

Spezial

Schöpfer und Zerstörer

Jörg Becher

«Im Allgemeinen waren es nicht die Postmeister, welche die Eisenbahn gründeten.»

Joseph Alois Schumpeter, Nationalökonom (1883-1950)

Beim Hantieren mit Steinen kam es zur Initialzündung. Als ein paar unserer hominiden Vorfahren sich zwischen zwei Eiszeiten damit vergnügten, lockeres Gestein aufeinander zu schlagen, entdeckten sie, wie man sich eines Faustkeils bedient. Ein Prozess mit unabsehbaren Folgen wurde damit in Gang gesetzt.

Bis zum heutigen Tag gilt das Entwickeln von neuen, zusehends komplexeren Problemlösungen auch technologischer Fortschritt genannt als zentrale Triebfeder der wirtschaftlichen und der sozialen Entwicklung.

Da das Bessere das Gute stetig verdrängt, entscheiden Kreativität und Erfindergeist über Aufstieg und Zerfall ganzer Nationen. So gründeten die Hochkulturen, die das heutige Mexiko vor den Azteken beherrscht hatten, auf dem lokalen Vorkommen eines schwarz glänzenden, harten und hervorragend spaltbaren Minerals: Obsidian. Als die Lagerstätten des begehrten Rohstoffs zur Neige gingen, war es auch um die Vorherrschaft der Obsidian-Ausbeuter geschehen. Die Azteken machten sich im zentral-amerikanischen Hochland breit, bis sie Ende des 15. Jahrhunderts von den spanischen Invasoren, die über hochseetaugliche Schiffe und Feuerwaffen verfügten, ihrerseits besiegt, unterjocht und verdrängt wurden.

Lange hielt die technologische Überlegenheit der Spanier nicht an. 1588 wurde die stolze, aus 160 Holzschiffen bestehende Armada von der englischen Flotte in ihre Einzelteile zerlegt, wobei wiederum eine neuartige Kriegstechnik den Ausschlag gab. Anstatt die feindlichen Schiffe nach bekanntem Muster im Nahkampf zu entern, setzten die Engländer unter Sir Francis Drake erstmals auf den Artillerie-Fernkampf und läuteten damit das Ende der spanischen Seeübermacht ein.

In Analogie zu Aufstieg und Zerfall ganzer Weltreiche lassen sich auch die Blüte und die Dekadenz von wirtschaftshistorisch bedeutsamen Dynastien darunter so einflussreiche wie die Medicis, Vanderbilts, Schmidheyns oder Rockefellers auf den unablässigen Wandel von Idee und Gerätschaft zurückführen. Vor diesem Hintergrund erstaunt es auch nicht, dass Generationen von Forschern mit

mehr oder weniger grossem Erfolg versucht haben, den Triebkräften der Innovation auf die Spur zu kommen.

Einer, der beinahe sein ganzes Berufsleben der Beantwortung dieser schwierigen Frage widmete, war der russische Ingenieur Genrich Altshuller (1926|1998). Mit 15 Jahren bereits hatte Altshuller sein erstes Patent angemeldet. Vom Prozess des Erfindens fasziniert, begann er in russischen Bibliotheken nach entsprechenden Informationen zu suchen und diese systematisch auszuwerten.

Mit den Jahren schien er dabei auf ein Muster zu stossen, mit dem sich ansatzweise erklären liess, wie Erfinder zu neuen Lösungen kommen: Laut dem Wissenschaftspionier tun sie es dann besonders erfolgreich, wenn es darum geht, einen vorhandenen Widerspruch aufzulösen.

Genrich Altshuller schrieb Stalin einen Brief, worin er den Ansatz der russischen Wissenschaftsnomenklatura kritisierte und um Unterstützung für seine eigenen Forschungen bat. Stalins Replik bestand darin, dass er den unbotmässigen Antragsteller ins Gefängnis werfen liess. Um ein Geständnis zu erpressen, drangsalierte man Altshuller dort unter anderem mit Schlafentzug. Seiner Theorie folgend, konstruierte der Kreativitätsforscher daraus einen Widerspruch, der einer innovativen Lösung bedurfte: Wie konnte er wach bleiben und gleichzeitig schlafen?

