

Think:Act

Leading thoughts, shaping vision



Think:Act #41 01 | 2024 TRANSFORMATION PREIS € 16,90

DER ZIRKUS DER TRANSFORMATION

WIE MANAGER UND IHRE TEAMS DEN WANDEL JONGLIEREN



Völlig losgelöst

Was Marsreisende von Shackleton lernen können

Noch kurz die Welt retten

Vier visionäre CEOs, die mehr als nur Geld verdienen wollen

Roland
Berger





**"Ich glaube,
in der heutigen
Welt ist es
viel riskanter
geworden
zu schweigen."**

ROSE MARCARIO
Ehemalige CEO von Patagonia und
Partnerin bei ReGen Ventures

→ SEITE 59



**"Wir nutzen
unseren
Luftraum noch
immer wie
vor 50 Jahren.
Das muss
sich ändern."**

DIRK HOKE
CEO von Volocopter
und eVTOL-Pionier

→ SEITE 62



"Wenn wir in fünf oder zehn Jahren noch erfolgreich sein wollen, müssen wir unser Publikum immer wieder aufs Neue überraschen."

DANIEL LAMARRE
Vize-Chef der Geschäftsführung,
Cirque du Soleil

→ SEITE 12

FOTO: GUILLAUME SIMONEAU

IN DIESER AUSGABE
TRANSFORMATION

Vorhang auf, BÜHNE FREI!

MEINE DAMEN UND HERREN! Bevor der Vorhang sich hebt, ein paar aufmunternde Worte: Eine Transformation ist wie ein Zirkus, in dem alle Teller gleichzeitig jongliert werden. Die Zirkusdirektion unterstützt die Artisten und gibt ihnen das Selbstvertrauen, gut einstudierte, beeindruckende Nummern vorzuführen. Dabei behalten die Künstler ihr Publikum immer im Auge: Denn vom Zuschauer hängt schlussendlich der Erfolg ab. Und behalten Sie die Welt außerhalb des Zelts im Auge – die Konkurrenz schläft nicht, und neue Möglichkeiten erfordern, dass wir uns konstant anpassen. Also, auf geht's!



Think:Act 41

Im Fokus

DER ZIRKUS DER TRANSFORMATION

22 Die Frau, die um die Ecken schaut
Rita Gunther McGrath erklärt, warum eine neue Perspektive der erste Schritt bei jeder Transformation ist.

34 Folge den Losern
 Zehn Dinge, die sich jedes Unternehmen im Wandel von der wilden Start-up-Welt anschauen kann.

36 Die Liebe zur Straße
 Die Fotografin Stephanie Gengotti porträtiert einen aus der Zeit gefallenen, kleinen Familienzirkus.

44 Das Comeback des Einzelhandels
 Konsumgewohnheiten und Lieferketten sind im Umbruch. Trotzdem wird das Ladenlokal wieder relevant.

56 Die furchtlosen Vier
 Diese Sozialunternehmer bauen ihre Firmen nicht nur um. Sie verbessern damit auch noch die Welt.



"Wir haben diese schnelle Art des Denkens kultiviert, bei der wir rasch Urteile fällen."

— Rita Gunther McGrath, SEITE 22



12 DER ULTIMATIVE JONGLAGE-AKT

Der Wandel von Unternehmen verlangt visionäre Führungskräfte im Dienst kompetenter Teams, wenn man Kunden begeistern will.



28 OHNE NETZ

Die Fliegenden Wallendas zeigen, wie man seine Gefühle so trainieren kann, dass man trotz heftiger Rückschläge weitermachen kann.



50 APP, APP, HURRA!

Weltweit setzen Regierungen und Verwaltungen auf digitale Bürgerdienste, um effizienter zu werden.

Weitwinkel

Lesen. Denken. Handeln.



78

Genuss ohne Reue

James Cădbury bringt sein familiäres Erbe und eine ethische Vision für das künftige Schokoladengeschäft in seine innovative Marke Love Cocoa ein.

62 Überflieger

Der frühere Chef von Airbus Defence **Dirk Hoke** will mit Volocopter eine neue Ära des Luftverkehrs einläuten.

74 Vordenker

Der Stratege **Roger Martin** kritisiert Geschäftsmodelle, die wirtschaftliche oder soziale Realitäten verkennen.

68 Völlig losgelöst

Wenn eines Tages Menschen zum Mars fliegen, dient auch das Goldene Zeitalter der Polarforschung als Vorbild.

82 Drei Fragen an...

Die Mittelalter-Historikerin **Jamie Kreiner** erklärt, was wir von den Konzentrationstricks der Mönche lernen können.

Digital

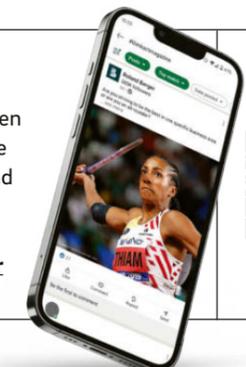


Think:Act Ideas for Action

Diese Ausgabe von Ideas for Action befasst sich mit der Schwierigkeit, qualifizierte Arbeitskräfte zu finden und zu halten. Fachkundige Ratschläge finden Sie hier: rolandberger.com/subscribe-ifa

Besuchen Sie uns online

Folgen Sie uns auf LinkedIn und nutzen Sie **#ThinkActMagazine** für Posts, die sich auf unsere Interviews, Artikel und Einblicke beziehen – und vergessen Sie nicht, uns zu liken und zu teilen! linkedin.com/company/rolandberger



Rechen-Exempel

Zahlen, bitte.
Diesmal zur ...
KERNENERGIE

14%

DER NACHFRAGE

Prozentsatz des finnischen Strombedarfs, der durch den Kernreaktor Olkiluoto 3 gedeckt werden soll. Er ist nicht nur der erste neue Reaktor Europas seit 16 Jahren, sondern auch der größte.

0

REAKTOREN

Anzahl der Kernkraftwerke in Deutschland seit dem 15. April 2023, als die letzten drei Atommeiler endgültig vom Netz gingen.

69%

DES STROMS

Anteil der Kernenergie an der gesamten Stromversorgung Frankreichs – weltweit der höchste Anteil überhaupt.

11

LÄNDER

Anzahl der EU-Länder, die mehr Kooperation im Bereich der Kernenergie fordern – als Beitrag zur Erreichung der Klimaziele.

QUELLEN: REUTERS, GESELLSCHAFT FÜR ANLAGEN- UND REAKTORSICHERHEIT, FRANCE24, LE MONDE, WORLD NUCLEAR NEWS

Denk-Anstöße

Sind etablierte Unternehmen bereit, willens und imstande, neue KI-Tools einzusetzen?

von Amit Joshi

ALTEINGESESSENE UNTERNEHMEN sind zwar häufig bereit, KI-Tools zu übernehmen, doch fehlt es ihnen meist an der nötigen Infrastruktur, an Kompetenzen und Geschäftsmodellen. Unternehmen, die nicht aus dem Tech-Sektor kommen, schaffen meist Experimentierinseln mit lokal begrenztem Nutzen. Diese Inseln führen oft dazu, dass das Rad in verschiedenen Abteilungen des Unternehmens überall neu erfunden wird. Andere Unternehmen sind bereits in die nächste Phase der KI-Implementierung eingetreten: Sie richten Kompetenzzentren ein. Solche Teams werden in der Regel zentral finanziert und können komplexe, langfristige KI-Projekte in Angriff nehmen. In dieser Phase erkennen die Firmen den strategischen Nutzen ihrer KI-Anwendungen. Dennoch: Man sollte jederzeit darauf achten, dass KI-Tools zur Lösung echter Probleme im Unternehmen eingesetzt werden – und nicht nur als Prestigeobjekte dienen.



AMIT JOSHI

ist Professor für KI, Analytik und Marketingstrategie am International Institute for Management Development (IMD) in Lausanne, Schweiz. Er ist darauf spezialisiert, Unternehmen bei der Entwicklung von Big Data, Analytik und KI zu unterstützen.

Think:

AUF EINEN BLICK

Gute Gedanken

"Wir neigen dazu, eine Technologie kurzfristig zu überschätzen und langfristig zu unterschätzen."

— Roy Amara

früherer Präsident des Institute for the Future in Palo Alto. Das Zitat ist als "Amaras Gesetz" bekannt.

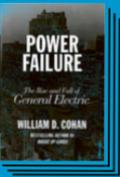
Buzzword-Bingo

Halten Sie mit beim Business-Talk. Wir erklären die Trendwörter, mit denen gerade alle um sich werfen.



Hush-Trips

Das anhaltende Tauziehen um die Frage, ob man ins Büro kommt oder im Homeoffice arbeitet, hat eine neue Art von Reisen hervorgebracht: "Hush trips" finden heimlich statt, der Arbeitgeber wird nicht informiert, arbeiten kann man schließlich auch von unterwegs. Heikle Fragen für die Personalabteilung und das Finanzamt!

In aller
Kürze

Niedergang einer Industrie-Ikone

William D. Cohan, Autor von *Money and Power: How Goldman Sachs Came to Rule the World*, widmet sich dem Aufstieg und Fall von General Electric.

ALS JACK WELCH 1981 die Leitung von General Electric übernahm, war GE eines der angesehensten Unternehmen in den USA. Bis zu seinem Ausscheiden im Jahr 2001 hatte Welch den Wert des Unternehmens von 12 Milliarden auf 410 Milliarden US-Dollar gesteigert – und galt als einer der größten Wirtschaftsführer aller Zeiten. Doch bis 2022 war die Marktkapitalisierung von GE auf nur noch 90 Milliarden US-Dollar gesunken. Die Konzernleitung beschloss, das Unternehmen in vier separate Firmen aufzuteilen.

Welch machte zwei gravierende Fehler: Erstens baute er das Kreditgeschäft über Gebühr aus, ohne die finanziellen Risiken abzusichern. Zweitens nutzte er diese Gewinne, um die tatsächliche Leistung zu verschleiern. Sein Nachfolger Jeffrey Immelt verschlimmerte diese Fehler: Er gab zu viel Geld für den Kauf von Unternehmen aus, die er nicht richtig verstand, und erkannte nach dem Enron-Skandal nicht rechtzeitig, dass Investoren und Aufsichtsbehörden mehr finanzielle Transparenz verlangen werden.

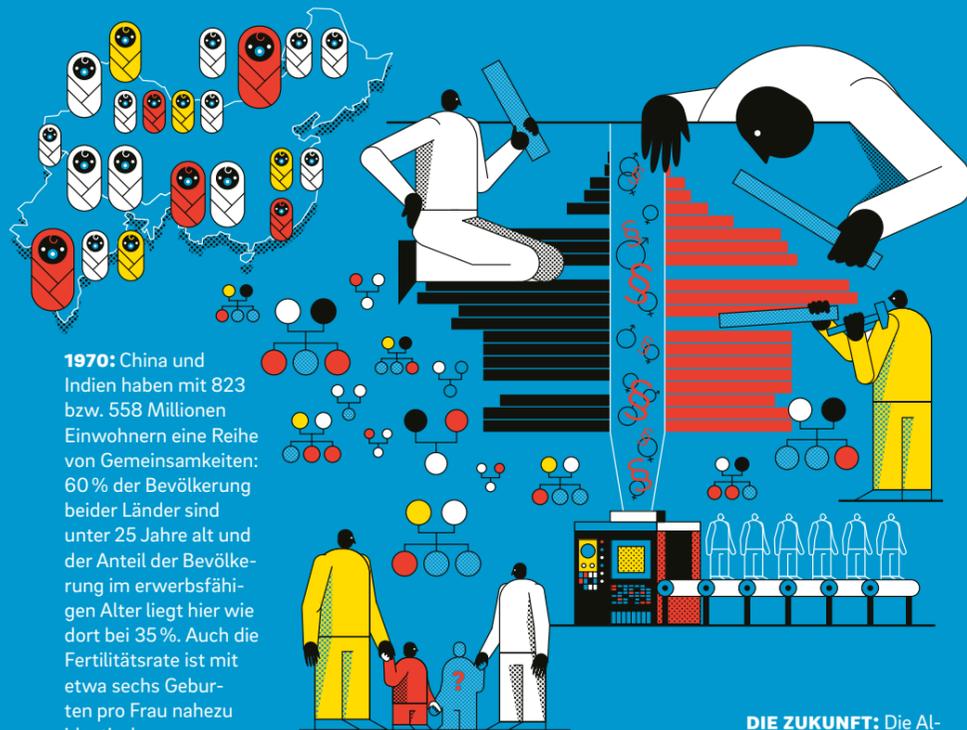
Power Failure: The Rise and Fall of General Electric von W. D. Cohan. 816 Seiten. Allen Lane, 2022.

Ketten-
Reaktion

Die Folgen des demografischen Wandels

IM APRIL 2023 meldeten die UN, dass inzwischen mehr Menschen in Indien als in China leben. In beiden Ländern sind es jeweils rund 1,4 Milliarden. Die Diskrepanz zwischen dem Durchschnittsalter Indiens und Chinas (derzeit 28,2 bzw. 39 Jahre) lenkt die Aufmerksamkeit

erneut auf die Auswirkungen von Geburtenraten auf das Wachstumspotenzial. Hier lesen Sie, wie bevölkerungspolitische Maßnahmen zu einem demografischen Wandel in den beiden bevölkerungsreichsten Ländern führten – und wie sich dies auf die Weltwirtschaft auswirken könnte.



1970: China und Indien haben mit 823 bzw. 558 Millionen Einwohnern eine Reihe von Gemeinsamkeiten: 60% der Bevölkerung beider Länder sind unter 25 Jahre alt und der Anteil der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter liegt hier wie dort bei 35%. Auch die Fertilitätsrate ist mit etwa sechs Geburten pro Frau nahezu identisch.

1971–1980: Aus Sorge über das schnelle Bevölkerungswachstum führt China die Politik "später, länger und weniger" ein, 1979 folgt die Ein-Kind-Politik. Die Geburtenrate sinkt bis 1980 auf 2,74. In Indien dauern die Zwangsmaßnahmen zwischen 1976 und 1977 nur sechs Monate an. 1980 liegt die Geburtenrate dort bei 4,78.

2020: Chinas Bevölkerung ist laut Zensus in der letzten Dekade im Schnitt mit einer Jahresrate von 0,53% gewachsen. 18,7% der Bevölkerung sind mittlerweile älter als 60. Indien schätzt seinen Anteil der über 60-Jährigen auf 10%. Die Zahl stabilisiert sich wegen sinkender Geburtenraten.

2021: China hebt die letzten Restriktionen auf und setzt auf Steuererleichterungen und Subventionen, um größere Familien zu fördern. Die Geburtenrate erreicht mit 1,16 einen historischen Tiefstand. Indiens Geburtenrate liegt mit 2,03 nur knapp unterhalb der Reproduktionsrate von 2,1.

DIE ZUKUNFT: Die Alterung Chinas hat die Befürchtung geweckt, dass der Rückgang der erwerbstätigen Bevölkerung die Lieferketten beeinträchtigen und die Inflation weiter anheizen könnte. Chinesische Firmen wie Oppo und Vivo haben Fabriken aus dem Land verlagert – einige nach Indien, wo derzeit 52% der Bevölkerung unter 30 Jahre alt sind und 2023 ein Wachstum um 6% erwartet wird.

QUELLEN: THE UNITED NATIONS, REUTERS, THE ECONOMIST, THE NEW YORK TIMES, THE INDIAN EXPRESS, UNIVERSIDAD DE NAVARRA, FORTUNE, SOUTH CHINA MORNING POST, THE WASHINGTON POST

Best
Practice

Wie man einer KI die richtigen Fragen stellt

AUCH EINE KÜNSTLICHE Intelligenz wie ChatGPT will vernünftig angesprochen werden. Und das ist gar nicht so schwer: Schreiben Sie so, als würden Sie einen Menschen fragen. Erläutern Sie der KI den Hintergrund Ihrer Frage, Kontext und Ziel, vielleicht Ihren Erfahrungshorizont und Ihren geschäftlichen Hintergrund. Zum Beispiel: "Ich bin eine Marketingmanagerin, die gerade ihren Job bei einer Cloud-basierten Software-Firma begonnen hat. Nenne mir bitte fünf Ideen, wie ich die Kundenbindung verbessern kann." Spezifizieren Sie noch das gewünschte Ausgabeformat (Stichpunkte oder Fließtext, Zeichenzahl) und weisen Sie der KI gegebenenfalls eine oder mehrere Perspektiven zu, aus der sie das Problem betrachten soll, etwa aus Sicht der Geschäftsführung oder der Marketingexperten. Lassen Sie sich die Quellen nennen. Und: Verwechseln Sie die Antworten nie mit Fakten. KI-Textbots nehmen es mit der Wahrheit (noch) nicht so genau, sie halluzinieren bisweilen.



FOTO: GETTY IMAGES / WPA POOL | ILLUSTRATIONEN: JULIA ZIMMERMANN

Wirtschaftliche
Konsequenzen

Ein drei Viertel Pint geht auf King Charles

HOHE INFLATIONSRATEN, sinkender Lebensstandard und Millionen Menschen in Not: In einer Umfrage befragten nur 31% der Briten, dass ihre Steuern einen königlichen Anteil an den 125 Millionen US-Dollar Krönungskosten von King Charles tragen. Und da das britische Statistikamt nach den royalen Feierlichkeiten dann doch keinen Boom verzeichnen konnte, fragen sich viele, ob da nur Luftschlöser gebaut wurden. Ungeachtet der Prognosen, wonach allein das Gastgewerbe am Krönungswochenende mit einem Umsatzplus von 430 Millionen US-Dollar rechnen durfte, gab mehr als die Hälfte der Briten an, dass die Auswirkungen der Inflation ihre Beteiligung an den zusätzlichen Ausgaben von 1,6 Milliarden US-Dollar für das Wochenende beeinträchtigen. Berücksichtigt man den Verlust von einer Milliarde US-Dollar Wirtschaftsleistung durch den zusätzlichen Feiertag, so ergab sich laut der Beratungsfirma Brand Finance unterm Strich ein einmaliges Nettoplus von immerhin 970 Millionen US-Dollar. Dank der Royals und ihrer Bedeutung für die britische Tourismusindustrie steht jedes Jahr unterm Strich zudem ein BIP-Plus von rund 3,80 US-Dollar – für jeden Briten! Da ein Pint im Schnitt fünf US-Dollar kostet, können sich Briten im Pub also an folgender Rechnung berauschen: Die Krone zahlt jedem Bürger jedes Jahr ein drei Viertel Pint. Cheers, King Charles!

QUELLEN: BBC, THE GUARDIAN, THE FINANCIAL TIMES, BRAND FINANCE, YOUNGOV, VISIT BRITAIN, AP, REUTERS

Act

AUF EINEN BLICK

Im Fokus



In dieser Ausgabe erkunden wir den Wandel und wie sich Unternehmen darauf vorbereiten können.

Treten Sie ein und machen Sie sich für die Show bereit!

DER ULTIMATIVE JONGLAGE-AKT

DIE NEUAUSRICHTUNG von Unternehmen ist ein heikler Balanceakt. Er erfordert visionäre Führungspersönlichkeiten im Dienste von engagierten Teams, damit innovative Produkte entstehen. Das Neuerfinden hört niemals auf, weitsichtige Führungskräfte sollten sich stets auf die nächste kühne Entscheidung vorbereiten.



TEXT
MICHAL LEV-RAM



ILLUSTRATIONEN
JAZZY YUAN

DER ZIRKUS der TRANSFORMATION

Wovon wir träumen, was wir uns wünschen, was wir zeigen wollen, was wir erreichen wollen, was wir lernen wollen, was wir lieben, was wir hassen, was wir fürchten, was wir hoffen, was wir glauben, was wir wissen, was wir fühlen, was wir denken, was wir tun, was wir sein wollen, das sind die Schlüsselergebnisse der Transformation und die Innovationen.

DER DIREKTOR

AGENT DES WANDELS, DER DIE TRANSFORMATION STEUERT
Er braucht Visionen und Ziele, um sein Team und das Publikum zu begeistern. Gute Anführer arbeiten an sich selbst, bevor sie anderen den Weg weisen. Hebt sich der Vorhang, müssen Führungskräfte ihre kommunikativen Fähigkeiten unter Beweis stellen.

