich vermittelt haben und höchstwahrscheinlich genauso entschieden hätten – sollte dich dafür kritisieren? Die Welt hat sich bisher immer so langsam und vorhersagbar bewegt, dass schlechte Entscheidungen meist wieder repariert werden und die betreffenden Mitarbeiter ihre Stelle behalten konnten.

Natürlich ist das übertrieben dargestellt, aber nicht sehr. Schließlich sind Selbstoptimierung und persönliches Risikomanagement ja die Gründe, warum eine gängige Meinung existiert. Was in diesem Fall optimiert wird – das Ziel –, ist die Langlebigkeit der Beschäftigung auf persönlicher Ebene und speziell der Karriereerfolg. Wir nennen das ein Überleben der »Ich AG« (auf dieses Thema werden wir im Buch immer wieder zurückkommen). Wenn Sie nun auf diese persönliche Ebene noch die Pflicht packen, die Risiken fürs Unternehmen zu minimieren, mit allem, was dazugehört, wird aus einer überschaubaren und schlichten Dynamik ein systembedingtes Wirrwarr von Vorgehensweisen.

Die gängige Meinung beruht auf der Vorstellung, »die Art und Weise, wie man's macht«, finde sich einfach irgendwo im Äther: Wir als Unternehmensmitarbeiter lebten, atmeten, aßen und handelten auf der Grundlage eines nirgendwo festgeschriebenen Satzes an Regeln, die »einfach da sind«. Diese Regeln sind meist weder

mündlich noch schriftlich fixiert und werden meist im Laufe der Arbeit gelernt – von einem Mentor oder durch Beobachtung dessen, was andere in der Branche oder im Unternehmen tun. Manchmal schreibt aber auch einer ein paar dieser Regeln auf und rahmt sie ein, damit sämtliche Konferenzräume des Unternehmens damit ausgestattet werden können.

Meist wird jedoch einfach nur angenommen, dass die Regeln richtig seien. Das ist die Wirtschaftsversion der Herdenmentalität: Folge dem Lauf des Unternehmens und dem Instinkt deiner Vorgänger, dann wirst du wahrscheinlich auch nicht wegen schlechter Leistungen abgeschossen. Wenn du aber versuchst, die Dinge etwas anders zu machen, und dich von der Herde entfernst, wirst du womöglich feststellen, dass das Gras dort drüben gar nicht grüner ist. Sondern dass du zum Freiwild wirst.

Zwar können Branchendynamik und externe Effekte die relative Bedeutung all dessen mitunter beeinflussen, aber dies alles ist doch auch im Kern eines jeden Wirtschaftsmandats enthalten. Solche organisatorischen Instinkte erzeugen das wirtschaftliche Gegenstück zur individuellen Risikominimierung. Genau wie der unglückliche Mitarbeiter, der einfach nur versucht, seinen Job zu erhalten, strebt auch das Unternehmen nach Selbsterhaltung und spuckt Handlungsanweisungen und Vorgehensvorschriften und Richtlinien als ultimative Manifestationen der gängigen Meinung aus.

Die Verknöcherung von Regelwerken

Die Regelwerke der Unternehmen – die Kodifizierungen der gängigen Meinung – müssen von Grund auf neu geschrieben werden. Mag sein, dass sie jahrzehntlang für Erfolg gesorgt haben; und wir wissen auch, dass Sie und Ihre Kollegen daran hängen. Aber angesichts dessen, was die Meisten von Ihnen derzeit erleben – Druck auf lang etablierte Geschäftsmodelle und Arbeitsweisen durch technischen Fortschritt –, werden schrittweise Verbesserungen

allein nicht ausreichen, um die notwendigen Veränderungen herbeizuführen. Darum haben wir uns auch entschieden, dieses Buch *Detonate* zu nennen – zur *Detonation bringen*. Die meisten grundlegenden Geschäftsverfahren, die auf gängiger Meinung oder »bewährten Verfahren« beruhen, sind derart verknöchert und mit Richtlinien überfrachtet, dass ihre ursprünglichen Konzepte und Ziele praktisch nicht mehr erkennbar sind.