Altshuller soll das Dilemma gelöst haben, indem er aus zerknüllten Zigarettenpäckchen zwei Papieraugen formte. Mit einem verkohlten Streichholz malte er Pupillen darauf und klebte die Attrappen mit Spucke auf seine Augenlider. Dergestalt maskiert, soll er sich neben die Zellentür gesetzt haben und friedlich eingeschlafen sein. Nach Stalins Tod wurde Altshuller aus dem Kerker entlassen. Seine Suche nach standardisierbaren Innovationsmustern trieb der Forscher nun erst recht mit Volldampf voran, analysierte und kategorisierte über 200 000 Patente und stiess dabei auf eine Reihe von interessanten Gemeinsamkeiten.

Pauschal lassen sich seine Erkenntnisse wie folgt zusammenfassen: In der Regel knüpfen Erfinder an bereits existierende Produkte und deren Charakteristiken an. Nur in Ausnahmefällen lassen sich kreative Geister bei der Suche nach neuen Problemlösungen dagegen von Lücken im Angebot oder der Idee unbefriedigter Kundenbedürfnisse leiten. Bahnbrechende Innovationen wie die Erfindung von Glühbirne und Telefon, die Fähigkeit, lebenswichtige Organe zu verpflanzen, oder das Züchten schädlingsresistenter Getreidesorten sorgen in den Medien zwar für erhebliches Aufsehen, sind in der Realität jedoch dünn gesät.

Entgegen der intuitiven Tendenz, bestehende Lösungen mit zusätzlichen Attributen und Leistungs-

merkmalen aufzuwerten, besteht eines der erfolgreichsten Innovationsmuster darin, bestimmte Produkteigenschaften zu eliminieren. Durch gezieltes Weglassen statt Hinzufügen von überflüssigen Merkmalen oder störenden Komponenten kann der Verbrauchernutzen oft deutlich erhöht werden: entkoffeinierter Kaffee, bleifreies Benzin oder zuckerlose Softdrinks sind Beispiele für dieses Phänomen. Kommt hinzu, dass sich qualitativ hoch stehende Produkte mit klarem Nutzenprofil und ebensolchem Design in gesättigten Märkten ohnehin steigender Beliebtheit erfreuen.

Nach der Auffassung von Joseph Alois Schumpeter (1883/1950), einer Kapazität, was wirtschaftliche Erneuerungskraft betrifft, besteht das Wesen der Innovation weniger im Entdecken und Erfinden was die Aufgabe von Forschern und Technikern sei als vielmehr im «Durchsetzen neuer Kombinationen». Darunter versteht der österreichische Nationalökonom nicht nur Herstellung und Verbreitung eines den Verbrauchern noch nicht vertrauten Gutes, sondern auch die Einführung neuer Produktionsmethoden, die Erschliessung alternativer Absatzwege und Bezugsquellen sowie eine fundamentale Neuorganisation des Marktes wie zum Beispiel das Erschaffen oder Durchbrechen eines Monopols (siehe «Innovation und Imitation»).

Laut Schumpeter, dessen Lehre im Gründerboom der Neunzigerjahre eine Renaissance erlebte, sind es nur selten arrivierte Unternehmer, die neuen Kombinationen zum Durchbruch verhelfen. «Vielmehr treten die neuen Kombinationen, beziehungsweise die sie verkörpernden Firmen, Produktionsstätten usw., nicht einfach an die Stelle, sondern zunächst neben die alten, die aus sich heraus meist gar nicht in der Lage wären, den grossen neuen Schritt zu tun», schrieb der österreichische Wirtschaftssoziologe: «Im Allgemeinen waren es nicht die Postmeister, welche die Eisenbahn gründeten.»