DAS TEAM

JEDE ORGANISATION IST DANK IHRER MITARBEITER ERFOLGREICH
Ob im Rampenlicht oder hinter den Kulissen: Teamarbeit, Kompetenz und Flexibilität sind entscheidend. Für die perfekte Show müssen alle anpassungsfähig sein, ihre Fähigkeiten trainieren und offen sein für Neues.

JENSEITS DES ZELTS

ES GIBT EINE GANZE WELT VON MÖGLICHKEITEN UND KONKURRENTEN DA DRAUSSEN
Der stete Wandel betrifft jeden. Gute Führungskräfte wissen das. Sie schauen über den eigenen Tellerrand hinaus und suchen Inspiration, neue Ideen und talentierte Mitarbeiter.

DAS PUBLIKUM

TREUE KUNDEN VERLANGEN ÜBERZEUGENDE LEISTUNGEN, SONST KOMMEN SIE NICHT WIEDER
Für Beifall gibt es ebenso wenig eine Garantie wie für zufriedene Kunden. Das Publikum erwartet nicht nur heute eine fesselnde Show, sondern jeden Tag.



AKT I

BEREITE
DIE
BÜHNE

TRANSFORMATION

EINE GRUPPE VON INVESTOREN um die Private-Equity-Firma TPG kaufte im Jahr 2015 den Cirque du Soleil. Das löst eine Menge Unruhe aus, vor allem in den Reihen der berühmten kanadischen Entertainment-Gruppe. Konnte das gut gehen? Der Cirque du Soleil, weltbekannt für seine fantasievolle Kultur, in den Fängen von Märkten und Managern, die mehr an Rendite als an Kreativität interessiert sind? Und was wollen Finanzinvestoren überhaupt mit einem Zirkus anfangen?

Die Wurzeln des Cirque du Soleil reichen zurück bis in die 1970er-Jahre. Die als "Stelzenläufer" bekannten Straßenkünstler Guy Laliberté und Gilles Ste-Croix begannen durch Québec zu touren. 1984 gründeten sie den Cirque du Soleil, stellten weitere Artisten ein und wählten einen theater- und charakterorientierten Ansatz anstelle von Tigern, Bären und der üblichen Zirkus-Show.

Der Cirque du Soleil begann klein, entwickelte sich aber bald zu einer internationalen Marke, die für ihre farbenfrohen Kostüme, aufwendigen Bühnenbilder und überdurchschnittlich talentierten Darsteller bekannt wurde, vom Schlangemenschen bis zu Synchronschwimmern. Zugleich erar-



beitete sich das Unternehmen den Ruf, sich mit einer zunehmenden Zahl von Aufführungen immer wieder neu zu erfinden. Jede Show ging dabei an die Grenzen dessen, was Geist und Körper zu leisten imstande sind.

NACH DER ÜBERNAHME durch TPG musste sich der Cirque du Soleil auf eine weitere, sehr viel unangenehmere Weise verändern. Der Mitgründer Laliberté, lange Zeit kreativer Leiter, trat zurück. Der andere Gründer Ste-Croix hatte bereits Jahre zuvor seine operative Rolle im Unternehmen aufgegeben. An seine Stelle traten eine Handvoll neuer Führungskräfte, die besser mit Excel als mit Stelzen umgehen konnten. "Künstler sind äußerst sensible Menschen, die die Welt anders sehen", sagt Daniel Lamarre, von 2001 bis 2021 CEO des Cirque du Soleil. "Man muss dafür sorgen, dass sie mit so wenigen administrativen Dingen wie möglich belastet werden, damit sie sich voll und ganz auf ihre künstlerischen Inhalte konzentrieren können."

Doch mit den neuen Eigentümern konnten sich die Kreativen nicht mehr in Ruhe auf ihre Kunst konzentrieren. Der Druck wuchs. Mehr Effizienz war gefragt, die Manager woll-

”
FÜR UNS GIBT ES
KEINEN STAR. DIE SHOW
IST DER STAR UND
DAS RESULTAT DER
KOLLEKTIVEN ARBEIT.

— DANIEL
LAMARRE
VIZE-CHEF DER GESCHÄFTS-
FÜHRUNG, CIRQUE DU SOLEIL

”
ES IST SEHR SCHWIERIG,
UNSERE ARBEIT ZU KOPIEREN.
DENKEN SIE NUR AN DIE
LOGISTIK EINER TOURNEE
RUND UM DIE WELT.

— DANIEL
LAMARRE
VIZE-CHEF DER GESCHÄFTS-
FÜHRUNG, CIRQUE DU SOLEIL

ten die etablierte Marke auf neue Bereiche und Partnerschaften ausdehnen, von denen die Künstler nicht allzu viel hielten. Kurzum: Die Kreativ-Truppe wurde abrupt von einem Wandel erfasst, der die künstlerische Leistung zu belasten drohte.

Der heikle Balanceakt veranschaulicht, wie schwierig organisatorische Veränderungen sein können. Dadurch wird der Cirque du Soleil zu einer guten Fallstudie für Unternehmen, die im Wandel stecken: Es gilt abzuwägen zwischen Alt und Neu, zwischen kreativ und analytisch. Ein weiterer Grund macht den Cirque du Soleil zu einer passenden Metapher für den Wandel – schlicht deshalb, weil er ein Zirkus ist.

Im Kern ist das Produkt des Cirque du Soleil eine Show, die nicht nur ein kontinuierliches Neuerfinden erfordert, sondern auch einen guten Zirkusdirektor und ein Team von Artisten benötigt, die das Publikum immer wieder aufs Neue begeistern. Hinter den Kulissen wird aufreibend geübt, es werden Nummern vorbereitet, die permanente Abstimmungen zwischen allen Beteiligten erfordern. Stellen Sie sich nur vor, was passieren kann, wenn Trapezkünstler nicht synchron

375
MIO. USD

Der Betrag, den die Gläubiger nach ihrer Übernahme des Cirque du Soleil im Jahr 2020 zusätzlich investiert haben.

SOURCE: REUTERS

arbeiten. Das ganze Ensemble muss Anpassungsfähigkeit, Beweglichkeit und häufig auch jede Menge Improvisationstalent an den Tag legen. Erfolg in diesem Umfeld verlangt, sich stets auf den nächsten Akt vorzubereiten, immer wieder neue Höchstleistungen abzurufen und sich nie mit dem jeweiligen Status quo zufriedenzugeben. Und zugleich darf das Publikum nichts davon mitbekommen.

TRANSFORMATION FUNKTIONIERT nicht immer. Zumindest nicht so, wie wir uns das vorstellen. Manchmal scheitert die Umsetzung, ein anderes Mal geht es um Fragen des richtigen Zeitpunkts. Anfang 2020, als sich die Covid-Pandemie ausbreitete, geriet der Cirque du Soleil schnell ins Schlingern. Das Unternehmen musste auf einen Schlag alle Shows abbrechen. 95 % der Mitarbeiter wurden entlassen und schließlich ein Insolvenzantrag gestellt. Doch aus der Nahtoderfahrung entwickelte sich ein neuer, ein schlanker Zirkus. Gläubiger übernahmen das Unternehmen samt seinen Schulden und investierten zusätzlich 375 Millionen US-Dollar. Das große Zelt öffnete, der Investor TPG stieg aus, und man baute die Shows und die angeschlagene Reputation Schritt für Schritt wieder auf.

Das Beispiel hält lehrreiche Einsichten bereit. Der Zirkus zeigt uns, wie sich Organisationen richtig – oder falsch – dem Wandel stellen. Dafür benötigt man nicht nur eine Stellschraube, sondern derer viele: Es geht um effektive Führung, gute Kommunikation, Flexibilität, Agilität und das richtige Timing. Außerdem müssen sich die Kreativen im Zirkus genauso wie in Unternehmen voll und ganz auf ihr Handwerk konzentrieren können. All diese Elemente sind wichtig.

Auch bei der Führung eines Unternehmens in der schnelllebigen Welt von heute sind sie von größter Bedeutung. Wenn der Vorhang fällt oder das Produkt auf den Markt kommt, verlangt das Publikum perfekte Leistung. Bekommt es sie nicht, wird es sich eine andere Show ansehen. →



INTERVIEW ONLINE

Lesen Sie mehr über Lamarres Tipps, wie man eine gute Show inszeniert: rolandberger.com/de/lamarre

TRANSFORMATION

AKT II

DER ZIRKUS-DIREKTOR



JONGLIERKÜNSTE KÖNNEN AUCH in der Wirtschaft nicht schaden. Abrupte Veränderungen, gefährliche Drahtseilakte und komplexe Abstimmungsprozesse sind Führungspersönlichkeiten nicht fremd. Hier ein Beispiel: Im Juli 2023 beschloss der Vorstand der Walt Disney Company, den Ende 2022 geschlossenen Vertrag mit Bob Iger bis Ende 2026 zu verlängern. Die Vertragsverlängerung für den "Bumerang-CEO" bedeutete, dass Iger, der zuvor bereits 15 Jahre an der Spitze des Unterhaltungsriesen gestanden hatte, Disney ein weiteres Mal durch eine weitreichende Transformation führen soll.

Das Unternehmen hatte mit Verlusten seines Streamingdienstes zu kämpfen, mit sinkenden Werbeeinnahmen und mit einer ganzen Reihe glanzloser Filmstarts. Zusätzlich war Disney in einen Kulturkampf mit Floridas Gouverneur Ron DeSantis um ein LGBTQ-Gesetz verwickelt. Kurzum: Disney brauchte einen echten Helden, der das Geschäft wieder vom Kopf auf die Füße stellt.

Die Rückkehr von Bob Iger an die Disney-Spitze war zwar allgemein begrüßt worden, aber auch nicht unumstritten. Manche kritisierten, er habe nicht rechtzeitig einen kompetenten Nachfolger aufgebaut. Und noch ist es zu früh, um sagen zu können, ob er das Schiff wieder auf Kurs bringen wird. Aber er hat es schon einmal geschafft. In



5,5

MRD.USD

Einsparungen
Disneys durch die
Umstrukturierungen
einschließlich der
Streichung von
weltweit rund 7.000
Stellen.

QUELLE: REUTERS

seiner ersten Amtszeit an der Spitze des Mischkonzerns hat Iger den Filmstudios mit visionären Akquisitionen von Pixar, Marvel und Lucasfilm neues Leben eingehaucht. Er setzte auf Technologie und eine Partnerschaft mit Apple. Disney-Filme wurden bei iTunes verfügbar, lange bevor andere Sender und Studios dort Inhalte platzierten. Hilfreich war, dass Steve Jobs im Disney-Board saß und Iger im Führungsgremium von Apple.

Auch Igers Führungsstil spielte eine wichtige Rolle. Kommunikation war der Schlüssel. Während der ersten Amtszeit Igers war Kommunikationschefin Zenia Mucha eine der Top-Führungskräfte, um Disneys (und Igers) Ruf zu schützen. Es ging nicht nur darum, was der Chef tat, sondern auch darum, wie er es erklärte. Mit Muchas Unterstützung wählte Iger seine Worte mit Bedacht: ob er "Krieg der Sterne" anpries oder eine Familie tröstete, die ihr Kind bei einem Unfall mit einem Alligator im Disney World Resort verloren hatte.

Fehler machte Iger selten. Und er perfektionierte so den Spagat, an dem die meisten Vorstandschefs scheitern: Er strahlte eine mutige Entschlossenheit aus, die er mit Empathie und einer Aura der Stärke umgab. Die *New York Times* nannte Iger einmal den "nettesten CEO Hollywoods". Er führte Disney in die Moderne, ohne dabei die Vergangenheit zu vergessen.

AUS ALL DIESEN GRÜNDEN wurde Bob Igers Rückkehr an die Spitze des inzwischen 100 Jahre alten Unterhaltungskonzerns mit großer Begeisterung aufgenommen, die danach folgende Vertragsverlängerung sogar mit noch mehr Applaus. In einem Unternehmensbericht der US-Investmentbank TD Cowen bezeichnete der Analyst Doug Creutz Iger als "unverzichtbaren Mann", auch wenn es um die strukturellen Herausforderungen des Unternehmens ginge, die "nicht leicht zu lösen" seien.

Wie geht es weiter? Der neue alte Chef hat bereits aufgeräumt. Er entließ 7.000 Mitarbeiter, kündigte massive Kostensenkungen in Höhe von 5,5 Milliarden US-Dollar an und strukturierte das Unternehmen zugunsten der Kreativteams um.

Die Kreativdirektoren sind nun für den finanziellen Erfolg ihrer Inhalte verantwortlich, und sie haben ein Mitspracherecht bei Produktion, Vertrieb und Vermarktung der Inhalte. Iger soll gesagt haben, dass Disney während der kurzen Amtszeit seines Vorgängers seine Seele verloren habe. Bob Iger will sie zurückgewinnen. Bis Ende 2026 hat er noch Zeit, Disney in die Zukunft zu führen.



AKT III

SCHICKT DIE CLOWNS REIN



DEN WANDEL VON UNTERNEHMEN untersuchen Wissenschaftler schon seit Jahrzehnten. In seinem bahnbrechenden Buch *The Innovator's Dilemma* von 1997 riet der Forscher Clayton Christensen von der Harvard Business School großen Unternehmen, sich kleine, agile Teams zusammenzustellen, die sich disruptive Technologien zu eigen machen sollten. Kurz darauf begann das "Design Thinking", ein iterativer Produktentwicklungsprozess, bei dem bisherige Annahmen über die Wünsche und Bedürfnisse von Verbrauchern infrage gestellt wurden. Konzerne aus der Konsumgüterindustrie bis hin zum Gesundheitswesen experimentierten mit der neuen Methode.

David Kelley war als einer der wichtigsten Wegbereiter des Design Thinking an der Entwicklung der ersten Apple-Maus beteiligt. Renommierte Unternehmen beauftragten seine Firma IDEO, ihre Produkte und Prozesse zu überdenken. Kelley, auch Mitgründer des Hasso Plattner Institute for Design an der Stanford University, erklärte

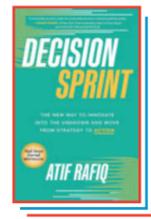
seinen Studenten, dass ein "aufgeklärtes Ausprobieren" viel erfolgreicher sei als die "Strategien fehleranfälliger Hirne".

Dieses fortgeschrittene Ausprobieren setzt allerdings voraus, dass man Mitarbeiter einstellt, die mit Misserfolgen umgehen können. In den meisten Großunternehmen wird darauf jedoch wenig Wert gelegt. Ebenso sollten Mitarbeiter gesucht werden, die stets den Status quo infrage stellen. "Ideen sind das Lebenselixier eines wachstumsstarken Unternehmens", sagt Atif Rafiq, der erste Chief Digital Officer (CDO) in der Geschichte der 500 umsatzstärksten US-Unternehmen, die vom Magazin *Fortune* erfasst werden ("Fortune 500").

Rafiq machte Karriere bei den frühen Digitalgiganten Amazon, Yahoo! und AOL. Seine erste Stelle außerhalb des Technologiesektors führte ihn zu McDonald's, wo er als CDO die Aufgabe hatte, den Umgang des Konzerns mit Kunden und Mitarbeitern mithilfe eines innovativen Einsatzes neuer Technologien zu analysieren. "McDonald's ist ein Unternehmen, das schon sehr lange erfolgreich am Markt war", sagt Rafiq. "Neuen Ideen gegenüber war man nicht sehr offen. Man war besorgt, dass sie nicht funktionieren und bewährte Prozesse beeinträchtigen." Tatsächlich waren das Management und die Mitarbeiter von McDonald's lange Zeit sehr stolz auf ihre fast fehlerfreie, nahezu makellose Arbeitsweise.

UM DAS UNTERNEHMEN mit Veränderungen vertraut zu machen, stellte Rafiq Hunderte neue Mitarbeiter ein. Viele von ihnen kamen aus der Technologiebranche. Neues Blut in den Unternehmen sollte jedoch nicht die alten Arterien verstopfen. Auch andere Arbeitgeber Rafiqs, darunter Volvo und MGM, wollten zwar, dass er sie ins digitale Zeitalter führt, jedoch nicht ohne angemessene Demut vor der Vergangenheit. "Ich musste das, was mein Team tat, mit vertrauten Begriffen darstellen", erläutert er. "Statt über Digitalisierung sprach ich zum Beispiel von mehr Annehmlichkeiten durch die neuen Technologien."

Als Rafiq seine Karriere bei McDonald's begann, konnten Kunden ihre Burger auf drei verschiedene Weisen bestellen: Entweder sie fuhren durch den Drive-in, sie setzten sich zum Essen ins Lokal, oder sie kauften ihr Fast Food zum Mitnehmen. Rafiq wollte zusätzliche Servicemodelle einführen. Das gelang ihm jedoch nicht, indem er neue Technologien anpries, sondern indem er die damit verbundenen Vorzüge für die Kunden her-



Decision Sprint:
The New Way to Innovate into the Unknown and Move from Strategy to Action
von Atif Rafiq,
304 Seiten.
McGraw Hill, 2023.
25,99 Euro.

ausstellte. Eine Bestellung per App auf dem Smartphone war praktisch und zeitsparend – und eben nicht nur eine innovative Spielerei. "Es geht darum, ein Verlangen nach dem Mehrwert neuer Ideen zu wecken", erklärt Rafiq.

IM LAUFE DER JAHRE hat der Technologievorstand Tausende neue Mitarbeiter eingestellt. Rafiq betont jedoch, dass die Mitarbeiter, die schon länger im Unternehmen arbeiteten, genauso wichtig für eine erfolgreiche Transformation waren. "Man muss neue Technologien und Innovationen mit dem Erbe dieser Unternehmen verbinden – und das ist sehr schwierig", sagt der Manager.

Derartige Transformationen können sich also als herausfordernd erweisen, insbesondere für Unternehmen mit älteren Geschäftsmodellen. Aber sie werden immer wichtiger. Technologien wie generative KI entwickeln sich schneller denn je, und Unternehmen aus allen Branchen bemühen sich,



”
**NEUEN IDEEN GEGENÜBER
WAR MAN NICHT SEHR OFFEN.
MAN WAR BESORGT, DASS
SIE NICHT FUNKTIONIEREN
UND PROZESSE BEEINTRÄCHTIGEN.**

— **ATIF RAFIQ**
ERSTER CHIEF DIGITAL OFFICER
IN DER GESCHICHTE DER FORTUNE 500

diese effektiv einzusetzen. KI ist schon längst kein nettes Extra mehr. Sie ist ein Muss. Und gerade in Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit muss diese Arbeit gut durchdacht und strategisch angegangen werden. Zielloses Experimentieren funktioniert heute selbst bei Technologiegiganten wie Google nicht mehr so uneingeschränkt wie früher.

Der Weg zu mehr Innovationsfähigkeit verlangt zwar Mut und Risikobereitschaft. Aber nicht um jeden Preis. "Wir sind in einer Situation, in der jedes Unternehmen vor zwei Herausforderungen steht: Zum einen dreht sich beim Shareholder-Value alles um das Neue. Zum anderen sehen wir uns mit Sparmaßnahmen konfrontiert", erklärt Rafiq. "Die Innovationsarbeit der Unternehmen muss deshalb heute zielgerichtet sein." Das gilt nicht allein für Unternehmen wie McDonald's. Auch junge Technologiefirmen müssen ihre Innovationen heute sorgfältig planen – und dabei schneller sein als je zuvor.

DISRUPTION 2.0: WIEDER ALLES NEU

Wie Airbnb Antworten auf plötzliche und massive Veränderungen seines schwankungsanfälligen Geschäftsmodells fand.

Als die Pandemie kam, stand Airbnb am Rande einer Katastrophe. Innerhalb von nur acht Wochen brach das Geschäft um 80% ein, weil Kunden rund um die Welt ihre Reisen stornierten. Unter der Leitung von CEO Brian Chesky schwenkte Airbnb dann aber schnell um.

Mehr als die Hälfte aller Buchungen kamen plötzlich aus der näheren Umgebung des Wohnorts der Kunden. Deshalb passte Airbnb seine Empfehlungen an, um den Algorithmus mit mehr

lokalen Angeboten zu füttern. Zusätzlich wurden Aspekte wie gutes WLAN betont, weil viele Kunden plötzlich in den Apartments arbeiten wollten.