Betrachten Sie zum Beispiel das Managementsystem Six Sigma, das sich in vielen Fällen von einem ausgesprochen nützlichen Verfahren zu einem verknöcherten Regelwerk entwickelt hat, dem jeglicher Bezug zum ursprünglichen Zweck fehlt. Das Ölembargo 1973 war ein deutlicher Weckruf für die Chefs der US-Autoindustrie, die sich plötzlich der Konkurrenz durch ausländische Unternehmen ausgesetzt sahen. Insbesondere die Japaner – die sich seit dem Zweiten Weltkrieg auf Qualität als Wettbewerbsmerkmal konzentriert hatten – waren jetzt in der Lage, kraftstoffeffizientere Autos auf den Markt zu bringen, die dem plötzlichen Umschwung in den Kundenwünschen entsprachen. Irgendwie waren diese Fahrzeuge weniger kostspielig, hatten höhere Qualität und entsprachen besser den Kundenwünschen als amerikanische Autos. Die amerikanischen Autohersteller erlebten einen stetigen Verlust von Marktanteilen, was sich letztlich bis in alle Ecken der amerikanischen Industrie bemerkbar machte.

Die Lehre von kontinuierlichen Verbesserungen war damals nichts Neues; das Konzept der Ursache-Wirkungs-Diagramme (die im Englischen aufgrund ihrer Form als *fishbone diagrams* oder Fischgräten-Diagramme bezeichnet werden) existierte schon seit Jahrzehnten. Aber jetzt studierten die amerikanischen Produzenten das japanische Qualitätssystem, professionalisierten einige Aspekte und setzten sogar Preise für die erfolgreiche Umsetzung aus. Die Einführung des Malcolm Baldrige National Quality Award 1987 sorgte für zusätzliche Begeisterung für das Thema.

Da der Baldrige Award zum Teil auch dafür gedacht war, das Teilen bewährter Verfahren zu feiern und zu belohnen,

gewährleistete er praktisch, dass alles dokumentiert, geteilt und vermittelt wurde, was funktionierte. Im selben Jahr hob Bill Smith beim Elektronikhersteller Motorola den Begriff Qualität auf ein neues Niveau, indem er bei den technischen Vorgaben die Zahl der akzeptablen Standardabweichungen vom Mittelwert von drei auf sechs ausweitete – daher auch die Bezeichnung *Six Sigma*. Dies führte dazu, dass – bei erfolgreicher Umsetzung – der Output die Spezifizierungen in 99,99% der Fälle erfüllte und nur 0,02 Defekte pro eine Million Fälle auftraten.³

Motorola konnte durch den Einsatz von Six Sigma beträchtliche Einsparungen erzielen, und das Konzept breitete sich aus: Unter anderem General Electric, Xerox und Kodak wurden darauf aufmerksam. IBM übernahm das Verfahren, verbesserte einige Elemente und streute es breit unter Lieferanten, Technikern und Managern. Plötzlich schien die gesamte Geschäftswelt nur noch über Cp, CpK und DMAIC sprechen zu können.

In den 1990er-Jahren gründeten zwei ehemalige Angestellte von Motorola dann die Six Sigma Academy, die Zeugnisse für verschiedene Grade der Kompetenz bei der Anwendung von Instrumenten wie Lean Six Sigma verlieh. In Anlehnung an die Bezeichnungen in den asiatischen Kampfkünsten gab es für die Leistungen der Six-Sigma-Anwender nun grüne, gelbe, schwarze und Master-Gürtel. Die ursprüngliche Idee der stetigen Verbesserung und Anpassung an die Kundenerwartungen spielte bald nur noch eine untergeordnete Rolle, im Vergleich zu Verfahrenstreue und Datensammlung. Heute gibt es in vielen Unternehmen ganze Abteilungen mit Six-Sigma-Profis, die Projektteams helfen sollen, das Regelwerk korrekt zu befolgen und ihre Lehren aus drei Jahrzehnten der Anwendung zu ziehen. Six Sigma wird wegen seiner »rigorosen, disziplinierten Verfahren und gut dokumentierten, nachweislichen geschäftlichen Erfolge« gefeiert.

Aber machen wir uns nichts vor: Die Mitarbeiter betrachten Six Sigma als einen Satz von Regeln, dem das Projektteam gedankenlos zu folgen hat. Das Ganze geht so weit, dass eine Comedy

namens *30 Rock* eine ganze Episode (»Retreat to Move Forward«) dem Ziel gewidmet hat, Six Sigma zu veralbern; Als »Säulen der Geschäftsphilosophie von Six Sigma« werden dort genannt: »Teamwork, Erkenntnis, Brutalität, Potenzsteigerung, häufiges Händeschütteln und kraftvolles Feiern«. Wenn Ihre bewährten Verfahren schon parodiert werden, sollten Sie vorsichtig werden.