In Anlehnung an Kondratieffs «lange Wellen der Konjunktur» glaubte auch Schumpeter für die Zeit bis zum Ersten Weltkrieg drei Phasen mit gehäuft auftretenden Innovationen unterscheiden zu können, wobei der Anstoss jedes Mal von der Nutzbarmachung einer neuen Antriebskraft ausging. Der erste Zyklus (1787/1842) war demnach getragen von der Dampfmaschine, der zweite (1843/1897) von der Eisenbahn und der dritte (1898 bis zum Ende der Dreissigerjahre) von der Verfügbarkeit elektrischer Energie und der Erfindung des Automobils. Was Schumpeter an wirtschaftlichen Umbruchphasen faszinierte, waren ihre gesellschaftlichen Auswirkungen. Da er davon überzeugt war, dass sich in einer Konkurrenzwirtschaft neue Kombinationen nur durch das Niederkonkurrieren der alten durchsetzen lassen, haftete in seinen Augen auch dem dadurch bedingten Wechselspiel von sozialem Aufstieg und sozialer Deklassierung etwas Unvermeidliches, Naturgegebenes an.

Bis heute werden Entstehung und Entwicklung von Unternehmen mit dem menschlichen Lebenszyklus verglichen. Bei Analyse der Firmenrealität stösst das anthropomorphe Modell jedoch an seine Grenzen. Im Unterschied zur humanen Entwicklung kann die Unternehmensentwicklung etwa auch auf sprunghafte Weise verlaufen. Angenommen, ein erfolgreiches Biotech-Start-up-Unternehmen wird von einem etablierten Pharmakonzern zwecks weltweiter Vermarktung an die Leine genommen: Handelt es sich hier um einen Tod oder um die Geburt einer neuen Einheit? Schwer zu sagen.

Differenzen ergeben sich auch bei der statistischen Erfassung: Anders als die Geburt eines Babys braucht die «Geburt» einer Firma nirgends gemeldet zu werden. Die Rolle des freiwilligen Standesbeamten übernimmt in der Schweiz das Handelsregister. Als Regel gilt, dass der Eintrag für eine Einzelfirma erst zur Pflicht wird, wenn ihr Umsatz 100 000 Franken pro Jahr übersteigt. Daneben werden im Handelregister auch jede Menge Briefkastenfirmen geführt: leere Hüllen ohne Personal und ohne eigene Wertschöpfung, deren Existenz sich allein auf juristisch-fiskalische Überlegungen gründet. Kaum verwunderlich, dass die Bewegungen in den kantonalen Handelregistern 2003 wurden total 32 000 Neueinträge registriert die Zahl der hier zu Lande tatsächlich zu verzeichnenden Firmengründungen bei weitem übertreffen.

Vertraut man internationalen Statistiken, dann rangiert die Schweiz in Sachen Unternehmertum irgendwo im Mittelfeld. Gemäss Global Entrepreneurship Monitor (GEM), einer Telefonumfrage, nach deren standardisierter Vorgabe in 37 Ländern jeweils gut 2000 Personen befragt werden, lassen sich zwischen Genf und St. Margrethen mehr als 300 000 Individuen als potenzielle Gründer bezeichnen definiert als Personen, die gerade dabei sein, ein eigenes Unternehmen zu gründen, oder die bei Jungfirmen engagiert sind, die seit weniger als dreieinhalb Jahren existieren. Gemessen an der erwerbsfähigen Bevölkerung der Schweiz, sind das immerhin 7,1 Prozent. Im europäischen Vergleich belegt unser Land damit hinter Island, Irland und Norwegen den vierten Platz (siehe «Die Schweiz im Mittelfeld» auf Seite 140).

Eines sollte man bei solchen Ranglisten nicht aus den Augen verlieren: Es gibt keinen mathematischen Zusammenhang zwischen einem erfolgreichen Technologietransfer und der Anzahl neu gegründeter Unternehmen in einem Land. Auch etablierte Firmen stehen im Wettbewerb und sehen sich dadurch gezwungen, laufend neue oder verbesserte Produkte zu entwickeln und auf den Markt zu bringen. Folglich stellt die Zahl der Firmengründungen keinen verlässlichen Indikator für die Innovationskraft einer Volkswirtschaft dar. Dank dem von der London Business School koordinierten GEM-

Monitor gilt immerhin so viel als gesichert: Der «typische» Schweizer Jungunternehmer ist männlich und zwischen 25 und 34 Jahre alt. Er verfügt über eine höhere Ausbildung und kennt in seinem persönlichen Umfeld andere Jungunternehmer.