Airbnb musste nicht viel in neue Technologien investieren, um sein Geschäft anzupassen, obwohl Daten und KI gewiss eine Rolle bei der Anpassung der Suchergebnisse spielten. CEO und Mitarbeiter mussten vor allem die richtigen Fragen stellen, auf die Antworten der Kunden hören und dann schnell reagieren.

AKT IV

BEGEISTERE * DAS * PUBLIKUM



KÜNSTLER IN EINEM ZIRKUS merken sofort, ob ihre Show gut ankommt. In zunehmendem Maße kommen auch Kundenreaktionen in Echtzeit auf Unternehmen zu. Solche Kunden zufriedenzustellen, ist schwieriger denn je. Sie fordern nicht nur gute Produkte und Dienstleistungen, sondern zudem solche mit einem höheren Anspruch. Sie wollen Produkte, denen sie vertrauen, an die sie glauben können. Aber wie können Hersteller Marken anbieten, die Kunden ein gutes Gefühl vermitteln?

Die Antwort beginnt mit Klarheit und Authentizität. Und sie beginnt mit einer Führungskraft, die herausfinden will, welche Werte sich ein Unternehmen auf die Fahnen schreibt und welche nicht. Transparenz gehört auch dazu, sowohl gegenüber Kunden als auch Mitarbeitern. Unternehmen müssen außerdem mit ihren Fehlern aus der Vergangenheit ins Reine kommen. Gerade in einer Phase der Transformation ist es wichtig, dass Firmen sich transparent zeigen, um ihre Stakeholder mit einer klaren Haltung zu überzeugen.

Sehen wir uns das Beispiel General Motors an. Seit dem Jahr 2014 leitet Mary Barra den Konzern. Barra ist die erste weibliche Vorstandsvorsitzende



11
MRD.
USD

Jährlich geplante Investitionssumme GMs bis 2025 für den Bau von einer Million Elektroautos in Nordamerika.

QUELLE: FORBES

eines großen US-Automobilherstellers. Sie hat Karriere bei General Motors gemacht und wurde in einer für das Unternehmen schwierigen Zeit an die Spitze berufen.

Ein fehlerhaftes Zündschloss stand in Verbindung mit über 100 Todesfällen und vielen Verletzten. Die Vorstandsvorsitzende musste nicht nur mehrere Millionen Fahrzeuge zurückrufen lassen und im Rahmen einer Vergleichsvereinbarung eine Strafe von 900 Millionen US-Dollar akzeptieren. Sie musste darüber hinaus Kunden und Mitarbeitern gegenüber ganz offen sein und sich mit einer Unternehmenskultur auseinandersetzen, bei der solche Fehler unter den Teppich gekehrt wurden. "Ich will das nie hinter uns lassen", sagte Barra zu ihren Mitarbeitern. "Ich möchte, dass diese schmerzhafteste Erfahrung dauerhaft in unserem kollektiven Gedächtnis erhalten bleibt."

Barra entschuldigte sich mehrere Male öffentlich. Sie richtete einen Entschädigungsfonds für die Familien der Opfer ein und entließ schließlich diejenigen Führungskräfte, die für die Tragödie verantwortlich waren und sie vertuschen wollten. Bei all dem setzte sie auf "Offenheit, Zusammenarbeit, Transparenz und Mitgefühl", wie sie sagt. Verantwortung wurde bei GM fortan großgeschrieben. Mary Barra beantwortete bei jeder Gelegenheit offen alle Fragen zu der Tragödie; sei es vor dem Kongress, gegenüber der Presse, vor ihren Mitarbeitern, gegenüber Kunden oder Investoren.

GENERAL MOTORS GING mit einer neuen Unternehmenskultur aus der Krise hervor. Doch schon bald brach in der Automobilindustrie eine neue Ära an, die eine andere Art der Transformation erfordert. Barras Fähigkeiten werden erneut auf die Probe gestellt. Bislang hat sie nur dieses eine Mal bewiesen, dass sie Ziele setzen kann und ihren Worten Taten folgen lässt.

Vor zwei Jahren kündigte Barra an, dass General Motors ab 2035 ausschließlich Elektrofahrzeuge produzieren wird. Für einen Konzern, der seit 1908 Verbrenner-Autos baut, eine sehr mutige Entscheidung. Die Umstellung auf Elektrofahrzeuge sei nicht nur gut für die Umwelt, argumentiert Barra, sondern auch fürs Geschäft. Mehr als das: "Wir müssen auch andere anführen und beeinflussen. Wir müssen die Standards setzen, denen andere folgen. Wir nehmen alle mit auf die Reise in eine sichere und rein elektrische Zukunft. Wir haben die Welt schon einmal verändert – und wir werden es wieder tun."

AKT V

* PLANE * DIE NÄCHSTE SHOW



NICHT ALLE UNTERNEHMEN sind in der Lage, sich grundlegend zu verändern. Für jedes General Motors gibt es wahrscheinlich ein Nokia oder ein Kodak – Konzerne, die einst unangefochten an der Spitze ihrer Märkte standen, dann aber ihre Topposition einbüßten.

Auch Zirkussen kann es so ergehen. 2017 stellte der Zirkus Ringling Bros. and Barnum & Bailey nach 146 Jahren seine Arbeit ein. Die Ticketverkäufe waren zurückgegangen, was unter anderem auf die Sorge der Kunden um die Zirkustiere zurückzuführen war. Aber "Die größte Show der Welt", wie die Macher ihre Darbietung selbstbewusst nennen, wird bald zurückkehren, jedoch ohne Tiere. Die etablierte Marke soll mit neuen Eigentümern wiederbelebt werden. Geradezu euphorisch liest sich die Pressemitteilung vom März 2023. Sie verspricht atemberaubende Kunststücke, musikalische Darbietungen, Luftakrobatik, moderne Comedy, Hochseilakte und vieles mehr: "Die neu konzipierte US-Ikone wird Familien durch ein plattformübergreifendes 360-Grad-Erlebnis fesseln, das die Fans in das Geschehen einbezieht und echte Verbindungen zwischen Zuschauern und Artisten aus aller Welt schafft", heißt es.

Die vollmundigen Versprechen erinnern an den Cirque du Soleil. Das Konzept ist sehr ähnlich. Aber nur weil ein Unternehmen damit erfolgreich ist, heißt das noch nicht, dass ein anderes das Konzept einfach kopieren kann. Auch hier kommt es auf Authentizität und das richtige Timing an, auf Kommunikation, Führung und Talent. Es müssen viele Faktoren zusammenkommen, um ein Unternehmen erfolgreich zu verändern.

Man darf den Ringling Brothers – oder Feld Entertainment, ihrem neuen Eigentümer – zugute halten, dass sie den Aufbruch in eine neue Zukunft wagen. Vom Zirkusgeschäft kann man somit viel lernen: von seiner Kreativität, seiner Hartnäckigkeit und von seiner Fähigkeit zur Inszenierung im Angesicht des Scheiterns. Und auch von dem Drang, sich immer wieder neu zu erfinden. Wenn es etwas gibt, das man sich hier abschauen kann, dann dies: Die Show muss weitergehen. ■

Rita Gunther McGRATH

DIE FRAU,

die um die

BEKENNEN SCHAUT



TEXT

NEELIMA MAHAJAN



FOTOS

AMY LOMBARD



*AUGEN AUF
Rita Gunther McGrath
ist überzeugt, dass der
Blick in die Zukunft
kein magischer Akt ist,
sondern eine Frage
genauer Beobachtung.*

TIMING KANN ALLES SEIN. Gute Führungskräfte wissen, wann sie sich aus dem Getümmel zurückziehen und nach übergeordneten Mustern Ausschau halten sollten. Die Strategieexpertin Rita Gunther McGrath empfiehlt, sich Freiraum für Perspektivwechsel zu nehmen – und erst danach eine größere Wende im Unternehmen einzuleiten.



ENTSCHIEDER suchen Rita Gunther McGrath auf, weil sie eine besondere Fähigkeit hat: Sie kann "um die Ecken schauen". Ihre

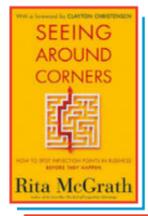
Gabe, künftige Wendepunkte zu erkennen, gibt Managern Halt in unsicheren Zeiten. In unserem Gespräch erläutert die Professorin von der Columbia Business School, wie man Vorboten der Veränderung wahrnimmt und richtig nutzt. Der wichtigste Tipp aus ihrem Buch *Seeing Around Corners* (2019) ist aktueller denn je: Bevor Sie eine Initiative ergreifen, treten Sie einen Schritt zurück – und konzentrieren Sie sich auf subtile Veränderungen.

Wenn Sie Ihr Buch heute schreiben würden, gäbe es etwas, das stärker betont werden sollte?

Ich würde mehr Betonung auf die Einsicht legen, dass man zunächst entschleunigen sollte, um dann das Tempo zu erhöhen. Man muss unterschiedliche Perspektiven auf ein Geschehen einnehmen. Wir haben diese schnelle Art des Denkens kultiviert, bei der wir rasch Urteile fällen. Viele Leute, die das während der Covid-Pandemie getan haben, bereuen das heute. Sie haben zu schnell endgültige Aussagen getroffen.

Hatten wir denn Zeit, es ruhiger angehen zu lassen?

Das hing von Ihrer Situation ab. Wenn Menschen in Gefahr waren, wenn eine Fabrik komplett umgerüstet werden musste oder wenn Sie lebenswichtige Güter produziert haben, blieb natürlich nicht



Seeing Around Corners

von Rita Gunther McGrath, 259 Seiten. Houghton Mifflin Harcourt, 2019. 27,40 Euro.



viel Zeit. Aber ich spreche nicht von Tagen. Es gibt eine wunderbare Analogie von einem Balkon oberhalb der Tanzfläche. Führungskräfte können nach oben gehen, sich aus dem Getümmel zurückziehen und vom Balkon aus Muster erkennen. Und wenn es nur für ein paar Minuten ist. Was bewirkt diese Entschleunigung? Sie lassen sich nicht beirren. Nehmen Sie sich ein paar Minuten mehr Zeit, um einfach zu fragen: Verstehe ich wirklich, was hier vor sich geht? Erkenne ich die Muster?

Wie beurteilen Sie die Veränderungen durch die Pandemie aus einer organisatorischen Perspektive?

Viele Gewissheiten wurden infrage gestellt. Zum Beispiel, dass das Arbeiten im Homeoffice nicht so gut funktionieren kann wie im Büro. Zu den unangenehmen Entdeckungen gehörte, wie sehr wir uns auf Schulen und Kindertagesstätten verlassen haben. Oder für wie selbstverständlich wir das reibungslose Funktionieren der globalen Lieferketten hielten. Ein bleibender Eindruck ist für mich die Erkenntnis, wie fragil unsere Umwelt doch ist. Ein Technologiejournalist des *Wall Street Journal* erklärte mir einmal, wie ein Dongle produziert wird

und wie er bis zu einem Käufer nach Connecticut gelangt. Das sind all diese Dinge, die im Hintergrund ablaufen, über die wir uns nie Gedanken gemacht haben. Jetzt lernen wir, wie Häfen funktionieren und was Robotik bedeutet. Die Welt ist viel komplexer, als wir dachten.

Wir erleben Handelskriege, Lieferkettenprobleme, geopolitische Konflikte und einen Krieg. Sind die strategischen Herausforderungen mehr geworden – oder fühlen wir uns einfach nur überfordert?

Der Eindruck der zugespitzten Krisen entsteht zum Teil aus dem Blick zurück in die Vergangenheit. Wenn wir zurückblicken, dann wissen wir, wie etwas ausgegangen ist. Das ist dann meist nicht mehr so schlimm. Lebte man jedoch während des Ersten oder Zweiten Weltkriegs, war die Unsicherheit damals enorm hoch. Wenn man nicht weiß, was passieren wird, fühlt sich das beängstigend an. Nehmen wir zum Beispiel die Rezession von 2008. Wir fürchteten nach der Lehman-Pleite den Zusammenbruch des Finanzsystems. Heute wissen wir, dass wir die Krise überwunden haben. Blicke ich auf die heutigen Krisen, haben wir auch Angst.

GEDULD ÜBEN
McGrath ist der Ansicht, dass aufmerksame Entschleunigung zentral ist für das Wahrnehmen von Wendepunkten.

Wir wissen eben nicht, wie es ausgehen wird. Das ist der Unterschied. Die emotionale Belastung scheint oft größer zu sein als die echte Bedrohung.

Wie hat die Pandemie die Konkurrenzsituation von Unternehmen beeinflusst?

Die Pandemie hat Gewinner und Verlierer hervorgebracht. Unternehmen wie Clorox, Peloton und Amazon reagierten auf die gestiegene Nachfrage, indem sie ihre Kapazitäten aufstockten. Wenn man allerdings historische Vergleiche anstellt, weiß man, dass die Nachfrage nach solchen Ausnahmesituationen wieder zurückgeht. Folglich werden die meisten Unternehmen ihre Produktion nicht dauerhaft ausweiten. Amazon ist ein gutes Beispiel, wie man es nicht tun sollte: Das Unternehmen hat sich verschätzt und musste Entlassungen auf Managementebene vornehmen. Das ist unüblich.

Ich denke außerdem, dass sich unsere Art und Weise, nach einem Nutzen zu suchen, verändert. Wir suchen heute nach Lösungen, die in ein Ökosystem eingebettet sind. Diese Entwicklung lässt sich zwar schon seit einiger Zeit beobachten. Aber inzwischen sind es immer mehr die Dienstleistungen, die den größten Nutzen stiften. Keiner kauft heute mehr einen Hammer, ohne Bewertungen anderer Kunden zu lesen. Praktisch jedes Produkt ist heute digital in irgendeiner Weise mit seiner Umwelt vernetzt. Das Wesen der meisten Unternehmen hat sich dadurch bereits verändert.

Haben die jüngsten Ereignisse Auswirkungen auf die Lebenszyklen von Geschäftsmodellen? Man hat den Eindruck, das Tempo hat sich beschleunigt.

Ich denke, das stimmt. Schauen Sie sich nur die Geschwindigkeit der Technologieentwicklung an. TikTok macht Facebook das Leben schwer. Das Netzwerk ist in kürzester Zeit auf eine Milliarde Nutzer angewachsen. Sie können Geschäftsmodelle exponentiell skalieren. Wir erleben das Erodieren traditioneller Wettbewerbsvorteile. Markteintrittsbarrieren sind heute viel kleiner als früher. Geschäftsideen können einfacher kopiert werden.

Wir entdecken auch etwas wieder, das wir nie hätten vergessen dürfen: die sogenannte Strategie 101. Schauen Sie sich die vielen Direktvermarkter an, die in den Jahren um 2010 und 2011 entstanden sind: Dollar Shave Club, Warby Parker oder Harry's. Sie haben gelernt, wie man Geschäftsmodelle einfach starten und auf den Markt bringen kann. Allerdings waren sie auch wirklich leicht zu kopieren. Die Strategie 101 gilt noch ➡



”

WENN SIE KEINE ZEIT IN GRUNDLEGENDE FRAGEN INVESTIEREN, KÖNNEN SIE SITUATIONEN KAUM RICHTIG EINSCHÄTZEN.

— **RITA GUNTHER MCGRATH**

immer: Man braucht eine Strategie für eine langfristig tragfähige Wettbewerbsfähigkeit, wenn man ein Unternehmen gründet.

Drücken wir gerade eine Art Reset-Knopf, wodurch sich unsere Annahmen über Branchen, Geschäftsmodelle, Verbraucher und Märkte ändern?

Ich würde nicht sagen, dass sich alle unsere Annahmen verändern. Jeff Bezos sagte einmal, dass er seine Geschäfte daran ausrichtet, was sich ändern wird. Ich kann mir nicht vorstellen, dass die Leute in zehn Jahren sagen werden: "Jeff, ich liebe Amazon. Aber würdest du bitte langsamer ausliefern und mehr Geld verlangen?" Einige Dinge ändern sich nicht. Man muss als Unternehmen eine Aufgabe erledigen. Was sich ändert, ist die Art und Weise, wie wir das tun. Denken Sie zum Beispiel an Rauchzeichen, Telegramme, Festnetztelefone und Smartphones. Bei all diesen Technologien geht es um eine Form von Kommunikation, die Zeit und Raum überwindet. Die Technologie stellt nicht die Aufgabe infrage, sondern die Annahmen darüber, wie Unternehmen diese Aufgaben erledigen.

Wer ist besser für solche Wendepunkte gerüstet – große Konzerne oder Start-ups?

Ich habe behäbige Start-ups gesehen. Und ich habe flexible Großunternehmen gesehen. Ich glaube deshalb nicht, dass das von der Größe abhängt,

STARTKLAR
Sobald man das Muster einer Situation durchschaut hat, kann man den Wandel in Angriff nehmen.

sondern von der Führung. Am besten auf Veränderungen vorbereitet sind Firmen, die freie Ressourcen haben und bei denen sich kreative Mitarbeiter ausprobieren können. 3M ist ein Beispiel. Hier gilt die Devise: Wir wissen nie, wo eine interessante Idee herkommt. Wenn eine Krise kommt, haben sie bei 3M den Schrank voller Ideen, an denen die Mitarbeiter eine Weile gearbeitet haben. Man steht also nie vor einem leeren Schrank und stellt fest, dass da nichts ist. Ich denke, dass Unternehmen, die über Reservekapazitäten verfügen und ihre Portfolios gut verwalten, eine gewisse Sensibilität für Veränderungen entwickelt haben. Solche Unternehmen sind am besten aufgestellt.

Sie haben Führungsqualitäten erwähnt. Was zeichnet denn Führungskräfte aus, die als Gewinner aus Krisen hervorgehen?

Sie sind neugierig und glauben nie, dass sie auf alles eine Antwort haben. Sie werden sagen: "Das ist jetzt im Moment die beste Wahl, aber es ist nicht die beste überhaupt." Es gibt immer noch etwas zu verbessern. Sie sind sehr gut darin, umfangreiche Informationsstrukturen aufzubauen. Solche Führungskräfte sprechen regelmäßig mit ihren Mitarbeitern der unteren Ebenen. Sie sind deshalb bestens vernetzt, ohne sich im Mikromanagement von Detailfragen zu verzetteln. Aber sie wollen wissen, was im Unternehmen vor sich geht. Das bedeutet jedoch nicht, dass sie das ganze Unternehmen durch irrationale Entscheidungen in Aufruhr versetzen. Sie verfügen über ein umfassendes Wissen über alles Mögliche, was um sie herum passiert. Wenn man dieses grundlegende Wissen hat, registriert man Veränderungen, die über die Zukunft der Firma entscheiden könnten. Wenn man aber nicht die Zeit investiert hat, um die Grundlagen zu analysieren, erkennt man das nicht. Und es fällt einem schwer, Situationen richtig einzuschätzen.

Hat die Pandemie im Hinblick auf die Innovationsfähigkeit oder das Nachdenken in Unternehmen über ihre Wettbewerbsposition Gutes bewirkt?

Ja, ich bin überzeugt, dass die Pandemie auch viel Gutes mit sich gebracht hat. In dem Jahrzehnt vor der Pandemie war sehr viel Geld im Umlauf. Die Situation war in vielerlei Hinsicht vergleichbar mit den späten 1990er-Jahren. Unternehmen wurden zu groß. Vielen Leuten ging es sehr gut, und sie merkten gar nicht, wie gut sie es hatten. Dann kam das Schockereignis, das alles auf den Kopf stellte. Es zwingt uns zu kreativen Antworten. ■

RITA GUNTHER MCGRATH

ist eine weltweit führende Expertin für Innovation und Wachstum in unsicheren Zeiten. Die amerikanische Wissenschaftlerin ist "Academic Director in Executive Education" an der Columbia Business School in New York. Sie wird regelmäßig unter die Top Ten der weltweit führenden Management-Denker gewählt.