Indem sie das Kernziel vergaßen und zuließen, dass bewährte Meinungen sich zu Fakten verfestigten, verloren viele Six-Sigma-Anwender den Kreativitätsspielraum bei der Anwendung aus den Augen. Ebenso verschwanden auch die Kultur und die Geisteshaltung, die für Innovationen und für die Anpassung an Veränderungen benötigt werden.

Six Sigma ist ein herausragendes Beispiel für ein besonders gut dokumentiertes Regelwerk, das von Unternehmen inzwischen routinemäßig karikiert wird. Aber für viel heimtückischer halten wir die allgemeineren, schwerer erkennbaren Formen gängiger Auffassungen – die subtil fast jede Handlung beherrschen, die wir im Geschäftsleben vornehmen.

Regelwerke produzieren Orthodoxie



Orthodoxie – »eine Überzeugung oder Denkweise, die als zutreffend oder richtig akzeptiert wird« – ist die heimtückischste Form der gängigen Meinung. Maßstabsgerecht auf die Wirtschaft übertragen ist sie angesichts exponentieller Veränderungen extrem wertvernichtend und potenziell verheerend.

In der Religion, wo sie ihre Wurzeln hat, ist Orthodoxie die strenge Gläubigkeit in Bezug auf eine Lehrmeinung. Im Wirtschaftsleben zeigt sie oft dieselben Merkmale:

- Sie wird mündlich oder schriftlich von Generation zu Generation weitergereicht und streng befolgt, da sie als grundlegend wichtig für das jeweilige Glaubenssystem erachtet wird.
- Sie macht tendenziell den Kern des jeweiligen Erfolgsmodells aus – »Warum unser Glaubenssystem und Moralkodex besser sind als andere« bzw. »Warum unser Unternehmen besser ist als die Konkurrenz«.
- Aus Furcht davor, von den Propagatoren wegen Häresie angeklagt zu werden, wird sie nur selten infrage gestellt.
- Selbst Beweise, dass etwas falsch ist, werden von den Anhängern schnell wegerklärt, oder es werden andere Gründe für den Glauben gefunden.

Der Unterschied zwischen Religion und Wirtschaft (jedenfalls in diesem Kontext) ist, dass sich, wenn die unabhängige Variable ein theologischer Aspekt ist, nur schwer Daten oder Belege für oder gegen den Wert eines Handlungsprinzips finden lassen, während im Wirtschaftsleben die Resultate nur allzu gut messbar sind.

Im Wirtschaftsleben sind Orthodoxien einfach gängige Ansichten, die sich mit der Zeit angesammelt haben. Sie liegen den routinemäßigen Arbeiten und Entscheidungen zugrunde, die in der Geschäftswelt jeden Tag anfallen. Die meisten dieser Orthodoxien gehören infrage gestellt. Wenn auch nicht alle; einige sind ja auch gut, notwendig oder unbedeutend. Orthodoxien können sich zum Beispiel zu einem durchaus nützlichen Regelsatz entwickeln, wie etwa bei der Kodifizierung von Sicherheitsvorkehrungen in einer Ölraffinerie oder bei der Umwandlung von Buchhaltungspraktiken

in Finanzregelungen. Und auch die schlichte Tradition, jedes Jahr am Firmengeburtstag auf den Gründer anzustoßen, kann ohne Weiteres bestehen bleiben. Das sind zwar alles Orthodoxien, aber keine, die als Scheuklappen gegen Innovationen dienen oder als Anker, die Fortschritte verhindern.

Als Konsumenten von Waren und Dienstleistungen fragen wir uns oft, warum Dinge so sind, wie sie sind. Warum zwingen Supermärkte die Kunden mit den vollsten Einkaufswagen – also die Kunden mit dem größten Wert –, in der längsten Schlange zu stehen? Warum zwingen Hotels müde Geschäftsreisende, bis zur Mitte ihres Arbeitstags zu warten, bevor sie einchecken können? Warum zwingen Tankstellen Autofahrer, die nur schnell tanken und weiterfahren wollten, Dutzende Fragen zu beantworten, etwa ob der Wagen gewaschen werden soll, wie ihre Postleitzahl lautet, ob sie eine Quittung möchten? Einige dieser Erfahrungen haben wahrscheinlich eine vernünftige Ursache, aber nicht alle.