Womit wir bei der Motivlage wären, die bestimmte Menschen dazu bewegt, ihr eigenes Unternehmen zu gründen, und andere eben nicht. Mit 4,8 Prozent liegt die Unternehmerrate bei den einheimischen Frauen erwartungsgemäss deutlich unter derjenigen der Männer (9,4 Prozent), was im internationalen Kontext zwar nicht aus dem Rahmen fällt, aber doch aufzeigt, welch erhebliches Potenzial hier noch brachliegt.

Aufschlussreich sind psychologisch fundierte Forschungsansätze, die das subjektive Gründerverhalten ins Zentrum stellen. Max Weber, einer der am häufigsten zitierten Klassiker der deutschsprachigen Wirtschaftssoziologie, beschrieb den prototypischen Unternehmer als eine ausgesprochen genussfeindliche Persönlichkeit, die zu einer bis zur Zwanghaftigkeit übersteigerten Selbstverausgabung neigen kann. Laut Weber sind es religiöse und kulturelle Triebkräfte, die den puritanischen Protestanten im kapitalistischen System zur Gründerfigur machen. Wurden die Initianten von Start-ups vor dem Platzen der Technologieblase noch reihenweise zu eigentlichen Heldenfiguren emporstilisiert, kommen neuere Untersuchungen hier zu differenzierteren Aussagen. Tatsächlich scheinen die Motive, sich selbstständig zu machen, in vielen Fällen alles andere als nobel zu sein.

Gemäss den Ergebnissen einer Teilstudie aus dem Nationalen Forschungsprogramm «Bildung und Beschäftigung» (NFP 43) messen junge Schweizer Firmengründer ihrer Tätigkeit oft weniger eine ökonomische denn eine hohe kulturelle Bedeutung zu. Der Idealismus scheint bei vielen Gründern stark ausgeprägt zu sein: Sie wenden sich gegen wirtschaftspolitische Missstände, gegen Monopole und Kartelle und können mit den sozialromantischen Klischees der 68er-Generation genauso wenig anfangen wie mit den hedonistischen Auswüchsen der New Economy.

Laut dem Berner Soziologen Peter Schallberger, der für die Untersuchung verantwortlich zeichnet, lassen sich hiesige Jungunternehmer im Alter zwischen 18 und 35 sechs unterschiedlichen Charakteren zuordnen: dem charismatischen, dem subversiven, dem kompensatorischen, dem autonomen, dem explorativen und dem narzisstisch motivierten Unternehmensgründer.

Während der Charismatiker davon überzeugt ist, mit seinem Produkt mehr Vernunft, Funktionalität oder Stimmigkeit in die Welt zu bringen, empfindet der subversive Jungunternehmer seine Tätigkeit als einen Akt konstruktiver Rebellion, der oftmals eng mit dem Thema adoleszenter Selbstbehauptung

verknüpft ist. Das Trugbild vom souveränen Wirtschaftspionier wird von der Nationalfonds-Studie demontiert: «Häufig haben es diese Gründerinnen und Gründer auf Grund unzureichender Schulleistungen und entgegen den Erwartungen im Herkunftsmilieu nicht geschafft, statusmässig mit ihren Eltern gleichzuziehen», erläutert Schallberger die kompensatorische Motivlage. Die Selbstständigkeit des narzisstisch motivierten Gründers, erklärt er, gründe «auf der kindlichen Fantasie, ein besonders sensibles und schützenswertes Wesen zu sein». Bezeichnend für diesen Typus sei der isolationistische Rückzug ins eigene Atelier oder die eigene Werkstatt. «Den dort verfolgten Praktiken haftet etwas dilettantisch Verspieltes an.»

Dass solche Charakterausprägungen mit den Jahren nicht einfach verschwinden, gilt unter Psychologen als ausgemacht. Kein Wunder, treten die beschriebenen Motivationslagen auch bei gestandenen Unternehmensführern gehäuft in Erscheinung. Erfahrungsgemäss kann dem langfristigen Wohlergehen eines Unternehmens insbesondere der narzisstisch motivierte Typus gefährlich werden ein Blender im Nadelstreifenanzug, der fast immer auch das Potenzial zum Despoten in sich trägt. «Der Narzisst giert nach Aufmerksamkeit und Lob, adaptiert gern den betriebswirtschaftlichen Jargon und schielt immerfort aufs Big Business», beschreibt Schallberger ein paar gängige Indizien, die auf eine narzisstische Grundhaltung schliessen lassen.