❖ **DIE** ❖
FLIEGENDEN
WALLENDAS
EINE FAMILIE
EIN ABGRUND
EIN ABENTEUER

TRANSFORMATION

TRANSFORMATION



TEXT

BENNETT VOYLES



FOTO

MARK BLINCH

*OHNE NETZ UND OHNE BODEN
2012 war Nik Wallenda der erste
Mensch, der die 550 Meter von der ame-
rikanischen zur kanadischen Seite der
Niagarafälle auf einem Seil zurücklegte.*

ERFOLG HÄNGT OFT DAVON AB, sich angesichts von Widrigkeiten neu zu erfinden. Dies ist die Geschichte der legendären Flying Wallendas, einer Familie von Hochseilartisten und Waghälsen, die seit sieben Generationen ihr Publikum begeistern. Sie zeigt, wie man seine Gefühle trainieren kann, um weiterzukommen, und bietet Lektionen in resilienter Führung und Teamzusammenhalt unter hohem Druck.

SIEBEN DER Flying Wallendas begannen gerade eine ihrer beeindruckendsten Nummern – vor 7.000 Zuschauern balancierten die Akrobaten im Detroiter Michigan State Fair Coliseum in Form einer dreistöckigen Pyramide hoch über dem Boden. Zwischen ihnen und dem Beton lag nichts als ein 1,9 Zentimeter schmales Drahtseil und ein paar blaue Scheinwerfer. Dieser 30. Januar 1962 war ein ganz gewöhnlicher Dienstag, bis auf einmal der führende Drahtseilartist die Kontrolle über seine Balancierstange verlor. "Ich kann sie nicht mehr halten", raunte Dieter Schepp, bevor er zehn Meter tief fiel. Mit ihm fielen, wie es ein Zirkusclown später erzählte, Amerikas berühmteste Akrobaten vom Drahtseil "wie Kokosnüsse von einer Palme".

Schepp, ein 23-jähriger Wallenda-Neffe, starb, ein Wallenda-Schwiegersohn mit ihm. Ein Wallenda-Sohn war querschnittsgelähmt und ein Cousin verletzte sich am Kopf. Die verbleibenden gehfähigen Wallendas hingegen schafften es irgendwie, schon am nächsten Abend wieder aufs Seil zu steigen – unter ihnen der Clanpatriarch Karl Wallenda, der sich für die Vorstellung aus dem Krankenhaus schleichen musste.

Im folgenden Jahr begannen die Wallendas sogar wieder damit, die Pyramide aufzuführen – wobei sie weiter der Familientradition folgten, kein Netz zu spannen. Der deutschstämmige "Vati" Wallenda wollte nicht, dass die Leute seine Familie für Feiglinge hielten.

Er hätte sich keine Sorgen machen müssen. Noch heute, mehr als 60 Jahre danach, lebt die siebte Generation der Wallendas von der Hochseilartistik, und das trotz weiterer schwerer Unfälle in den folgenden Jahren – einschließlich seines eigenen tödlichen Sturzes von einem Seil zwischen zwei Hoteltürmen in San Juan, Puerto Rico, im Jahr 1978.

"Mit dem, was wir tun, haben wir sieben Familienmitglieder verloren, doch wir machen weiter", sagte sein Urnenkel Nik Wallenda bei einem Backstageinterview am Missouri Theater, wo er 2023 mit seinem Zirkus auftrat.

VERLEIHT FLÜGEL

Wie haben die Wallendas trotz so vieler traumatischer Ereignisse die Nerven behalten, weiterhin neue Nummern zu erfinden und ihr Publikum zu fesseln? Dafür scheint es mehrere Gründe zu geben. In seinen Memoiren, *Balance: A Story of Faith, Family, and Life on the*

Line, nennt Nik Wallenda die christliche Religion als Quell seiner Kraft. Vielleicht liegt es auch an seiner Erziehung. Als Spross einer alten deutsch-amerikanischen Zirkusfamilie wuchs Nik mehr oder weniger in den Lüften auf. "Auf dem Drahtseil zu gehen ist für mich völlig natürlich... Als du klein warst, hast du gelernt, auf dem Boden zu laufen – und ich auf dem Seil", sagt er.

Psychologisch gesehen hängt Resilienz laut Experten von vier Charaktereigenschaften ab. Cary Cooper, Professor für Organisationspsychologie und Gesundheit an der Manchester Business School und Mitautor von *Resilienz als Erfolgsfaktor*, argumentiert, dass es dabei darauf ankommt, wie anpassungsfähig

FOTOS: GETTY IMAGES / BETTMANN ARCHIVE, NIK WALLEDA PRIVATE ARCHIVE (2)

und wie selbstbewusst man ist; ob man in der Lage ist, Unterstützung zu suchen, wenn man sie benötigt; und ob man es schafft, sich eine Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns zu bewahren.

Normalerweise entwickeln sich diese Eigenschaften in der Kindheit. Forscher haben jedoch herausgefunden, dass Kinder, selbst wenn sie erhebliche Widrigkeiten wie Lernschwächen erfahren mussten, zu gut ausgeglichenen Erwachsenen heranwachsen können. Jedenfalls, sofern sie einen "charismatischen Erwachsenen" trafen – jemanden, der wirklich an sie geglaubt hat, so Robert Brooks, ein Psychologe aus Boston und Mitautor von *Das Resilienzbuch: Kinder fürs Leben stärken*.

Obwohl seine Eltern nicht mehr an die Zukunft ihrer Branche glaubten und ihn davon abhalten wollten, schloss Nik sich schließlich seiner Familie auf dem Hochseil an. Der Wendepunkt kam im Jahr 1997, als der Hamid-Morton Shrine Circus seinen Onkel Tino anrief und die Wallendas fragte, ob sie die Sieben-Personen-Pyramiden-Nummer in Detroit nachstellen würden.

NACH LANGEN PROBEN setzen sie am 6. März 1998 ihre Füße aufs Seil. Um die Pyramide im Gleichgewicht zu halten, bewegen sie sich mit jeder Bewegung ihrer Teamkollegen "seitwärts und auf und ab. Wir müssen uns ganz leicht biegen lassen, ohne zu brechen." Unter den

ZUM FLIEGEN GEBOREN
So wie seine Vorfahren machte auch Nik Wallenda (oben links) seine ersten Schritte als Kleinkind auf dem Drahtseil.

Augen ihres gelähmten Onkels schafften Nik und seine Verwandten es in vier Minuten über das Drahtseil. Als die großen Fernsehsender darüber berichten, entschließt sich der Oberstufenschüler, doch nicht Kinderarzt zu werden, sondern beim Zirkus zu bleiben.

Diese Art Resilienz kann man trainieren. Nur 5 bis 10 % der Menschen "sind nicht besonders widerstandsfähig und werden es nie sein", sagt Cooper. Der Rest von uns hat ➔



das Zeug dazu. Eine psychometrische Untersuchung kann Menschen zeigen, wo ihre Schwächen liegen und wie sie sich auf ihr Verhalten auswirken. Ein erfahrener Psychologe kann dabei helfen, diese Verhaltensweisen "in ein paar Sitzungen über ein paar Wochen hinweg" zu modifizieren, sagt Cooper.

Natürlich wird nicht jedes Team so resilient werden wie die Wallendas. Selbst für langjährige Teams kann es schwierig sein, zusammenzubleiben, vor allem in Zeiten des Wandels. Die Wallendas sind tatsächlich noch immer in der Luft, aber weit weniger oft am selben Ort. Tino Wallenda führt eine zehnköpfige Truppe an, während sein Neffe Nik eine sechsköpfige Gruppe, den Nik Wallenda Zirkus, leitet. "Es gab da nie Meinungsverschiedenheiten", sagt Nik. "Ich habe mich einfach auf große TV-Stunts konzentriert, während sich mein Onkel auf Zirkusse spezialisiert hat."

TEAMRESILIENZ BAUT laut Cooper auf denselben Elementen auf wie die von Einzelpersonen, mit einem Zusatz: "Damit ein Team widerstandsfähig sein kann, muss es den richtigen Typ Vorgesetzten haben. Das muss jemand sein, der über gute zwischenmenschliche Fähigkeiten verfügt." Sozial kompetente Manager seien aber selten, fügt Cooper hinzu – nicht weil es keine Kandidaten gäbe, sondern weil Menschen eher aufgrund ihrer technischen denn ihrer sozialen Fähigkeiten befördert werden.

Unterstützende und ermutigende Handlungen seien wichtig, betont Brooks, denn die Resilienz in einer Organisation hänge davon ab, inwieweit die Menschen sich als Teil der Gruppe fühlen. Seine Forschung ergab, dass das verbindende Gefühl mit einer Gruppe oft von Dingen wie Mikro-Bestätigungen oder Mikro-Aggressionen abhängt. "Das kann ein einfacher Kommentar sein oder ein Lächeln", sagt er. So brähen Menschen in seinen Schulkultur-Workshops manchmal in Tränen aus, wenn sie sich an einen fiesen Spruch eines Lehrers vor 40 Jahren erinnern.



Mithilfe von Training und Selbstreflexion kann man auch das überwinden. Brooks rät Managern, damit zu beginnen, ihr Ichbewusstsein zu entwickeln: Fragen Sie sich zum Beispiel, wie Sie auf andere wirken. Welche Wörter würden Mitarbeiter verwenden, um Sie zu beschreiben? Wenn die Antwort nicht Ihren Vorstellungen entspricht, versuchen Sie, Anpassungen an Ihrem Verhalten vorzunehmen.

Einfühlsame Manager sollten nach Brooks auch auf ihre Worte achten. Über seine eigene Laufbahn hinweg habe er gelernt, wie wichtig es ist, vorsichtig zu sprechen. Als Therapeut fand er heraus, dass eine negativere Atmosphäre entsteht, wenn er sich allein auf

TANZ AUF DEM VULKAN
Über dem aktiven Vulkan Masaya in Nicaragua unternahm Nik Wallenda 2020 den gefährlichsten Drahtseilakt seiner Karriere.

die Probleme seiner Patienten konzentriert. Vielmehr sei es wichtig, bereits beim ersten Treffen nach ihren Stärken zu fragen, ihren "Inseln der Kompetenz". Manager sollten ihren Mitarbeitern demnach auch ab und zu mal ehrlich auf die Schulter klopfen: "Wenn Mitarbeiter sich wohl und als Teil des Unternehmens fühlen sollen, ist es wichtig für sie zu wissen, dass die Führungsebene ihre Stärken wahrnimmt und anerkennt", sagt er.

LOB DER ANGST

So sehr er den Optimismus seines Urgroßvaters bewundert, räumt Wallenda ein, dass noch ein anderes Gefühl seine Resilienz stärkt: seine Angst. Bis zu drei Shows pro Tag bedeuten für ihn, dass selbst lebensgefährliche Stunts zur Routine werden. Da sei es hilfreich, immer wieder mal an die Gefahren erinnert zu werden. "Selbstzufriedenheit ist tödlich", glaubt er.

Eine zweite Angst scheint für ihn ein noch stärkerer Antrieb gewesen zu sein. So erinnert er sich daran, als Kind gehört zu haben, wie seine Eltern von sinkenden Zuschauerzahlen sprachen und deshalb fürchteten, bankrott zu ge-

FOTO: TIM BOYLES

”
**MAN DREHT SICH
LEICHT IM KREIS
UND MACHT IMMER
DAS GLEICHE.
GENAU DESHALB
SCHEITERN VIELE
FAMILIENFIRMEN.**

— **NIK
WALLEDA**
MITGLIED DER FLYING
WALLENDAS IN 7. GENERATION

hen. Kurzfristig trieb ihn diese Sorge dazu an, so viele Nachmittagsjobs wie möglich anzunehmen, sodass er bereits 20.000 US-Dollar angespart hatte, als er die High School verließ.

Geldsorgen prägten auch seine berufliche Karriere. Sie drängten ihn dazu, "über das Zirkuszelt hinauszudenken" und das Schwerkraft-Melodram für das neue Jahrhundert neu aufzusetzen. Also erfand er neue Stunts fürs Fernsehen, in denen er auf Drahtseilen über dem Times Square, den Niagarafällen, der Skyline von Chicago, dem Grand Canyon und einem aktiven Vulkan balancierte. Darüber hinaus stieß er mit der Marke Wallenda in völlig neue Geschäftsbereiche wie Inspirationsreden

vor. "Im Geschäft passiert es leicht, dass man sich im Kreis dreht und immer das Gleiche macht", reflektiert er. "Deshalb sieht man oft, dass generationenübergreifende Unternehmen scheitern. Die Zirkuswelt hat Probleme, weil viele Menschen in der Branche weiterhin das Gleiche tun wie ihre Eltern – oder noch häufiger sogar weniger tun als einstmals ihre Eltern."

Nik Wallenda zieht es vor, etwas Neues zu versuchen und dabei zu scheitern, als Risiken überhaupt nicht einzugehen: "Ich glaube, viele Menschen sind jeden Tag unglücklich, weil sie selbstzufrieden sind, weil sie ihre Träume aufgeben und sich mit dem Status quo zufriedengeben." ■

FOLGE DEN LOSERN

WOLLEN SIE DEN WANDEL BESSER MANAGEN? Dann schauen Sie auf die Welt der Start-ups, in der Kursänderungen alltäglich sind. Noam Wasserman hat Tausende von Transformationen analysiert und dabei 10 Überlebensregeln gefunden.



TEXT

BENNETT VOYLES



ILLUSTRATIONEN

EVA REDAMONTI

T RANSFORMATION KOMMT nicht von ungefähr. In der Start-up-Welt der kleinen Teams kommt es auf Leute wie Sie an. Also auf Sie selbst! Der Unternehmensforscher Noam Wasserman sagt, dass es sich für kleine Unternehmen, die ständig Veränderungen durchlaufen, auszahlt, die häufigsten Fehler zu kennen und zu vermeiden, die Tausende kleiner Start-ups machen. Davon können auch größere Unternehmen lernen.

Wasserman, der an der Harvard Business School gearbeitet hat und Dekan der Sy Syms School of Business an der New Yorker Yeshiva University ist, hat für seine Bücher *The Founder's Dilemmas* und *Life Is a Startup* Daten von fast 10.000 Gründern von mehr als 3.600 US-Start-ups analysiert und kommt zu dem Schluss: "Wenn Unternehmertum ein Kampf ist, stammen die meisten Verluste aus Eigenbeschuss oder selbst zugefügten Verletzungen." Hier sind zehn Ergebnisse, die verraten, wie Transformation besser (oder weniger schlecht) klappt.

1 MACH PLATZ

KURSÄNDERUNGEN erfordern oft neue Leute. Das sollten auch die Gründer selbst einsehen. Eine Studie zu 6.130 US-Start-ups zeigte, dass Unternehmen, bei denen der Gründer die Kontrolle über das Produktentwicklungsstadium hinaus behält, unterdurchschnittlich abschneiden. Oft ist eine neue Art von Führung erforderlich.



2 WÄHLE DEIN ZIEL

KLEINE TEAMS in Start-ups wollen oft beides: reich werden und König werden. Gründer, die CEO bleiben und weiterhin den Vorstand kontrollieren wollen, sitzen am Ende auf Beteiligungen, die nur gut halb so wertvoll sind wie die der Gründer, die den CEO-Posten und die Kontrolle aufgegeben haben. Also: Be rich, or be king!

3 FALSCHER FREUNDE

GRÜNDER HOLEN oft Freunde und Familie in die Firma. Wenn so jemand jedoch einsteigt, ohne ein Fachkollege zu sein, steigt das Risiko, dass der CEO und Gründer aussteigt, um 28,6%.

4 KEIN BAUCHGEPÜHL

SEINEM BAUCH zu vertrauen führt nicht immer zu den besten Ergebnissen, insbesondere wenn es um die eigene Karriere geht. Studien zeigen, dass Unternehmer über eine Zehnjahres-Spanne 35% weniger verdienen als Angestellte.

5 SEI MÜRRISCH

DU LIEBST DEIN TEAM? Das könnte ein schlechtes Zeichen sein. Eine Studie zu Sinfonieorchestern ergab, dass professionelle Musiker, die nicht gut miteinander konnten, besser spielten als Orchester, in denen sich die Mitglieder mochten. Ein wenig Reibung untereinander kann also durchaus die Teamleistung fördern.

6 FRAGE FREUDE

EINE ANALYSE VON fast 12.000 Venture-Capital-Deals zeigt, dass die Zusammenarbeit zwischen Kapitalgebern aus anderen Firmen mit demselben ethnischen Hintergrund durchschnittlich zu einer Leistungsreduktion um ein Fünftel führt.

7 SPIELE KRISE

ZETTELE TESTWEISE eine Krise an. Resiliente Optimisten schneiden dabei am besten ab. Bei einer Versicherungsgesellschaft übertrafen die optimistischsten Vertriebsmitarbeiter um 88%.

10 KEINE SORGE

UNREALISTISCHER Pessimismus ist nicht erfolgversprechend. Mache die Angst nicht zum Hauptaktionär. Laut Global Entrepreneurship Monitor haben 30–40% der Menschen so viel Angst vor dem Scheitern, dass sie erst gar kein Unternehmen gründen. Sie schließen sich also vom Wettkampf aus, ohne es überhaupt versucht zu haben.



8 NICHT FESTLEGEN

ES KANN EINFACH sein, sich an einen Plan zu halten, aber schwierig, ihn zu hinterfragen. Richten Sie im Voraus bestimmte Kontrollpunkte ein und ändern Sie gegebenenfalls die Richtung. Zwischen 1987 und 2008 gingen 34% von 22.000 untersuchten risiko-finanzierten Unternehmen entweder bankrott oder wurden zahlungsunfähig.

9 SUCHE CONTRA

DIE EFFEKTIVSTEN Gründer stellen früh schwierige Fragen. Die besten Streiter sind oft die besten Manager, insbesondere wenn sie lernen, keine Mühen zu scheuen, um die Wahrheit herauszufinden. "Widerstand ist manchmal von unschätzbarem Wert", sagt Wasserman.



Aus Liebe ZUM ZIRKUS

DAS ZIRKUSLEBEN IN NAHAUFNAHME: Eine beinahe vergessene, schillernde und aus der Zeit gefallene Melange aus Freiheit und Prekarität. Noch immer fahren Artistenfamilien über Land und kampieren auf Freiflächen, wo sie ihr schwindendes Publikum in ihren Bann ziehen. So teilen sie ihre Liebe für eine sterbende Kunst.



FOTOS
STEPHANIE GENGOTTI

ZARTE MOMENTE
Marius, damals
6, umarmt seine
alleinerziehende
Mutter Maria.





LS DIE FOTOGRAFIN Stephanie Gengotti für einen kurzen Auftrag von Rom aus zu einem Zirkusfestival in der norditalienischen Kleinstadt Colorno aufbrach, wusste sie nicht, dass sie dort ihre Berufung finden würde. Eine der bunten Truppen, die dort kampierten, war Brunette Bros., ein Kleinstzirkus, der aus gerade einmal vier Erwachsenen und zwei Kindern aus drei europäischen Ländern bestand und bis 2021 jährlich auf Tour ging.

Kaum hatte sie die Brunettes getroffen, entschied sich Gengotti, das Leben dieser umherziehenden Künstler zu dokumentieren. In ihren Au-

gen leben sie das höchste Gut vor: Freiheit. "Der Zirkus ist wie ein Symbol für eine Welt ohne Grenzen – ein globalisiertes, multiethnisches Rad, das ohne Unterlass rotiert und quietscht. Mit seinen Vergnügungen und seiner Verzweiflung ist der Zirkus eine Metapher für das Leben", philosophiert Gengotti vier Jahre und sechs Zirkusse später.

Diese kleinen Familienunternehmen zu begleiten, die am Rande einer hart auf Effizienz getrimmten Wirtschaft leben, hat den Blick der Fotografin auf die Entscheidungen und Risiken des Lebens verändert. "Wenn man eine Vorstellung sieht, bewegt das etwas in einem", schwelgt Gengotti in Erinnerungen, "ob man dabei nun lacht oder weint – es ist wie eine Glückstherapie." ■



FAMILIENSACHE Manu, Lisa und ihr Sohn Ernesto posieren für ein Porträt vor ihrem Zirkus Brunette Bros., mit dem sie durch Italien ziehen. Ihr sechsköpfiges Ensemble hält die alte Kunst der reisenden Schausteller am Leben.