Im Allgemeinen haben die Kategorien, in denen es zu Orthodoxie kommt, alle irgendwie mit der Firmenstrategie zu tun. Vielfach ist diese durchdrungen von Überzeugungen, die oft weder ausformuliert noch infrage gestellt werden. Betroffen sind viele Bereiche, etwa unsere Ziele und Erwartungen, unsere Zielkunden, die Gründe, warum diese sich für uns entscheiden oder für die Konkurrenz, die Art, wie unsere Branche funktioniert und wie wir selbst intern funktionieren.

Wenn Sie auf eine Orthodoxie stoßen, sollten Sie immer deren Existenzberechtigung untersuchen. Für eine genaue Prüfung empfehlen wir die folgenden Schritte:

1. Fragen Sie sich, warum Sie etwas auf diese Weise machen, und versuchen Sie, den Ursprung dieser Verfahrensweise zu ermitteln.
2. Stellen Sie sich ein Leben ohne diese Orthodoxie vor; was wären die Konsequenzen für Aktivitäten und Erfolgsmodelle Ihres Unternehmens?

3. Finden Sie Personen, die ohne diese Orthodoxie leben, sei es im eigenen, sei es in einem anderen Unternehmen.
4. Finden Sie ein Unternehmen oder eine Organisation, die genau das Gegenteil dessen tun, was diese Orthodoxie vorschreibt.
5. Ermitteln Sie einen Ort auf dieser Welt – oder eine Zeit in der Geschichte –, in der diese Orthodoxie undenkbar wäre.

Zusammen dürfte Ihnen das Ganze dann einen ersten Eindruck vermitteln, welche möglichen Konsequenzen es hätte, wenn Sie diese Orthodoxie abschafften.

Sie müssen allerdings noch mehr tun, wenn Sie sicher sein wollen, dass Sie sich tatsächlich daran begeben können, hinsichtlich dieser Orthodoxie etwas zu unternehmen. Das Entscheidende ist, wie Sie in diesem Buch lernen werden, dass Sie versuchen, diese Orthodoxie in »minimal brauchbaren« Schritten infrage zu stellen. Den Ausdruck »minimal brauchbar« entlehnen wir der Welt der Konstruktion, in der es die Vorstellung gibt, dass Konstrukteure im Entwicklungszyklus so früh wie möglich Prototypen testen sollten.

Gehen Sie beim Ermitteln und Überdenken der Orthodoxie mit der geringstmöglichen Beweislast vor und entwerfen Sie rasch einen Test, mit dem Sie die Abschaffung in einem kontrollierten Umfeld prüfen können. »Minimal brauchbar« heißt im Kontext der Abschaffung von Orthodoxien, dass Sie einen Test entwerfen, bei dem ein Prototyp einerseits eine vernünftige Annäherung an die Konsequenzen liefert, die sich bei einer Abschaffung in großem Maßstab ergäben, bei dem das Ganze andererseits aber auch zurückhaltend genug ist, dass es keine übermäßigen Risiken mit sich brächte, sollte Ihre Hypothese falsch sein. Wir werden das alles in den folgenden Kapiteln noch detaillierter besprechen.

In Wirtschaftslegenden dominieren dagegen Geschichten von Gewinnern, die volles Risiko gegangen sind und damit Erfolg

hatten. So feiern wir Unternehmen wie FedEx, Spanx und Zipcar, deren Chefs die Haltung an den Tag legten, für ihre Vision alles aufs Spiel zu setzen. Im Falle FedEx war das sogar wortwörtlich so, da der Gründer Fred Smith – Anfang der 1970er-Jahre – die letzten 5000 Dollar des Unternehmens nahm und beim Blackjack in Las Vegas setzte. Er gewann und ging mit 27 000 Dollar nach Hause, die ausreichten, um sein Unternehmen wieder in die Spur zu bringen.

Und dann gibt es auch noch die Geschichten von Verlierern, die im entscheidenden Moment zu zögerlich waren. Blockbuster verpasste die Chance einer spottbilligen Netflix-Übernahme. »Kodaked« zu sein ist in amerikanischen Wirtschaftskreisen eine Bezeichnung für das Verhalten, zu kurzfristig und zu risikoscheu zu sein, um eine existenzielle Bedrohung zu erkennen. Das Kritische dabei, von dem wir alle überrumpelt werden können: Es wird immer schwieriger, Risiken zu erkennen, und erst recht, sie zu quantifizieren.