Unter Inkaufnahme immenser finanzieller und menschlicher Opfer dringen Narzissten und Subversive nicht selten bis in höchste Führungsgremien internationaler Grosskonzerne vor. Was kaum erstaunlich ist, wenn man weiss, dass der Brand Roms an Business-Schulen heute offiziell zur Fallstudie erklärt wird. «Nehmen Sie eine Handgranate, ziehen Sie die Zündschnur, rollen Sie die Granate unter dem Haupteingang durch und jagen Sie das Unternehmen in die Luft», riet die Manager-Ikone Jack Welch, langjähriger Boss von General Electric, Betriebswirtschaftsstudenten auf die Frage, was zu tun sei, wenn sie in einem Unternehmen die Rolle des CEO übernehmen müssten. Wenn auch nicht ganz so plakativ wie bei Welch, sind Empfehlungen wie «Erfinden Sie die Firma neu!» oder «Lassen Sie keinen Stein auf dem anderen!» in der Managementliteratur weit verbreitet.

Auch wenn solchen Parolen etwas Kindlich-Naives anhaftet, über eines täuschen sie nicht hinweg: Der permanente technologische und kulturelle Wandel, dem Wirtschaftsunternehmen unterworfen sind, verlangt nach flexiblen und strategisch cleveren Reaktionsmustern. Die Art und Weise, wie Firmen dem Imperativ des Wandels begegnen, ob und mit welchem Tempo sie in der Lage sind, auf Innovationen, veränderte Kundenpräferenzen oder neue Marktbedingungen zu reagieren, entscheidet im

kapitalistischen System über Sein oder Nichtsein. So gelang es im Verlauf der vergangenen Jahre einigen der einstmalig stolzen, breit diversifizierten Industriekonglomerate, sich in fokussierte, international erfolgreiche Konzerne zu verwandeln. Andere hingegen wurden zerschlagen oder drifteten in die Marginalität ab.

Nehmen wir das Beispiel DaimlerChrysler. 1985 feierte das Nachrichtenmagazin «Der Spiegel» den Traditionskonzern mit dem Mercedes-Stern im Logo in einer Titelgeschichte noch als Inbegriff eines deutschen Musterunternehmens. Eine Dekade später stand der Konzern am Rand des finanziellen Abgrunds. Im Jahr 1995 wurde ein Rekordverlust von 3,1 Milliarden US-Dollar ausgewiesen; der Firmenwert war seit 1985 um über 35 Milliarden Dollar zusammengeschmolzen.

Was war passiert? Der Daimler-Vorstand unter Edzard Reuter hatte seit Mitte der Achtzigerjahre in einer beispiellosen Expansionswut alles übernommen, was am Markt einmal Rang und Namen hatte darunter Industriekolosse wie AEG, Fokker oder Dornier. Doch Reuters Vision vom integrierten Technologiekonzern entpuppte sich als ein teures Vexierbild. Statt, wie erhofft, von Kosteneinsparungen in Milliardenhöhe zu profitieren, versank Daimler-Benz mehr und mehr im Chaos permanenter Reorganisation. Am Ende seiner Amtszeit galt Reuter 1995 als «grösster Kapitalvernichter der deutschen Geschichte».

Dem neuen Vorstandschef Jürgen Schrempp blieb nichts anderes übrig, als das von seinem Vorgänger gezimmerte Technologiekonglomerat möglichst rasch zu zerschlagen. 1998 war Daimler-Benz wieder das alte Musterunternehmen mit einem Rekordgewinn in Höhe von 5,7 Milliarden Dollar. Es sollten jedoch nur drei Jahre vergehen, bis der Konzern 2001 abermals einen Milliardenverlust ausweisen musste. Die neue Krise hatte praktisch identische Ursachen: Ohne Not hatte der ehrgeizige Schrempp das Unternehmen in die nächste Expansionsrunde geführt. Dieses Mal war es die Vision einer Welt-AG mit der Akquisition des amerikanischen Auto-giganten Chrysler und namhaften Beteiligungen unter anderem an Mitsubishi, Hyundai und diversen US-Nutzfahrzeugherstellern. Der Automobilkonzern wurde erneut zu einer internationalen Grossbaustelle mit Konsequenzen, die bis heute nicht restlos verdaut sind.