NICKERCHEN Marius (damals 6) aus der Zirkusfamilie Brunette Bros. hat sich vor der drückenden Sommerhitze in den Schatten zurückgezogen, bevor spätnachmittags die Vorstellung beginnt.



AUFTRITT DER CLOWNS
Manu, Lisa, Luca
und Maria sind vier
Zirkusartisten aus drei
europäischen Ländern.
Eben haben sie in der
Manege vor 60 Leuten ihre
Nummern aufgeführt.

STREUNENDE GÖREN
Marius und Ernesto
von den Brunette Bros.
haben Spaß mit einem
Schild, das Eltern warnt:
"Unbeaufsichtigte
Kinder werden an den
Zirkus verkauft."





LETZTER VORHANG
 Nach 17 Jahren sah sich Brunette Bros. 2021 aus wirtschaftlichen Gründen dazu gezwungen, den letzten Vorhang fallen zu lassen. Mit ihrer Kurzdoku "Memorial, of a circus that once was" setzte die Mitgründerin Maria Solá der nun verstreuten Truppe 2023 ein Denkmal.

♦♦ Von den ♦♦
TOTEN
 AUFERSTANDEN!

DIE RÜCKKEHR
 DES
EINZELHANDELS

TRANSFORMATION

TRANSFORMATION

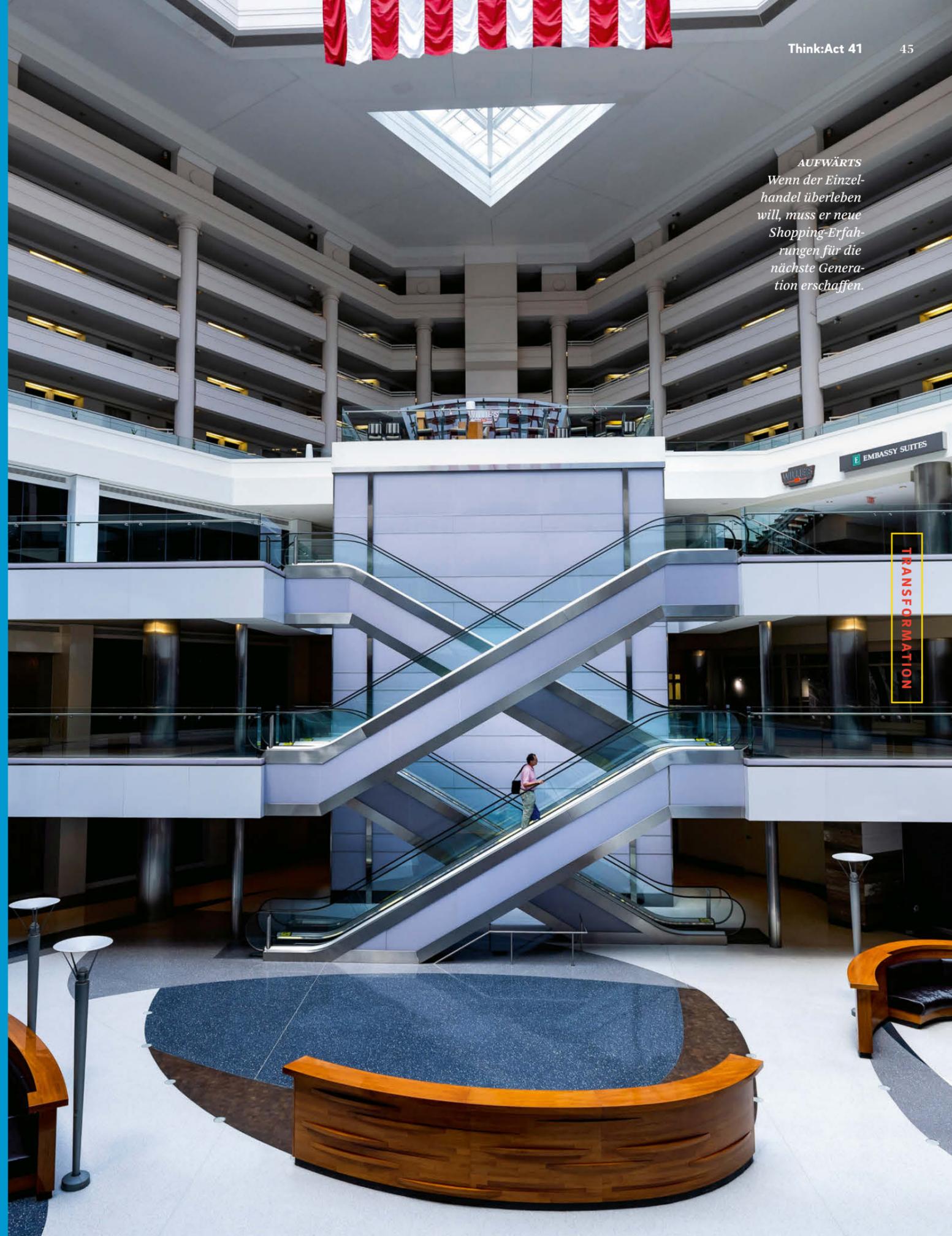


TEXT
PARAN NAYERI



FOTOS
JIM LO SCALZO

AUFWÄRTS
 Wenn der Einzelhandel überleben will, muss er neue Shopping-Erfahrungen für die nächste Generation erschaffen.



ERST KAMEN AMAZON & CO., dann brachte Corona Lieferketten und Kaufgewohnheiten durcheinander. Wer noch Ladenlokale betreibt, muss sich also etwas einfallen lassen. Und siehe da: Tatsächlich haben viele Marken rund um die Welt es geschafft, spannende Läden aufzuziehen und neue Kunden anzulocken.

VOR FÜNF JAHREN geriet Barnes & Noble, die jahrhundertealte amerikanische Buchladenkette, in Schwierigkeiten. Nach vier CEOs in vier Jahren und sieben Quartalen im Minus sah alles nach einer Pleite aus – so wie 2011 beim Konkurrenten Borders.

Dann aber wurde Barnes & Noble 2019 für 683 Millionen US-Dollar von dem Hedgefonds Elliott Management gekauft. Neuer CEO wurde James Daunt, der britische Buchhändler, der 2011 die britische Buchhandelskette Waterstones gerettet hatte. Und statt weiter zu schrumpfen, ist Barnes & Noble inzwischen zum ersten Mal seit langer Zeit wieder auf Expansionskurs, 30 neue Filialen sollen dieses Jahr eröffnen. Wie es dazu kam? Der Bücher-Boom während der Pandemie war natürlich hilfreich. Ebenso wie Daunts Strategie.

BARNES & NOBLE VERKAUFT kein Mineralwasser mehr, keine Batterien, Ladegeräte oder andere Dinge, die nichts mit Büchern zu tun haben. Verlage können sich nun auch nicht mehr die Premiumplätze auf Tischen, in Vitrinen und den besten Regalen kaufen. Außerdem gab Daunt den lokalen Managern die komplette Entscheidungsfreiheit darüber, welche Titel sie wie platzieren möchten, um den örtlichen Kundeninteressen ent-

gegenzukommen. "Den Buchhandel hat es sehr früh ziemlich hart getroffen, er ist aber heute ein Vorreiter darin, Ladenlokale wieder interessant zu machen", analysiert Mark Pilkington, Markenforscher und Autor von *Retail Recovery: How Creative Retailers Are Winning in Their Post-Apocalyptic World* (2021). "Die Idee ist, den Menschen in der Umgebung in die Köpfe zu schauen. In die Läden kommen sehr gute Leute, die gern lesen. Denen geht es nicht nur darum, einzukaufen, sondern mehr um eine Lebensphilosophie."

KEINE FLIESSBANDWARE

Mark Cohen, der die Einzelhandelsforschung an der Columbia Business School in New York leitet, schwärmt ähnlich über die Aussichten der Buchhandelskette unter ihrem neuen CEO. Daunt habe "das immergleiche Fließband-Sortiment, in dem Barnes & Noble gefangen war, abgeschafft und die Geschäfte relevanter gemacht, indem er für interessantere und lokalere Inhalte gesorgt hat." Diese Gesundung sei noch nicht abgeschlossen, aber es sehe alles danach aus, dass der Plan aufgeht.

In einer Branche, die im letzten Jahrzehnt weltweit schwere Rückschläge hinnehmen musste, sticht Barnes & Noble als eine Erfolgsgeschichte hervor.



„**DER BUCHHANDEL IST EIN VORREITER, LADENLOKALE WIEDER INTERESSANT ZU MACHEN.**

— **MARK PILKINGTON**
MARKENFORSCHER UND EXPERTE
FÜR KONSUMGÜTERMÄRKTE

Große Namen wie Sears, Kmart, Toys "R" Us, Bed Bath & Beyond oder Barneys, die einst wie unumstößliche Säulen des US-Handels schienen, sind bankrottgegangen. Von den 2.500 Einkaufszentren, die in den 1980ern die USA überzogen, stehen heute noch rund 700. In zehn Jahren werden wohl nur noch 150 übrig sein. In England wiederum ist die Londoner Oxford Street nur noch eine Schrumpfversion ihres früheren Selbst: Topshop, Debenhams, British Home Stores? Alle weg.

Kündigungswellen, Ladenschließungen und Pleiten suchten den Einzelhandel schon seit 2015 heim. Mit dem Ausbruch der Corona-Pandemie kam es zu "der größten Transformation des Ein-

EINE DER LETZTEN IHRER ART
Einst gut besuchte Einkaufszentren wie die 2023 geschlossene Lakeforest Mall in Maryland stehen heute leer.

zelhandels in den letzten 200 Jahren", wie Pilkington schreibt. Die Folgen seien "vielleicht nicht sofort sichtbar, aber mit der Zeit wird dies in der ganzen Welt zu einem großen Comeback des Einzelhandels führen".

Der Einzelhandel macht einen großen Anteil der Weltwirtschaft aus. Im Jahr 2022 beliefen sich die Einzelhandelsumsätze weltweit auf etwas mehr als 28 Billionen US-Dollar. Das ist mehr

als das 23 Billionen Dollar schwere Bruttoinlandsprodukt der USA. Dort ist der Einzelhandel im privaten Sektor zudem der größte Arbeitgeber. In der EU wiederum arbeitet laut einem kürzlich veröffentlichten Bericht zur beruflichen Entwicklung etwa jeder siebte Angestellte im Einzel- oder Großhandel.

DIE ÜBERLEBENDEN HÄNDLER mussten ihr Online- und Offline-Einkaufserlebnis verbessern und auf smarte Innovationen setzen. Schließlich sei "der Kunde nicht verschwunden", bemerkt Cohen, der vor seiner Universitätskarriere Anfang der Nullerjahre CEO von Sears Canada war, einem Einzelhändler, der 2018 Konkurs anmeldete. →



"Einzelhändler, die vor der Pandemie ein gesundes Geschäft, eine gute Beziehung zu Kunden und eine gesunde Bilanz hatten, konnten überleben", fügt er hinzu. "Die Starken sind zurück, einige schon so richtig mit Wumms, andere brauchen noch etwas Zeit."

"Was auch immer Ihr Produkt ist, wenn Sie Ihre Kunden damit glücklich machen, kommen sie wieder", glaubt Cohen. Wer das nicht schafft, verliere seine Käufer. Denn anders als früher, als Kunden, insbesondere in den USA, "an die allgegenwärtigen lokalen Shoppingcenter gebunden waren", können sie jetzt weltweit online stöbern. Stationäre Einzelhändler können sich nicht mehr einfach auf Loyalität ihrer Kunden verlassen. "Hervorragende Qualität war immer schon ein Baustein zum Erfolg im Einzelhandel", erklärt Cohen, "heute ist sie ein absolutes Muss."

FÜR VIELE HÄNDLER wurde die Pandemie zur Chance, ihr Online-Geschäft auszubauen und zu Omnichannel-Händlern

EINSTIEGSMÖGLICHKEIT

Lord & Taylor, die älteste Warenhauskette der USA, schloss 2021 alle Ladenlokale, um voll aufs Digitale zu setzen.

zu werden. Sie verbesserten ihre Marketing- und Markenstrategien, bauten über Social Media Kunden-Communities auf. Diese Kundenbeziehungen personalisierten sie mithilfe von Verbraucherdaten aus Apps, die Kunden beim Shoppen benutzen. "Dahin zu gelangen, hat volle 20 Jahre gedauert", bemerkt Pilkington.

Corona erwies sich auch als Chance, die alte Annahme zu widerlegen, dass das Internet dem physischen Einkaufen ein Ende bereiten würde. "Die Leute wollen es als Nullsummenspiel darstellen. Das ist es aber nicht", bemerkt Nirmalya Kumar, Professor für Marketing an der Singapore Management University. "Online und Offline werden weiterhin nebeneinander existieren – und beide werden gedeihen."

Wenn Sie als Ladenlokal kein Verkaufsargument haben, sind Sie aus dem Geschäft. Aber wenn Sie etwas bieten, werden Sie weiterhin bestehen."

Online-Shopping, erklärt Kumar, ergebe durchaus Sinn für Produkte wie E-Books, Musik, Software oder Flugtickets. Es ergibt aber wenig Sinn für Produkte wie Lebensmittel, denn "wenn ich einen Apfel kaufen möchte, habe ich eine Vorstellung, wie ein perfekter reifer Apfel aussehen soll, die ich dem Online-Anbieter nicht beschreiben kann – und auch der Online-Anbieter kann es mir nicht beschreiben."

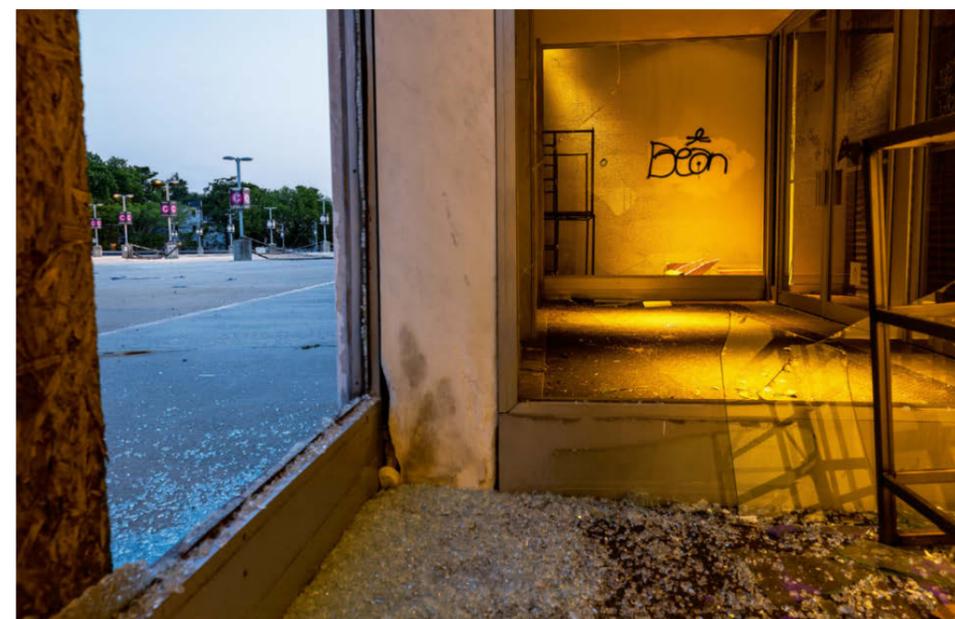
AUF DEN ZEITGEIST ZIELEN

Der Internet-Einzelhandel hat in den letzten zehn Jahren massiv zugenommen – dank der Globalisierung und der Verfügbarkeit von "sehr, sehr günstigem Kapital, das viele Start-ups unterstützt", sagt Pilkington. Angesichts der Deglobalisierung, wirtschaftlichen Sanktionen gegen China, steigenden Zinsen

”
**HOHE QUALITÄT
 WAR IMMER SCHON
 EIN BAUSTEIN DES
 VERKAUFSERFOLGS.
 HEUTE IST SIE
 EIN ABSOLUTES MUSS.**

— **MARK
 COHEN**
 LEITER FÜR RETAIL STUDIES AN
 DER COLUMBIA BUSINESS SCHOOL

*BRUCH MIT DER VERGANGENHEIT
 Lord & Taylor hat den Bankrott von 2020
 überlebt, aber wie hier in Washington,
 DC, stehen die früheren Läden nun leer.*



und neuen Datenschutzregeln "sehen wir inzwischen aber, wie Internet-Unternehmen Pleiten erleiden", merkt er an. "Es gibt eine Bereinigung im Online-Handel, und diese Bereinigung wird weitergehen." Mit anderen Worten: Das Online-Shopping verschlingt definitiv nicht das Offline-Shopping. "Die Menschen werden aus verschiedenen Gründen immer noch physisch einkaufen", sagt Cohen, der darauf hinweist, dass Millionen von Amerikanern keine Kreditkarten haben – ganz zu schweigen von Millionen Verbrauchern, die keine Poststelle haben, in der Pakete sicher zugestellt werden können.

Pilkingtons Paradebeispiel ist Lululemon, die erste "frauenzentrierte Marke", die sich im männerdominierten Bereich für Sport- und Freizeitkleidung durchsetzen kann. Im Juni 2023 veröffentlichte das Unternehmen eine Jahresumsatzprognose von 9,5 Milliarden US-Dollar und Pläne zur Eröffnung von 30 Geschäften außerhalb der USA. Die Aktie verzeichnete den größten Anstieg seit drei Jahren. "Lululemon ist nicht nur ein Kleidungsstück", sagt Pilkington, "sondern eine Lebensweise: Sie verkaufen den Menschen Bedeutung."

AUCH IN SCHWELLENMÄRKTEN wächst der Einzelhandel, betont Cohen: "Asiatische Kunden bevorzugen Service." Dort wächst die Wirtschaft mit hohen einstelligen Prozentzahlen. Im E-Commerce-Sektor beherrscht Alibaba, der chinesische Online-Einzelhändler, den asiatischen Markt. "Alibaba ist ein großartiges Unternehmen", sagt Kumar. "Sie haben viel aus den Fehlern von Amazon gelernt, und sie haben eine großartige Handelsplattform. Aber sie können nur in China erfolgreich sein." Pilkington nennt den einfachen Grund, dass es sehr teuer ist, Dinge weltweit zu versenden. Alibabas gut finanzierte Exportabteilung AliExpress verspreche zwar schnelle weltweite Lieferungen – mache aber wahrscheinlich nicht viel Gewinn.