Der Plan

Im Rest des I. Teils werden wir erkunden, warum Sie die Geisteshaltung *Detonate* einnehmen sollten. Im 2. Kapitel behandeln wir den Kontext und die Bedingungen, die uns dahin gebracht haben, wo wir heute stehen, und präsentieren das grundlegende Argument, warum es so gefährlich ist, wenn wir nicht handeln. Wir beobachten die Natur der »Regeln« des Wirtschaftslebens und ermitteln die Gründe, warum bestimmte typische Regelwerke gelten. Wir erkunden die Natur von Veränderungen und die Gründe, warum einige Ereignisse der vergangenen fünf Jahre uns davon überzeugen sollten, dass die Zukunft wahrscheinlich nicht durch allzu viele Lehren aus der Vergangenheit erklärbar sein wird. Im 3. Kapitel erkunden wir dann vier Prinzipien, die Ihnen helfen, die Geisteshaltung *Detonate* einzunehmen.

Im II. Teil »Jagen Sie Ihre Regelwerke in die Luft« vertiefen wir uns anschließend in sieben »normale Vorgehensweisen« des Geschäftslebens, von denen wir denken, dass sie nicht weiter fortgeführt, sondern durch neue Vorgehensweisen ersetzt werden sollten. Wir besprechen aber nicht nur ihre Zerstörung, sondern stellen Ihnen auch wichtige Leitprinzipien und veränderte Geisteshaltungen vor, die eine Trennung von den alten, schlechten Gewohnheiten ermöglichen. Einfach ausgedrückt, können auch etablierte Unternehmen mit diesen Prinzipien viele Dinge *praktisch* umsetzen, die Existenzgründern einfach so zuzufallen scheinen.

Der III. Teil »Bauen Sie etwas Besseres auf« zeigt, wie sich Anpassungen vornehmen lassen und wie Gespräche in lang anhaltenden Erfolg verwandelt werden. Wir haben hier zwar umfangreiche persönliche Erfahrung und wir haben auch eine ordentliche Menge Daten für dieses Buch gesammelt, wissen aber auch, dass wir nur an der Oberfläche des gesammelten potenziellen und tatsächlichen Wissens unserer Leserschaft kratzen.

Was Sie nach der Lektüre von *Detonate* können werden:

- Aktivitäten und »Orthodoxien« erkennen, die keine Werte schaffen – oder sogar Werte zerstören –, und diese selbstbewusst infrage stellen.
- Ihrem Unternehmen neue Denk- und Handlungsweisen beibringen, die dem entspringen, was *heute* erfolgreiche Unternehmen uns lehren, die im Digitalzeitalter effektiv am Wettbewerb teilnehmen, und nicht den Lehren vergangener Jahrzehnte.
- In Ihrem Unternehmen die richtigen Stellen erkennen, an denen Sie neue Verfahrensweisen ausprobieren können, ohne dabei die laufende Betriebsleistung Ihres Kerngeschäfts übermäßig zu beeinträchtigen.
- Ihr Wissen weiterverbreiten und anderen helfen, neue, befriedigendere Vorgehensweisen zu entdecken.

Das ist unser Plan, aber letztlich verfolgen wir ein noch größeres Ziel: Wir hoffen auch, ein Gespräch in Gang zu setzen, das mit der Zeit noch zusätzliche Erkenntnisse vonseiten anderer und weitere Lehren erbringt. Darüber werden wir im letzten Kapitel sprechen.

Wir sind beide überzeugte Optimisten. Wir machen zwar mit Absicht auf einige Teile des Geschäftshimmels aufmerksam, die einzustürzen drohen, sind aber auch zuversichtlich, dass wir als Wirtschafts-Community die Kurve zu einer strahlenderen Zukunft kriegen werden.

Und falls wir dabei tatsächlich helfen können, glauben wir, dass wir nicht nur etliche Unternehmen – oder sogar ganze Branchen – vor der Auslöschung bewahren, sondern auch noch für zusätzlichen Lohn auf diesem Weg sorgen können.

Wir müssen nur anfangen, es auch zu versuchen.