Ähnlich sprunghaft, wenn auch im Resultat noch desaströser, verlief die Entwicklung bei ABB. Nach erfolgreicher Zusammenlegung der schwedischen Maschinenbaufirma Asea mit der schweizerischen Brown Boveri & Co. vermeinte der Schwede Percy Barnevik in der ersten Hälfte der Neunzigerjahre, das Fusionsprodukt ABB mittels Dutzender von Akquisitionen zur unbestrittenen Nummer eins auf dem Weltmarkt machen zu können. Sein Nachfol-

ger, Göran Lindahl, kaprizierte sich danach während des New-Economy-Hypes darauf, den Technologiekoloss zu einem globalen Wissenskonzern umzubauen, stiess traditionsreiche Kernbereiche wie das Kraftwerkgeschäft ab und führte ABB mit ständigen Restrukturierungen in die Krise.

Parallel zu Lindahls Missmanagement wurde das Industriekonglomerat vom ehemaligen ABB-Grossaktionär Martin Ebner finanziell stark belastet. Den dramatischen Niedergang des Konzerns hat Ebner durch seine Renditeforderungen mitzuverantworten. Nicht nur war Ebner die treibende Kraft, als das Gasturbinengeschäft 1999 zunächst an Alstom ausgelagert und später ganz verkauft wurde. Er drückte zudem ein milliardenschweres Aktienrückkaufprogramm durch, als die Finanzkraft des Konzerns bereits aufs Äusserste strapaziert war, und trug damit zum tiefen Fall der hoch verschuldeten Weltfirma bei.

Finanzinvestoren wie Ebner, die im Aktienkurs den einzig relevanten Massstab für den Erfolg eines Unternehmens erblicken, votieren zwecks Wertsteigerung häufig für weit reichende strategische Entscheide wie Fusionen, Spin-offs oder den tief greifenden Umbau ganzer Geschäftsfelder. Massnahmen, die vorab auf eine kurzfristige Verbesserung der Finanzkennzahlen zielen und nach ein paar Jahren nicht selten teilweise oder sogar vollständig rückgängig gemacht werden müssen. Beispielhaft hierfür sind etwa der Ausverkauf von Alusuisse-Lonza oder die seinerzeit vollmundig zum Einstieg in die Allfinanz-Ära erklärte Übernahme der Winterthur-Versicherungen durch die Credit Suisse Group.

Mit dem kompromisslosen Zusammenholzen ganzer Konzerne hat es in den USA ein gewisser Al Dunlap zu trauriger Berühmtheit gebracht. 1994 übernahm Dunlap genannt «die Kettensäge» den Chefposten beim amerikanischen Papierhersteller Scott Paper. Eine von Dunlaps ersten Amtshandlungen bestand darin, dass er die Konzernbelegschaft um 11 000 Mitarbeiter kappte. Aus Shareholder-Optik liess der Effekt dieses personellen Kahlschlags kaum zu wünschen übrig. Immerhin schaffte es «Chainsaw Al» damit, die Börsenkapitalisierung von Scott Paper im Verlauf von weniger als zwei Jahren von drei Milliarden auf neun Milliarden Dollar zu verdreifachen. Rückblickend muss man sich allerdings fragen, ob es sich bei diesem martialischen CEO tatsächlich um einen Manager und nicht viel eher um einen eigentlichen Liquidator gehandelt hat: Von acht Firmen, die er angeblich retten wollte, trieb Al Dunlap nicht weniger als sechs in den Konkurs.

Oft umgeben sich die Macher an der Spitze mit hundertprozentig loyalen Gefolgsleuten. Umgeben von Kopfnickern wird ihr Verhalten zunehmend exzessiver und für die Stakeholder unkontrollierbar.