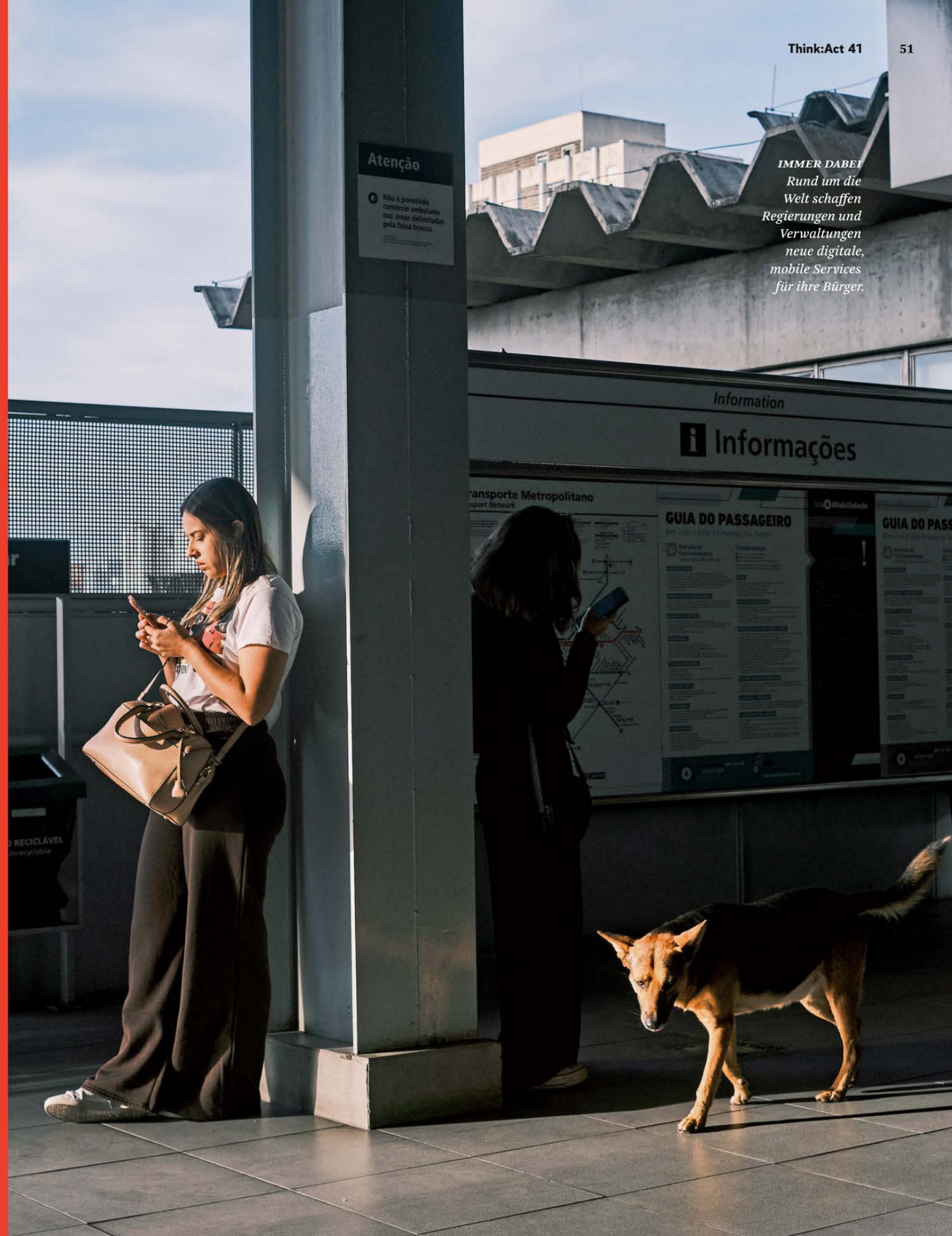
MIT FRESHIPPO BETREIBT Alibaba seit 2016 auch Lebensmittelgeschäfte, die nur eine begrenzte Anzahl von Artikeln führen und exzellent präsentieren. Weitere Artikel kann man im Shop bestellen und eine halbe Stunde später geliefert bekommen. Kumar ist jedoch skeptisch: "Der Online-Lebensmitteleinzelhandel ist ein Verlustgeschäft. Damit wird man nie Geld verdienen", mahnt er. "Investoren verlangen danach, und jeder will es neu erfinden. Aber es widerspricht den Gesetzen der Schwerkraft. Es wird nie funktionieren."

Laut Pilkington gibt es zahlreiche Gründe dafür, dass die laufende Transformation sich für Einzelhändler weltweit auszahlen wird. "Die nervtötende Gleichförmigkeit der Einkaufsstrassen und Einkaufszentren, die mit den gleichen abgenutzten Formaten gefüllt sind, wird einer lebendigen Kakophonie ständig wechselnder Marken weichen, die innovative Produkte, unterhaltsame Erlebnisse und ein Gemeinschaftsgefühl bieten", schreibt er. "Wenn diese Erholung nach all dem Chaos und all den gebrochenen Herzen zu einer Welle von Innovation, Individualität und unternehmerischer Leidenschaft führt, wird der Einzelhandel ziemlich gut aus der Sache herauskommen." ■

❖ APP, APP, ❖
HURRA!
 DIGITALE
 Dienste rocken das
LEBEN


 TEXT
 GEOFF POULTON


 FOTO
 GUSTAVO MINAS



IMMER DABEI
 Rund um die Welt schaffen Regierungen und Verwaltungen neue digitale, mobile Services für ihre Bürger.

Atenção
 Não é permitido comércio ambulante nas áreas delimitadas pela faixa branca.

Information
i Informações

Transporte Metropolitano
 Transport Network
GUIA DO PASSAGEIRO
 Guia do Passageiro
 Guia do Passageiro



WELTWEIT SUCHEN REGIERUNGEN nach Lösungen für digitale Behördengänge. E-Government soll ihre Dienste erreichbar und effizienter machen. Da sie nicht an verkrusteten Strukturen leiden, können Kleinststaaten oder Schwellenländer dabei Vorteile haben – sofern sie ihre internen Verteilungskriege in den Griff bekommen.



LS DIE DIIA-APP im Februar 2020 in der Ukraine herauskam, wollte die Regierung damit vor allem die Korruption bekämpfen und beim digitalen Wandel durchstarten. Die App sollte Bürgern und Unternehmen einen schnellen und einfachen Zugang zu einer Vielzahl von Behördengängen ermöglichen, von Kfz-Angelegenheiten bis zur Gründung einer GmbH. In den drei Jahren seit ihrer Einführung ließen die Corona-Pandemie und dann die russische Invasion ihre Nutzung explodieren. Die App ist jetzt auf mehr als 70 % der ukrainischen Telefone installiert und bietet mehr als 70 verschiedene Services, darunter den weltweit ersten digitalen Pass. Sie ermöglicht den Bürgern auch, Flüchtlingsgelder zu erhalten, russische Truppenaktivitäten zu melden und Mittel zur Reparatur von Kriegsschäden zu beantragen.

Ein extremes Beispiel vielleicht, das aber zeigt, wie akute Notlagen Innovationen fördern können. Die Digitalisierung, die sich für viele große Privatunternehmen als schwierig erwiesen hat, ist für öffentliche Institutionen noch einmal deutlich schwieriger durchzusetzen. Die Liste bekannter Hürden ist lang, selbst in den reichsten Ländern: Sie reicht von kurzfristigem Denken, mangelnder Finanzierung oder fehlenden Facharbeitern über veraltete Infrastruktur, komplexe Silos, eine sich ändernde öffentliche Meinung und potenzielle Sicherheitsbedenken bis hin zu Widerständen in der eigenen Organisation. "Allzu oft lösen Informations- und Kommunikationstechnologie-Projekte



UKRAINE
EUROPA

Diia

Auf Ukrainisch heißt Diia "Aktion". Die App ermöglicht es, digitale Formulare zu nutzen, darunter Reisepässe, Führerscheine, Kfz-Papiere und Steuererklärungen.

MOBILER HELFER

Die App Diia hat ukrainischen Flüchtlingen Zugang zu digitalen Pässen und Hilfsleistungen verschafft.



DIE NÄCHSTE GENERATION
In Namibia, wo zwei Drittel der Bevölkerung unter 30 sind, geht Digitalisierung schneller.

von Regierungen ihre Versprechen nicht ein", heißt es dazu in einem Bericht der Weltbank von 2022.

Im Vergleich mit dem privaten Sektor werden Regierungen besonders scharf kritisiert, wenn es um den digitalen Fortschritt geht. Dabei werden jedoch in der Regel mehrere entscheidende Faktoren außer Acht gelassen, bemerkt David Eaves, Professor für E-Government am University College London: "Es gibt oft ein erhebliches Problem durch Stichprobenfehler. Unternehmen im Privatsektor,

die die Transformation nicht schaffen, verschwinden einfach vom Markt. Der private Sektor wird daher immer besser aussehen, weil der untere Teil der Kurve in der Betrachtung ständig abgeschnitten wird. Da Regierungen nicht vor solch existenziellen Bedrohungen stehen, können sie es sich leisten, träger zu sein."

REGIERUNGEN KÖNNEN aufgrund von Datenschutz- und Sicherheitsbedenken nicht dieselben technologischen Risiken wie Firmen eingehen, betont Eaves. "Würden Sie wollen, dass Ihre Regierung im Bereich digitaler Dienste die Speerspitze der Innovation darstellt? Ich nicht." Dennoch können Regierungen digitale Innovationen aufgreifen.

Allerdings bedarf es gar keiner akuten Notlage, um dies zu tun. Die wohl bekannteste digitale Transformation hat Estland hingelegt. In dem baltischen Kleinstaat mit 1,3 Millionen Einwohnern sind mittlerweile 99 % aller Behördenleistungen online verfügbar. Ganz unbescheiden widmet Estland seinem "E-Government" eine Website, die erläutert, was Estland zur "fortschrittlichsten digitalen Gesellschaft der Welt" mache. Der Weg dahin



NAMIBIA
SÜDLICHES AFRIKA

Nam-X

Der sichere namibische Datenserver Nam-X wurde 2015 auf Basis des bewährten estonischen X-Road-Modells von Cybernetica eingeführt.

war lang. Nach fast einem halben Jahrhundert sozialistischer Herrschaft erlangte Estland 1991 seine Unabhängigkeit und erbte dabei lediglich veraltete Systeme und kaum Ressourcen. Die Regierenden erkannten darin die Gelegenheit, einen kostengünstigen, hocheffizienten Staat auf der Grundlage modernster Technologie zu schaffen. Eine neue IT-Infrastruktur und der Informatikunterricht an Schulen wurden zu obersten Prioritäten.

Im Jahr 2001 führte Estland X-Road ein, einen sicheren Datentransfer zwischen privaten und öffentlichen Organisationen. Dadurch gelang es Estland, mehr als 3.000 digitale öffentliche Dienste einzurichten. Inzwischen hat jeder Bürger eine digitale Signatur, die sicherstellt, dass Bürger online Zugriff auf Gesundheits- und Sozialleistungen haben und sogar online wählen können. Estland behauptet, dass E-Government seinen Bürgern durchschnittlich fünf Arbeitstage pro Jahr und jährlich 2 % des BIP einspart. Inzwischen exportiert Estland die erfolgreiche Technologie weltweit.

EIN TECHNOLOGIEPARTNER IST NAMIBIA, wo man sich ab 2015 bei der Entwicklung des Nam-X-Datenservers stark an X-Road orientierte. Im Zusammenspiel mit digitalen Vorreitern wie Estland und der Digital-for-Development-Partnerschaft zwischen der Europäischen und der Afrikanischen Union beabsichtigt die namibische Regierung, die digitale Bildung zu fördern und ihre E-Government-Dienste auszubauen, sagt Emma Theofelus, die stellvertretende Ministerin für Informations- und Kommunikationstechnologie. Mit nur 27 Jahren ist sie die jüngste weibliche Ministerin Afrikas und eine treibende Kraft der Digitalisierung.

Die ehemalige Aktivistin war stellvertretende Sprecherin des Kinderparlaments von Namibia, bevor sie einen Abschluss in Jura erwarb. Die BBC kürte Theofelus 2021 zu einer der "Frauen des Jahres". Als solche ist sie entschlossen, Dinge in die Hand zu nehmen. So wies sie gegenüber der Lokalzeitung *The New Era* darauf hin, dass die digitale Transformation in Namibia unvermeidlich sei, weil zwei Drittel der Bevölkerung unter 30 Jahre alt sind.

Beim Aufbau von E-Government sollte der Austausch von Erfahrungen und Fachwissen kein Einbahnprozess sein. "In den Schwellenmärkten passieren so viele interessante Dinge", sagt David Eaves. "Weil die Regierungen oft weniger ausgereift sind, besteht eine größere Chance, eine breitere Wirkung zu erzielen. Aber leider glaube ich nicht, dass die Industrienationen diesen Ländern

genug Aufmerksamkeit schenken oder bereit sind, von ihnen zu lernen."

Daniel Schaefer, Estlands Sonderbotschafter für Afrika und häufiger Mitarbeiter bei digitalen Projekten dort, möchte jedoch betonen, dass sein Land bestrebt ist, überall etwas dazuzulernen. "Estland kann einigen Ländern bei den ersten Schritten helfen, aber wir haben festgestellt, dass wir auch von ihnen lernen können", sagt er. "Während europäische Nationen möglicherweise Effizienzgewinne priorisieren, hat die Arbeit in Afrika uns gezeigt, dass wir einen stärker bürgerzentrierten Ansatz verfolgen müssen und uns auf das konzentrieren sollten, was das Leben der Menschen tatsächlich verbessert."

EIN AUSGEZEICHNETES BEISPIEL dafür, dass man besonders wirkungsvolle digitale Dienste aufbauen kann, wenn zuvor kaum Infrastruktur existiert, ist Eaves zufolge Bangladeschs Programm a2i. Da viele Bürger nur begrenzten oder keinen Internetzugang haben, hat die Regierung landesweit mehr als 9.000 lizenzierte Kioske eingerichtet, die von "Regierungsunternehmern" betrieben werden. Sie ermöglichen den digitalen Zugang zu einer Vielzahl



a2i

"Aspire to innovate", also "Nach Erneuerung streben", heißt das Programm, das vereinfachte, günstige, inklusive und zuverlässige Zugänge zu öffentlichen Diensten schaffen soll. Es spricht gezielt Kleinunternehmer, Lehrer und Jugendliche an.

von öffentlichen und privaten Dienstleistungen, von Sozialleistungen über Online-Banking bis hin zu E-Commerce. 30 Millionen Menschen pro Monat nutzen die mehr als 2.000 verfügbaren Dienste. Dabei können scheinbar einfache Dinge einiges bewirken: In Bangladesch können rund zwei Drittel der Menschen kaum schreiben oder lesen und kennen sich auch nicht mit Smartphones aus. Diese Bürger können nun über das sprachgesteuerte nationale Callcenter 333 von einem kostengünstigen Mobiltelefon oder Festnetzanschluss aus auf Services zugreifen oder sich beschweren.

Wie in Namibia mussten die Regierungsmitarbeiter umdenken. "a2i hat dazu beigetragen, eine Kultur der Innovation und Experimentierfreude im öffentlichen Dienst zu fördern, in der es auch in Ordnung ist, wenn man mal Fehler macht", sagt Anir Chowdhury, Politikberater für a2i. "Eine weitere bedeutende Herausforderung waren die Zuständigkeitskämpfe zwischen den Ministerien und Behörden der Regierung", fügt er hinzu. Um dies anzugehen, habe man vereinbart, dass Behörden die Kontrolle über ihre Daten behalten und nur notwendige Informationen mit anderen teilen müssen.

Die Regierung Bangladeschs verabschiedete im Juli 2023 ein Gesetz, das a2i zu einer offiziellen Regierungsbehörde mit einer Schlüsselrolle in seiner "Smart Bangladesh Vision 2041" macht. Zu den Zielen gehören die komplette Abschaffung des Bargelds und personalisierte digitale Dienstleistungen, auch für marginalisierte Gruppen.

"Wir digitalisieren zwar stark, aber nicht unbedingt auf inklusive Weise", sagt Chowdhury. "Dabei kann eine gut gemanagte digitale Entwicklung ein mächtiger Ausgleichsfaktor für die wirtschaftliche und soziale Entwicklung sein." a2i soll demnach "politische Legosteine" oder "schlichte, grundlegende Bausteine" bereitstellen, "die die Konstruktion neuer gesellschaftlicher, politischer und digitaler Innovationen ermöglichen".

DIE DIGITALISIERUNG DES ÖFFENTLICHEN Sektors spielt sich auch in anderen Bereichen ab. In weniger als drei Jahren hat sich Pix, das Zahlungssystem der brasilianischen Zentralbank, als eines der erfolgreichsten eigenständigen Beispiele in diesem Bereich etabliert. Pix ermöglicht es Benutzern, sofortige Überweisungen über ihr Smartphone vorzunehmen. Dies mag nicht wie eine bahnbrechende Lösung erscheinen, aber im Jahr 2018 wurden die meisten Einzelhandelstransaktionen in Brasilien immer noch in bar abgewickelt. Zwischen den



MOBILER ZUGRIFF
Bangladeschs digitale Dienste sollen leicht zugänglich sein.

SMARTPHONE STATT CASH
Das staatliche brasilianische Zahlungssystem Pix erleichtert den Geldfluss und fördert so die Wirtschaft.



Banken existierte kein Lastschrift-System, und hohe Gebühren hielten die Bürger davon ab, Debit- oder Kreditkarten zu nutzen. Das System bot allen Beteiligten sehr wenig Nutzen.

"Pix ist kein typisches Zentralbank-Produkt. Früher waren Finanzinstitute die Endkunden, Pix hingegen hat die Gesellschaft als Endverbraucher", sagt Priscilla Koo Wilkens, ehemalige Leiterin der Pix-Abteilung. Für Unternehmen und Verbände wurde ein Pix-Forum eröffnet. "Thematische Arbeitsgruppen leiteten technische Diskussionen zu Themen rund um Benutzererfahrungen, Nachrichtensysteme, technische Standards und Sicherheit." Ein vielfältiges Projektteam half ebenfalls, fügt Wilkens hinzu. "Die Mehrheit des Teams war weiblich – das ist meiner Erfahrung nach eine große Ausnahme in fast allen Zentralbanken."

Für Privatpersonen ist der Dienst kostenlos, und für Händler sind die Gebühren viel niedriger als bei Kartenzahlungen, da es weniger Zwischenhändler gibt. In seinem ersten Jahr verzeichnete Pix bereits mehr Transaktionen als die brasilianischen Kredit- oder Debitkarten. Inzwischen verarbeitet es fast drei Milliarden Transaktionen pro

Monat und bietet seinen 130 Millionen Nutzern auch eine Vielzahl von E-Commerce-Optionen.

SOLCH GROSSE ERFOLGE für öffentliche Digitalprojekte bleiben jedoch eine Ausnahme. "Mehr als die Technologie ist es das Change Management, das am meisten Arbeit erfordert", sagt Daniel Schaefer. "In Estland hat der Premierminister, der unsere Reise in die Digitalisierung gestartet hat, die folgende Wahl nicht gewonnen. Das ist ein langwieriger Prozess und ein großes Erbe."

Auch wenn die Digitalisierung des öffentlichen Sektors sich bislang auf einzelne Länder beschränkt, wird internationale Zusammenarbeit immer wichtiger. Neben den Bemühungen Estlands wird Indiens MOSIP-Technologie (modulare Open-Source-Identitätsplattform) nun von anderen Ländern Asiens und Afrikas übernommen. Bangladesch unterstützt Länder wie die Philippinen, Jemen und Somalia. Und im Jahr 2023 kündigte die Ukraine Pläne an, mit Ländern in Südamerika, Afrika und Europa zusammenzuarbeiten, um mit ihnen eigene Versionen der Diia-App zu entwickeln. Auch Estland ist mit dabei.



Pix

Das von der Zentralbank entwickelte System eröffnet neue Möglichkeiten für E-Commerce. Es senkt auch die Kosten für den digitalen Zahlungstransfer.

Die furchtlosen VIER



WOLLEN DIE WELT RETTEN

TRANSFORMATION



TEXT
HELENE LAUBE



ILLUSTRATIONEN
LAURA SALAPIA



WEITERDENKER:
Mitch Kapor,
Freeda Kapor
Klein, Rose
Marcario und Bob
Chapman wollen
mithilfe ihrer
Unternehmen die
Welt verbessern.

SOZIALUNTERNEHMER versuchen, mithilfe ihrer Geschäfte die Welt zu verbessern. Wie diese vier US-Manager zeigen, geht es dabei keinesfalls nur um ihre eigenen Firmen, sondern darum, einen gesamtgesellschaftlichen Wandel anzustoßen.



GUTES TUN schließt nicht aus, gutes Geld zu verdienen. Das wollten die Impact-Investoren Freada Kapor

Klein und ihr Ehemann Mitch Kapor beweisen, als sie 2011 Kapor Capital gründeten. Kapor investiert in Start-ups, die Lücken schließen sollen. "Wir wollten beweisen, dass man soziale Wirkung erzielen kann, ohne Renditen zu opfern", sagt Kapor Klein während eines Video-Interviews in ihrem kalifornischen Zuhause. Die bekannte Investorin erklärt, dass ihre "Investitionskriterien ziemlich klar und streng sind. Das Unternehmen muss ein Tech-Start-up sein, denn nur so wird etwas skalierbar. Und das Kerngeschäft muss Lücken beim Zugang, in den Möglichkeiten oder bei den Ergebnissen für einkommensschwache oder farbige Gemeinschaften schließen."

DIE FIRMA DES DUOS investiert nicht in Unternehmen, "die nur ihre Gründer reich machen", sagt Kapor Klein. Schon 1976 war sie eine Mitgründerin der ersten US-Organisation zur Bekämpfung sexueller Belästigung, AASC. Ihr heutiges Vehikel Kapor Capital zeigt, dass rein Impact-orientierte Investitionen erstklassige finanzielle Renditen erzielen können. "Wie wir in unserem Impact-Bericht 2019 gezeigt haben, lagen wir im Vergleich zu allen Risikokapitalfonds ähnlicher Größe im obersten Viertel", betont Mitch Kapor, der früh Tabellenkalkulationsprogramme entwickelte und Mitgründer von Lotus Software war. Bisher hat Kapor Capital fast 200 Unternehmen gestartet, die sich für soziale und wirtschaftliche Gerechtig-

keit einsetzen und dabei bemerkenswertes Wachstum zeigen. Viele werden mit Hunderten von Millionen oder Milliarden US-Dollar bewertet.

NAME
FREADA KAPOR KLEIN
& **MITCH KAPOR**

UNTERNEHMEN
KAPOR CAPITAL

PHILOSOPHIE

Kapor Capital setzt auf Diversity und Tech-Lösungen für eine gerechtere Gesellschaft. Die Grundidee ist: Risikokapital kann sozial und finanziell gewinnbringend sein.



Ein Schwerpunkt ist Diversity. In ihrem Buch *Closing the Equity Gap* betonen die beiden, dass großartige Geschäftsideen und Gründer außerhalb der Venture-Capital-Blase oft übersehen werden. Sie kritisieren, dass bei traditionellen Risikokapitalgebern der Großteil des geschaffenen Reichtums die Eliten bereichert und die wirtschaftliche Ungleichheit weiter vergrößert.

DAS ZIEL DES PAARES ist, Wohlstand für sozial Benachteiligte zu schaffen. Sie geben zu, dass es nur langsam vorangeht: "Es gibt viele Fortschritte, aber sie summieren sich keineswegs zu einem grundlegenden Wandel", sagt Mitch Kapor. "Der Zeitrahmen ist Jahrzehnte oder Generationen lang, aber wir haben den Stab bereits einer neuen Generation übergeben." 2022 trat das Paar bei Kapor Capital in die zweite Reihe zurück. Neue geschäftsführende Partner wurden Ulili Onovakpuri, eine der wenigen schwarzen Frauen im Risikokapitalbereich, und Brian Dixon, einer der jüngsten schwarzen Fondsmanager.



NACH ZWÖLF JAHREN bei Patagonia, davon sieben als CEO, war ein Wechsel "lebensnotwendig", erzählt Rose Marcario. Seit seiner Gründung vor 50 Jahren hat Patagonia Wirtschaft und Politik stärker vermischt als die meisten anderen Unternehmen. Die Kalifornier erarbeiteten sich einen Ruf dafür, sich für Umwelt und Gesellschaft einzusetzen und Aktivisten zu unterstützen. Marcario aber wollte noch viel mehr erreichen. "Unser Leben ist kurz, daher schienen mir skalierte, direkte Klimaschutzlösungen als der beste Weg für mich", sagt sie.

MARCARIO STIEG 2020 bei Patagonia aus, um als Partnerin bei ReGen Ventures weitreichende Veränderungen in einer Welt zu erzielen, die sie kurz vor dem ökologischen Zusammenbruch sieht. Die in Los Angeles ansässige Firma investiert in Start-ups in der Frühphase, die an regenerativen Technologien arbeiten. "Ihre Technologien", erklärt Marcario, "ermöglichen regenerative Landwirtschaft, Klimaresilienz, Ernährungssicherheit, pflanzliche Lebensmittelalternativen und neue Produktionsmaterialien, die aus regenerativen Ressourcen stammen".

Marcario steht für eine menschlichere Version des Kapitalismus. Während ihrer Zeit bei Patagonia engagierte sie sich aktivistisch, was in einer Klage gegen den damaligen Präsidenten Trump gipfelte, als dieser zwei Naturschutzgebiete in Utah verkleinern lassen wollte. Ihr Credo ist: "Ich glaube, in der heutigen Welt ist es viel riskanter geworden, zu schweigen."

Dabei räumt sie ein, dass Aktivismus – insbesondere für Umwelt oder Gerechtigkeit – für Marken riskant sein kann. Patagonia aber sei erfolgreich, weil das Unternehmen und seine Mitarbeiter "authentisch und konsequent ihren Werten verpflichtet und dabei brillante Vermarkter sind, die wissen, wie sie dieses Narrativ zu einer packenden, inspirierenden Geschichte verweben."



NAME
ROSE MARCARIO

UNTERNEHMEN
PATAGONIA / REGEN VENTURES

PHILOSOPHIE

Marcario investiert in "regenerative Tech-Firmen, die die Erde aus ihren Atomen neu erschaffen". ReGen Ventures baut auf ihre Arbeit bei Patagonia auf und bewirbt Investitionen als optimistischen Akt, der das Leben der Menschen verbessern kann.

ALS KONZERN DIE WELT ZU RETTEN ist so wie Corporate Social Responsibility, ESG oder Impact Investing zu einer Mode geworden. Unternehmen wollen zeigen, dass ihnen ihre Mitarbeiter und die Welt da draußen wirklich am Herzen liegen. Auch wenn dies oft hohle Gesten sind, ist soziale Verantwortung deutlich

wichtiger geworden. Die Gründe sind vielfältig: mehr öffentliches Bewusstsein für soziale Verantwortlichkeit, mehr Forderungen nach ethischer und sozialer Verantwortung sowie die Erkenntnis, dass Unternehmen eine wichtige Rolle bei der Förderung gemeinsamer sozialer Werte spielen.

Wie geht man am besten mit Problemen um? "Fangen Sie immer mit Ihrem eigenen Produkt an, wo Sie den direktesten positiven Einfluss haben können", rät Marcario. Also Stellung beziehen, Leute weiterbilden, aufklären und NGOs und Aktivisten unterstützen. "Die Kunden stimmen mit ihren Dollars ab. All das ergibt unternehmerischen Sinn." Was nicht funktioniert, sei auch klar: schwache oder mehrdeutige Markenbotschaften sowie reaktiver und aufgesetzter Aktionismus. →



BOB CHAPMAN sieht das heutige Management in einer Krise. "Unser kaputtes Modell baut ausschließlich auf Geld, Macht und Position auf", sagt der Vorstandsvorsitzende und CEO von Barry-Wehmiller. Das Fertigungsunternehmen aus Missouri mit einem Umsatz von 3,3 Milliarden US-Dollar hat 12.000 Mitarbeiter – "Teammitglieder", wie Chapman sagt. "Wenn Unternehmen und Führungskräfte sich tatsächlich um die Menschen kümmern würden, die sie führen dürfen, könnte die Wirtschaft die mächtigste Kraft für das Gute in der Welt sein", glaubt Chapman. Die mangelnde Fürsorge fordere ihren

Preis: "Die meisten Angestellten tun gerade das Notwendigste, um durchzukommen. Sie sind entfremdet, weil sie sich nicht wertgeschätzt fühlen." Dies verschlechtere das Leben der Menschen und koste die Welt Billionen an verllorener Produktivität. Um genau zu sein: 7,8 Billionen US-Dollar im Jahr 2021.

NAME
BOB CHAPMAN

UNTERNEHMEN
BARRY-WEHMILLER

PHILOSOPHIE

Werte schaffen, die weit über das Finanzielle hinausgehen: Der menschenzentrierte Ansatz von Barry-Wehmiller setzt darauf, dass gutes Management die Welt verbessern kann.

CHAPMAN VERSTEHT LEADERSHIP als Verantwortung für die ihm anvertrauten Leben. Bei Barry-Wehmiller ist er seit 1969. Nachdem das Unternehmen 1987 beinahe bankrott war, konzentrierte er sich darauf, Firmen zu erwerben, "die sich in besseren Märkten befanden, die uns eine bessere Zukunft ermöglichen würden und von denen wir glaubten, sie verbessern zu können". Seitdem erwarb Barry-Wehmiller mehr als 120 Unternehmen, in denen Chapman die Unternehmenskultur transformieren konnte.

Chapman entwickelte eine neue Unternehmenskultur, die er "Wahrhaft Menschliche Führung" nannte. Sein Leadership-Modell sieht jeden Mitarbeiter als ganzen Menschen, nicht nur als eine Funktion. Zentrales Element dieser Philosophie ist das einfühlsame Zuhören und die Anerkennung einzelner Mitarbeiter und ihrer Leistungen.

2012 hielt Chapman einen TED-Talk, der seine Managementphilosophie weit über Barry-Wehmiller hinaus bekannt machte. 2016 gründete er dann eine Unternehmensberatung, die Kunden von American Airlines bis hin zum Footballteam der San Francisco 49ers beraten hat. Heute ist Chapman 78 Jahre alt. Sein Ziel ist es, so viele Menschen wie möglich zu erreichen, um "die Zerrissenheit zu heilen, die wir heutzutage alle in der Welt spüren". ■

”

**DIE MEISTEN LEUTE
TUN DAS MINIMUM,
WEIL MAN SIE NICHT
WERTSCHÄTZT.**

— **BOB
CHAPMAN**

DER SCHLUSSGEDANKE
TRANSFORMATION

”

*** In der ***

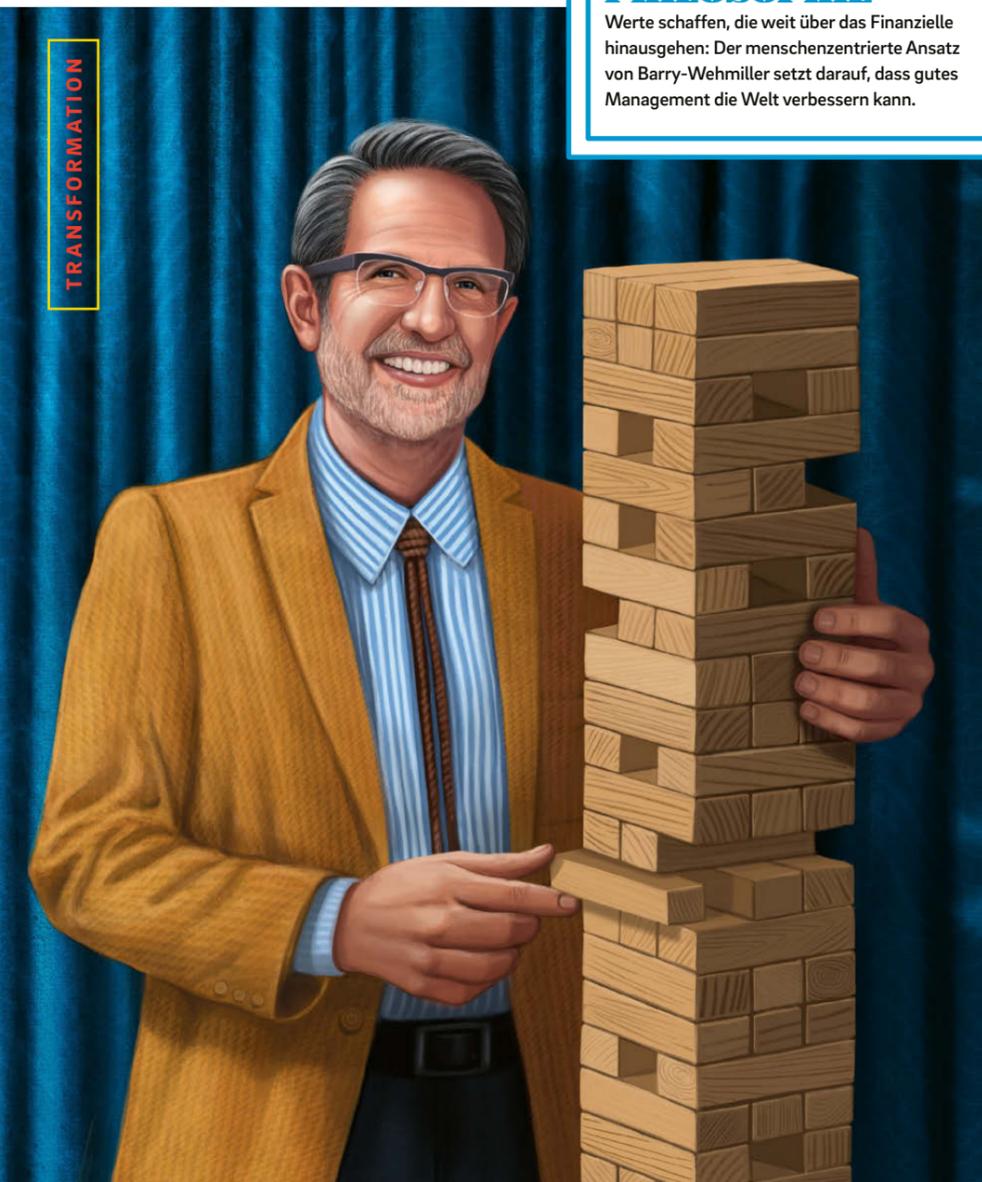
**DIGITALEN ÄRA IST
TRANSFORMATION**

★ **DIE REGEL,** ★

nicht die

AUSNAHME.

DAVID ROGERS
PROFESSOR AN DER COLUMBIA BUSINESS SCHOOL UND
AUTOR VON "DIGITALE TRANSFORMATION - DAS PLAYBOOK"



Weitwinkel



Themen an der Schnittstelle von Gesellschaft, Wirtschaft und Wissenschaft.



Überflieger

Dirk Hoke war Vorstand von Airbus Defence and Space, heute steuert der erfolgreiche Manager Volocopter, ein deutsches Start-up für Flugtaxis. Er ist überzeugt, dass Metropolen Verkehrsinfarkte und Luftverschmutzung nur in den Griff bekommen, wenn sie ihre Lufträume für den Nahverkehr nutzen.

VON **Steffan Heuer** FOTOS VON **Katrin Binner**



DIRK HOKE trug früher Anzug und Krawatte, wenn er morgens ins Büro ging und Großaufträge für die Industriegiganten Siemens und Airbus an Land zog. Heute trägt Hoke schwarze T-Shirts und will Verkehrsgeschichte schreiben. Eines Tages, wenn Forscher Beiträge zum Aufstieg von Passagierdrohnen schreiben, werden vielleicht auch Volocopter einige Absätze gewidmet werden. Das Start-up aus dem baden-württembergischen Bruchsal ist einer von Dutzenden Wettbewerbern, die mit einer bislang in der Praxis nicht erprobten Mobilitätsform Geld verdienen wollen. Hokes Erfahrungen in der Führung von Großunternehmen könnten ein wichtiger Vorteil sein, um Lufttaxis zum Fliegen zu bringen.

Sie haben Ihre gut bezahlte Führungsposition bei Airbus aufgegeben, um bei einem kleinen Start-up namens Volocopter elektrische Passagierdrohnen zu bauen. Warum der radikale Neustart?

Wie oft im Leben bekommt man schon die Chance, ein völlig neues Industrie-segment ins Leben zu rufen – und an einem Kapitel der Luft- und Raumfahrtindustrie mitzuschreiben? Ich habe viele Angebote abgelehnt, als CEO in großen Unternehmen einzusteigen. Einen Vertrag hatte ich schon in der Tasche, ich musste nur noch unterschreiben. Aber mein Vorgänger bei Volocopter und ein Vorstandsmitglied setzten alles daran, mich zu überzeugen. Zunächst lehnte ich ab. Dann wurde mir klar, dass ich immer schon ein Start-up führen wollte, bislang hatte sich nur nie die passende Gelegenheit ergeben. Also sprach ich mit meiner Familie und meine Tochter sagte immer wieder: "Papa, du hast große Unternehmen geführt, du hast gut verdient. Warum machst du nicht mal was richtig Cooles?"

Denken Sie, dass erfahrene Manager aus Großkonzernen Start-ups besser führen?

Nicht zwingend, für Volocopter jedoch gilt das schon. Das Unternehmen ist an einem Punkt angelangt, an dem es nicht mehr ausreicht, Investoren gute Geschichten zu erzählen. Wir müssen liefern, was wir versprochen haben. Unsere Ziele sind anspruchsvoll und wir müssen uns strengen Zertifizierungsprozessen stellen.

Ist es ein großer Unterschied, ein relativ kleines und junges Unternehmen zu leiten?

So groß sind die Unterschiede am Ende gar nicht. Bei Volocopter arbeiten 700 Leute. Wenn man für

30.000 oder 40.000 Mitarbeiter verantwortlich ist, führt man nicht alle unmittelbar, sondern durch die Unternehmenshierarchie. In einem kleineren Unternehmen gibt es nicht für jedes Thema eine eigene Abteilung. Das Kostenbewusstsein ist größer und man muss sorgsamer mit den Ressourcen umgehen. Diversität ist auch ein großes Thema. Wir sind ein sehr junges Team, im Schnitt knapp über 30 Jahre alt. Dabei kommen 60 Nationalitäten zusammen. Viele Mitarbeiter sind zu uns gekommen, weil sie einen Beitrag zur Dekarbonisierung der Industrie leisten wollen.

Wie wird sich die Menschheit Ihrer Meinung nach in den kommenden Jahrzehnten fortbewegen?

Es gibt immer stärkere Bestrebungen, die gesamte Mobilitätsbranche zu dekarbonisieren. Bei großen Verkehrsflugzeugen wird man sich stark auf Wasserstoff- oder Hybridantriebe konzentrieren. Zusätzlich werden wir große Anstrengungen in Richtung Elektroantrieb sehen, je nachdem, wie schnell die Weiterentwicklung von Batterien voranschreitet. Elektroantriebe sind zunächst für kleinere Flugzeuge interessant, aber perspektivisch sollen auch große Maschinen elektrisch fliegen.

Sie wollen eine Passagierdrohne, ein sogenanntes eVTOL ("electric vertical takeoff and landing vehicle") auf den Markt bringen. Wie passt diese Drohne in den Mobilitätsmix von morgen?

Wir haben die Chance, eine völlig neue Transportart zu erschaffen – nicht nur für die Wirtschaft, sondern auch für das ganz alltägliche Leben. Dabei reden wir nicht von einer Revolution von heute auf morgen. Aber gegen Ende des Jahrzehnts werden wir Tausende dieser Flugzeuge im Einsatz haben. Wir wollen nichts ersetzen; die Drohnen sollen eine zusätzliche Alternative bieten. Unser Ziel ist nicht nur ein komfortabler Flug für 15, 30 oder 45 Minuten. Vielmehr wollen wir dafür sorgen, dass diese Drohnen in ein durchgängiges Mobilitätskonzept eingebettet werden. Die Zeit, die Sie durch unsere Systeme gewinnen, darf nicht durch An- und Abreisen zum Start- und Landeplatz (Vertiport) oder Umsteigen auf andere Verkehrsträger verloren gehen.

Sehen Sie besondere Vorzüge für diese zukünftige Mobilität in verschiedenen Weltregionen, vor allem in Nordamerika, Europa und Asien?

Wir müssen uns im Klaren sein, dass eVTOLs nicht in allen Städten der Welt Sinn ergeben. Unser Au-



Dirk Hoke

war Manager bei Siemens und leitete seit 2016 bei Airbus die Sparte Defence and Space.

Im September 2022 übernahm Hoke das Steuer bei Volocopter. Bis Mitte 2023 hatte das Unternehmen mehr als 780 Millionen US-Dollar eingesammelt. Volocopter rechnet 2024 mit einer Zulassung der Europäischen Behörde für Flugsicherheit, um rechtzeitig zu den Olympischen Sommerspielen im Juli 2024 in Paris die ersten kommerziellen Flüge anbieten zu können.



genmerk gilt Städten mit hoher Verkehrsdichte, wo ein echter Bedarf für ein zusätzliches Mobilitätskonzept besteht. Deshalb führen wir Analysen des Stadtgebiets und der Infrastruktur durch: Wie viel Platz gibt es für Vertiports? Und wie können wir unsere Angebote ins Stadtleben integrieren, sei es für kurze innerstädtische Strecken oder für etwas längere Entfernungen ins Umland?

Warum sollten wir künftig in eine Drohne steigen, wenn wir Zoom haben und eines Tages vielleicht das Metaverse, um andere Menschen zu treffen?