So wurde Dennis Kozlowski, fehlbarer Chef des amerikanischen Technologiekonglomerats Tyco, in den Medien als «römischer Kaiser» tituliert, und der autokratische Boss des niederländischen Detailhandelskonzerns Ahold, Cees van der Hoeven, musste sich den Titel «niederländischer Napoleon» gefallen lassen. Die Konsequenz aus solch verräterischer Heldenrhetorik: Jedes Unternehmen, das sich allein auf die Fähigkeiten einer einzelnen Person an seiner Spitze verlässt, geht ein erhebliches Risiko ein.

Untermauert wird diese Erkenntnis von einer neuen, breit angelegten Untersuchung der beiden Genfer Ökonomen Gilbert Probst und Sebastian Raisch. Von der Beobachtung ausgehend, dass sich die spektakulärsten Firmenkrisen der letzten Jahre egal, ob es sich dabei um den Fall WorldCom, um Enron oder die ehemalige Swissair handelt nur mit Mühe als Teil eines natürlichen Prozesses begreifen lassen. «Warum geraten ausgerechnet Unternehmen, die jahrelang zu den angesehensten und erfolgreichsten ihrer Branche gehörten, derart oft in massive Schwierigkeiten?», wollten die beiden Forscher wissen. Mit dem Ziel, diese Frage zu klären, haben Probst und Raisch die grössten Unternehmenskrisen zwischen 1998 und 2003 in Europa und in den USA analysiert. Neben den 50 grössten Konkursfällen in diesem Zeitraum gingen auch die 50 grössten Bewertungs-Crashes definiert als Reduktion der Börsenkapitalisierung um mindestens 40 Prozent in die Untersuchung ein. Zusammen haben die betroffenen hundert Gesellschaften rund 2500 Milliarden Dollar an Buchgeld vernichtet. Firmen, die einen kurzen und steilen Boom erlebten, nie Geld verdienten und nach ein paar Jahren wieder von der Bildfläche verschwanden, wurden von den Verfassern der Studie bewusst beiseite gelassen, womit die verzerrenden Effekte des Technologie- und IT-Booms der späten Neunzigerjahre weitgehend eliminiert werden konnten.

Zu zwei zentralen Schlüssen sind die Genfer Hochschulökonominnen bei ihrer Ursachenforschung gelangt. Erstens: Fast jede untersuchte Betriebskrise folgte auf eine Phase extremer Expansion. Und zweitens: Praktisch in sämtlichen Fällen wurde der Niedergang von einer dominanten Persönlichkeit in der Topposition wesentlich mitverursacht (siehe Interview mit Gilbert Probst auf Seite 143). Das typische Krisenszenario sieht so aus: Ein mächtiger, nahezu autokratisch herrschender Vorstandschef schaltet und waltet nach Gutdünken. Mit charismatisch-visionären Charakterzügen und einem hohen Mass an Selbstsicherheit ausgestattet, strebt er vermeintlich nach höheren Zielen. Symptomatisch für solcherlei Feldherrenmentalität ist der Kauf von Konkurrenzunternehmen zu irrationalen Preisen. Diese Erfahrung musste in der Schweiz etwa die CS-Gruppe mit der Übernahme der amerikanischen Investment-Bank Donaldson, Lufkin & Jenrette machen. Oder der glücklos agierende Chemikalien-

hersteller Clariant, dessen Topmanagement für den britischen Mitbewerber TP rückblickend einen viel zu hohen Preis bezahlte.

Solange der Börsentrend nach oben zeigte, wurden selbst Missgriffe wie diese von Presse, Aktionären und Analysten mit Wohlwollen kommentiert und nicht selten bejubelt. Da gab es etwa den «brillanten Strategen» Lukas Mühlemann, der die Credit Suisse Group wie erst im Rückblick offenbar wurde in die weite Liga pilotiert hatte. Oder den «genialen Dealmaker» Rolf Hüppi, der ein Versicherungsriesen Zurich Financial Services (ZFS) im gestreckten Akquisitionsgalopp über Schanden ritt. Und natürlich gab es, gewissermassen über allem Irdischen schwebend, den «Godfather» Percy Barnevik bei ABB.

Um seine Unsterblichkeit zu dokumentieren, wendete der römische Kaiser Nero während seiner Amtszeit Unsummen zur Errichtung von Repräsentationsbauten und Palastanlagen auf. Demselben Denkmuster scheinen nicht wenige Firmenlenker zu erliegen, wenn sie sich von möglichst bekannten Architekten repräsentative Konzernpaläste und teure Privatresidenzen errichten lassen. Misst man all die «Neros» von heute allerdings daran, was nach ihrer Amtszeit an zusätzlichem Nutzen für die Stakeholder verbleibt, dann nimmt sich die Hinterlassenschaft der nadelgestreiften Helden in vielen Fällen erbärmlich aus.

Auch wenn die Transformationsprozesse der Wirtschaft heute von der voranschreitenden Globalisierung diktiert werden, bleibt die Fähigkeit, neue Lösungen zu erproben und am Markt durchzusetzen, auch in Zukunft matchentscheidend. Sollten es die Industrienationen versäumen, mit Ideenreichtum und Gestaltungswille auf die globale Herausforderung zu reagieren, droht ihnen die Gefahr, dass nicht nur bestimmte Produktionsprozesse und einzelne Glieder der Wertschöpfungskette, sondern in den kommenden Jahren ganze Wirtschaftszweige in Länder wie China und Indien abwandern.

Während hier auf nationaler Ebene die Wirtschaftspolitik gefordert ist, machen uns private Unternehmen immer wieder tut, indem sie beweisen, dass selbst auch einer einschneidenden Krise ein Turnaround jederzeit möglich ist. So erwandelte die neue Führungsscrew der Credit Suisse einen Verlust von 3,3 Milliarden Franken innerhalb eines Jahres in ein Plus von 5,2 Milliarden. Ähnlich beeindruckend verlief die Rekonvaleszenz bei der «Zürich»-Gruppe: musste der gebeutelte Assekuranzkonzern 2002 noch ein dickes Minus von über fünf Milliarden Franken anmelden, lag der Gewinn zwölf Monate später schon wieder bei stattlichen drei Milliarden. Zudem deutet einiges darauf hin, dass selbst hartnäckige Problemfälle wie die nationale Airline Swiss oder die ausgepresste ABB die Kurve noch einmal kriegen könnten. Wie durch ein Wunder ist

selbst der abgestürzte Börsenmakler Martin Ebner auf einmal wieder a. Im Vergleich zum deplorablen Vorjahr steigerte seine BZ Bank ihren Gewinn 003 gleich um das Achtfache.

Auch ein Blick auf den Nachwuchs an potenziellen Alphanieren berechtigt zur Hoffnung: Eine Befragung von Schweizer Hochschulstudenten unterschiedlicher Fachrichtung kam unlängst zum Ergebnis, dass beinahe jeder zwanzigste an einer Schweizer Hochschule Studierende schon heute ein hoffnungsvoller Betriebsgründer ist 12 Prozent der befragten Jungakademiker äusserten die feste Absicht, in Zukunft eine eigene Firma zu gründen, während 52 Prozent den Schritt in die Selbstständigkeit nach Erhalt ihres Diploms «vermutlich» tun werden. Wenn das für ein Land, dessen Mangel an wirtschaftlicher Dynamik schon beinahe chronischen Charakter hat keine Frohbotschaft darstellt!

Literatur:

Joseph Schumpeter: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Berlin 1946.

Peter Schallberger: Junge Gründerinnen und Gründer. Motive, ökonomisches Denken und Möglichkeiten der Förderung. NFP 43, Bern 2004.

Jacob Goldenberg et. al.: Finding Your Innovation Sweet Spot. Harvard Business Review, März 2003.

Uwe J. Heuser / John F. Jungclaussen (Hrsg.): Schöpfer und Zerstörer. Grosse Unternehmer und ihre Momente der Entscheidung. Hamburg 2004.

Gilbert Probst / Sebastian Raisch: Die Logik des Niedergangs. Harvard Business Manager, März 2004.