Ich beschäftige mich seit zehn Jahren mit diesem Thema. Das Metaverse wird niemals persönliche

ALLES IM BLICK Dirk Hoke hat eine Vision für die Zukunft des Kurzstreckenflugs, die auf Nachhaltigkeit und Komfort für die Kunden abzielt.

"Wir haben die Chance, eine völlig neue Transportart zu erschaffen – nicht nur für die Wirtschaft, sondern auch für das ganz alltägliche Leben."

– Dirk Hoke

Begegnungen vollständig ersetzen. Wenn ich Sie heute zehn Mal auf dem Bildschirm gesehen habe und wir uns morgen in einer Stadt sehen, werde ich Sie wahrscheinlich nicht wiedererkennen – obwohl ich glaube, dass wir uns kennen. Wenn Sie ein Problem lösen wollen, das echten Austausch erfordert, dann funktioniert das nicht am Bildschirm. Bei wichtigen Angelegenheiten muss man sich persönlich treffen. Wird das Reisen verschwinden? Nein, definitiv nicht.

Wo liegen die Hauptprobleme der urbanen Mobilität? Ist es nur der Stau oder sind es die Emissionen?

Die Abgasprobleme sind eine Folge des zunehmenden Verkehrs. Mehr als die Hälfte der Weltbevölkerung lebt in Städten, ihr Anteil steigt. Offenbar genießen viele Menschen die Anziehungskraft von Großstädten. Aber viele Städte haben sich aus ihrer bestehenden Infrastruktur heraus zu Megametropolen entwickelt und sind nicht gut auf den wachsenden Verkehrsbedarf vorbereitet. Sie müssen Lösungen finden, wie sie die Infrastruktur verbessern können. Das ist eine enorme Herausforderung, denn der Bau einer U-Bahn verschlingt Milliarden und dauert oft ein bis zwei Jahrzehnte. Nahverkehrslösungen, sofern sie nicht schon existieren, werden die Probleme in den nächsten Jahren nicht lösen. Die Zahl der Menschen, die in Städte ziehen, wird schneller steigen, als neue Massenverkehrsmittel gebaut werden. →

Ingenieure entwickeln viele innovative Ideen. Was glauben Sie, was aus dem Hyperloop wird, bei dem die Passagiere mit hoher Geschwindigkeit in Kapiteln durch eine Röhre transportiert werden sollen?

Bei Siemens gehörte ich zu dem Team, das den Transrapid als "Shanghai Maglev Train" in China gebaut hat. Das war eine sehr kluge Technologie, die wir leider nicht weiter erforschen konnten. Für uns gab es eine Reihe von Herausforderungen. Vor allem stand die Frage im Raum, wie man die Magnetschwebbahn in ein bestehendes Eisenbahn- und Massentransportsystem integriert. Letztlich hat es nicht geklappt. Nicht etwa, weil wir die technischen Probleme nicht in den Griff bekommen hätten. Sondern wegen der politischen Umstände: Deutschland wollte ja keine eigene Transrapidstrecke bauen. Beim Hyperloop sehe ich ebenfalls jede Menge Herausforderungen. Viele Menschen haben schon genug Angst davor, mit dem Eurostar den Ärmelkanal zu unterqueren. Selbst in eine U-Bahn zu steigen und mit hoher Geschwindigkeit unterirdisch zu reisen, ist für viele Leute keine angenehme Vorstellung. Außerdem lässt sich auch der Hyperloop nicht über Nacht realisieren. Der Aufbau einer effizienten Infrastruktur würde Jahrzehnte in Anspruch nehmen. Deshalb sehe ich den Hyperloop als interessante Möglichkeit, um neue Technologien zu erforschen. Aber ich glaube nicht, dass er eine Antwort auf unsere Verkehrsprobleme ist.

**15
Mrd. USD**

Geschätzte Summe, die Investoren bis Mitte 2023 in rund 250 Start-ups für elektrische Lufttaxis gesteckt haben.

QUELLE:
THE INFORMATION

Reden wir über Drohnen. Viele Leute werden bei der Vorstellung von "fliegenden Autos" mit den Augen rollen. Warum sind Sie so leidenschaftlich am Bau von eVTOLs interessiert?

Unser Ziel ist es, Menschen in Städten auf die effizienteste und nachhaltigste Weise zu befördern. Ich verstehe, dass die Leute bei unserem Ansatz zuerst an Hubschrauber denken. Aber das ist ein Missverständnis, unsere Fluggeräte haben mit Hubschraubern nicht das Geringste zu tun.

Können Sie das bitte erklären?

Unsere Fluggeräte sind hundertmal sicherer als jeder Hubschrauber, weil wir über ein Multirotor-Konzept verfügen. Wir können einen oder zwei Rotoren verlieren und trotzdem sicher fliegen und landen. Außerdem erzeugen unsere Fluggeräte einen sehr niedrigen Lärmpegel, wie unabhängige Behörden bestätigten. Unsere größte Herausforderung besteht meines Erachtens darin, dass die Entwicklung neuer Batterien bislang hinter den Erwartungen zurückbleibt. Die Kapazität wird mit der Zeit jedoch zunehmen. Deshalb werden wir mit einem Doppelsitzer starten. Das ist die Größenordnung, die die gegenwärtigen Batteriegenerationen bewältigen. Sobald leistungsstärkere Batterien auf den Markt kommen, werden wir unsere Transportkapazitäten erweitern. Ich rechne 2026 damit. Unser schrittweiser Ansatz hat einen weiteren Vorteil.

"Wir nutzen unseren Luftraum immer noch so wie vor 50 Jahren. Das muss automatisiert und digital ertüchtigt werden."

— Dirk Hoke

Selbst wenn wir bereits einen Vier- oder Achtsitzer anbieten könnten, wäre der Markt noch nicht vorbereitet. Die Bevölkerung ist noch nicht bereit dazu, Tausende solcher Flugobjekte um sich zu haben. Wir müssen zuerst in Paris, in Rom und in anderen ausgewählten Pilotstädten beweisen, dass unsere innovative Technologie sicher, leise und nachhaltig arbeitet.

Sie sind nicht das einzige Unternehmen, das an dieser Technologie arbeitet. Und wie überall werden auch in Ihrer Branche die meisten Start-ups früher oder später vom Markt verschwinden. Wie wird die Konsolidierung aussehen?

Wir arbeiten in einem äußerst kapitalintensiven Sektor. Jedes Unternehmen hat einen hohen Finanzbedarf. In den nächsten fünf Jahren werden wir deshalb einen Konsolidierungsprozess sehen. Aber die, die es schaffen, werden sich in einem nicht allzu intensiven Wettbewerbsumfeld wiederfinden. Denn der Markt ist groß genug. Je früher neue Mobilitätsangebote auf den Markt kommen, desto schneller wird es auch eine einheitliche Infrastruktur geben.

Ist autonomes Fliegen ein realistisches Ziel?

In der Luft ist autonomes Navigieren viel einfacher als am Boden. Obwohl die Rechenleistung rasch zunimmt und die Fahrzeuge zusätzliche Sensoren bekommen, bleibt der gemischte Verkehr von autonomen und nicht-autonomen Fahrzeugen eine Herausforderung. In der Luft gibt es weniger Überraschungen, weil die Verkehrsregeln sehr streng sind. Das macht den Verkehr leichter planbar. Der Automatisierungsgrad in der Luftfahrt wird deshalb schneller zunehmen als auf der Straße.

Ist das Luftverkehrsmanagement in der Lage, mit autonomen Flugobjekten umzugehen?

Das wird zu einer der größten Herausforderungen. Wir nutzen unseren Luftraum immer noch so wie vor 50 Jahren. Alles ist funkbasiert. Das muss automatisiert und digital ertüchtigt werden.

Wie wollen Sie dafür sorgen, dass Ihre Entwicklung möglichst vielen Menschen zugänglich wird und nicht allein Reichen vorbehalten bleibt?

Wenn wir bis zum Ende dieses Jahrzehnts mehrere Tausend Fluggeräte in Betrieb nehmen können, ist ein Preis von rund drei US-Dollar je Kilometer und Fahrgast aus meiner Sicht realistisch. Das ist ein vernünftiger Preis und entspricht in etwa einer


**3 Typen
von eVTOLs**



OHNE FLÜGEL:
Multirotoren sind effizient im Schwebeflug und für Kurzstrecken in Städten geeignet. (EHang, VoloCity)



ZWEI ANTRIEBE:
Die effizienten Flugzeuge nutzen zwei verschiedene Antriebssysteme für den Schwebeflug und den Reiseflug. (VoloRegion, AutoFlight)



VEKTORSCHUB:
Diese Modelle nutzen dasselbe Antriebssystem sowohl für den Schwebeflug als auch den Reiseflug. (Lilium, Joby, Archer, Aurora)

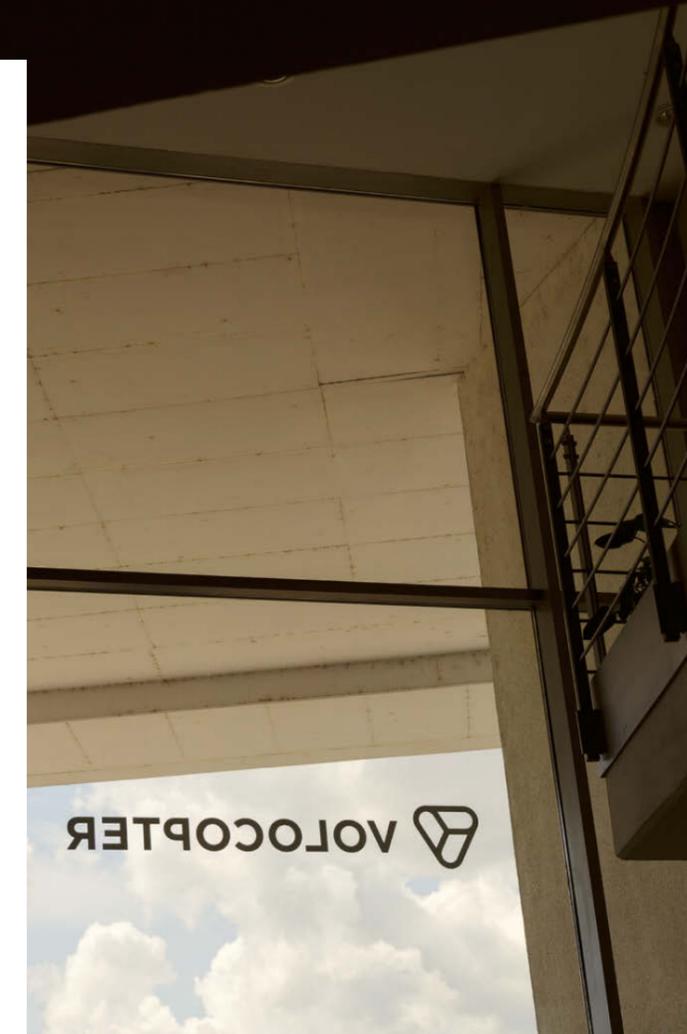
teuren Taxifahrt. Wenn wir das Angebot in der Breite etablieren wollen, müssen jedoch Subventionen ins System fließen, zum Beispiel für den Aufbau einer guten Ladeinfrastruktur.

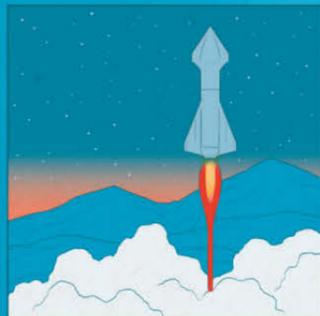
Was macht Sie so sicher, dass die Menschen das neue Verkehrsmittel akzeptieren werden?

Wie bei allen neuen Technologien wird es zunächst viel Ablehnung und Gleichgültigkeit geben. Das ist normal. Glauben Sie mir: Sobald der eVTOL-Service zu einem attraktiven Preis verfügbar ist, werden Menschen ihn nutzen, wenn er ihr Leben einfacher und besser macht. ■



ONLINE EXKLUSIV
Kurze Frage, kurze Antwort –
das Videointerview mit Dirk Hoke:
rolandberger.com/de/hoke

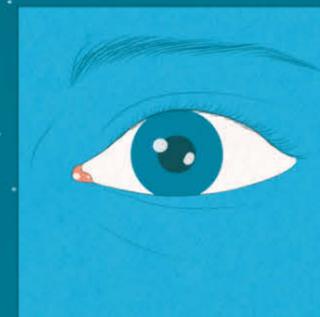




Völlig losgelöst

Wie bereitet man sich auf die lange und beengte Reise zum Mars und zurück vor? Verhaltensforscher und Anthropologen finden Vorbilder dafür in frühen Polarforschern, die ihre Teams in Extremsituationen am Leben hielten und motivierten.

VON **Fred Schulenburg** ILLUSTRATIONEN VON **Anuj Shrestha**



ELON MUSK HAT GEWITZELT, er würde nur die Hinreise buchen. Die Vereinigten Arabischen Emirate stellen sich ein Jahrhundertprojekt zu seiner Besiedlung vor. Und zahllose andere, von US-Präsidenten bis hin zu Ingenieuren, haben öffentlich oder heimlich diskutiert und das geplant, was wohl das bislang größte Vorhaben der Menschheit wäre: die Besiedlung des Mars. Während viele dieser Ambitionen wohl nie das Zeichenbrett, geschweige denn die Erde verlassen, ist die Vorstellung einer bemannten Marsmission nicht länger Science-Fiction. Angesichts der NASA-Pläne für eine "Mond-zu-Mars-Expedition" oder Musks Ambitionen für SpaceX spricht eine Reihe von Akteuren darüber, in den nächsten Jahrzehnten zum Roten Planeten aufzubrechen.

Unbemannte Missionen zum Mars haben gezeigt, dass die technischen Herausforderungen immens sind. Zusätzlich gilt es, den menschlichen Faktor zu berücksichtigen: Wie bringt man Astronauten zu einem Planeten, der je nach Umlaufbahn mindestens 55 Millionen Kilometer entfernt ist? Eine solche Reise könnte sechs bis zwölf Monate dauern. Jack Stuster, ein Anthropologe und ehemaliger Berater der NASA, vergleicht die Reise mit "dem Einsteigen in ein Wohnmobil mit abgedunkelten Fenstern, aus dem man sechs Monate lang nicht aussteigen kann!".

UND DANN STELLT SICH DIE FRAGE, wie Menschen auf einem Planeten leben könnten, dessen Atmosphäre fast keinen Sauerstoff enthält. Wie Tim Marshall in *The Future of Geography* lakonisch bemerkt: "Eines der Probleme, mit denen die ersten Siedler konfrontiert werden, ist, dass es auf dem Mars ein wenig kühl ist; nachts sinken die Temperaturen auf $-63\text{ }^{\circ}\text{C}$." Dann fügt er hinzu: "Die ersten Menschen auf dem Mars werden wahrscheinlich die Handwerker dagehabt haben, bevor sie einziehen. Robotisierte Raumfahrzeuge werden bereits einen Teil der schweren Arbeit erledigt →

haben, um den Astronauten zu ermöglichen, selbst mehr von dem mitzunehmen, was sie zum Überleben benötigen."

Die Herausforderung ist also immens – und scheint sogar jenseits der Fähigkeiten gewöhnlicher Sterblicher zu liegen. Überraschenderweise ist ein solches Unterfangen allerdings kein Neuland. Schließlich gibt es auf der Erde einige Beispiele, auf die angehende Marsforscher zurückgreifen können: die Erfahrungen aus dem sogenannten "Heroischen Zeitalter" der Polarforschung. Vom Ende des 19. Jahrhunderts bis zum Ende des Ersten Weltkriegs wurden fast 20 große Expeditionen zur wissenschaftlichen und geografischen Erkundung gestartet. Die menschlichen Kosten dieser Abenteuer waren beträchtlich, da viele der furchtlosen Entdecker dabei ums Leben kamen.

HEUTIGEN WISSENSCHAFTLERN bieten diese Erfahrungen wertvolle Hinweise für eine mögliche Marsmission. Von der Erkenntnis, wie Menschen sich während langer Zeiträume in isolierter Abgeschlossenheit unter extrem widrigen physischen Bedingungen anpassen und am Leben halten, bis hin zum Verständnis der erforderlichen Team- und Führungsfähigkeiten bieten die Polarexpeditionen reichhaltiges Material für Forschungsarbeiten. Natürlich gibt es noch andere Quellen: Die Erfahrungen der Besatzungen von U-Booten, Ölplattformen und Supertankern sowie Antarktis-Forschungsstationen gehören ebenfalls dazu – dennoch stechen die Polarforscher heraus und sind so Modelle der Weltraumplanung geworden.

Für NASA-Berater Stuster sind solche Wegweiser nichts Ungewöhnliches. Er führte bereits in den 1990er-Jahren erste Studien zu diesem Thema für die US-Raumfahrtbehörde durch und schrieb 2011 ein darauf basierendes Buch mit dem Titel *Bold Endeavors* ("Kühne Unterfangen"). Wenn "Realitäten" nicht zur Verfügung stehen, sollte man ihm zufolge auf "Metaphern" zurückgreifen. So nutzen Architekten



LANGER LOCKDOWN

Da die geschätzte Reisezeit zum Mars bis zu einem Jahr beträgt, werden die Forscher sich darauf vorbereiten müssen, sehr lange Tuchfühlung miteinander zu halten.

maßstabsgetreue Modelle, Ökonomen mathematische Modelle, Gesundheitsforscher Tierversuche – was nicht unumstritten ist. "So gehen auch Verhaltensforscher vor, wenn sie kein reales Beispiel haben", sagt er.

"Das Wichtigste ist, miteinander auszukommen", weiß Stuster. "24 Stunden am Tag müssen sie gute Teammitglieder und Partner sein." Die Zusammensetzung der Besatzung sei daher neben der Ausbildung der Schlüssel. "In einem Zustand der Isolation und Enge

erodiert die Hierarchie", sagt Stuster. Dies bedeutet, dass "die Führung intrinsisch und charismatisch sein muss. Sie kann nicht mehr von Titeln oder Status ausgehen". Ein regelmäßiger Kontakt mit allen Teammitgliedern, der sowohl Trost als auch Anleitung bietet, sei entscheidend, um in schwierigen Zeiten die Solidarität aufrechtzuerhalten.

ERNEST HENRY SHACKLETON (1874–1922) mag wie ein ungewöhnliches Vorbild erscheinen. Er wurde während des langen Sommers britischen imperialen Selbstbewusstseins in eine anglo-irische Familie mit viel Landbesitz geboren und war ein Antarktisforscher, der es nie bis zum Südpol schaffte. Sein Schiff *Endurance* – benannt nach dem Familienmotto: "fortitudine vincimus", "durch

Ausdauer obsiegen wir" – versank während seiner berühmtesten Expedition von 1914 bis 1917. Zu Hause scheiterte eine Reihe von Geschäften, und als er während eines weiteren Antarktis-Abenteuers an einem Herzinfarkt starb, hinterließ er Schulden. Danach geriet er in Vergessenheit und wurde in der öffentlichen Wahrnehmung von Größen wie Robert Scott und Roald Amundsen überschattet, die sich im Wettlauf zum Südpol befanden, den Scott und vier seiner Männer nicht überlebten.

Und dennoch hat Shackletons Ruf als Anführer in Zeiten äußerster Widrigkeiten im Laufe der Jahrzehnte wieder zugenommen und drang bis in die Hörsäle der Business Schools. Einen der Gründe dafür hat Raymond Priestley, ein Geologe und Zeitgenosse von Sha-

"In Isolation und Enge muss Führung intrinsisch und charismatisch sein."

– Jack Stuster
Anthropologe und
ehemaliger NASA-Berater

ckleton, treffend in einer Hommage festgehalten. In einer Rede vor der British Science Association im Jahr 1956 verkündete er, er bewundere "Scott für wissenschaftliche Methoden, Amundsen für Schnelligkeit und Effizienz – aber wenn das Unglück zuschlägt und alle Hoffnung verloren ist, fällt auf eure Knie und betet zu Shackleton." Nancy Koehn von der Harvard Business School hat zwei Bücher darüber verfasst, wie man Leadership von Shackleton lernen kann, preist den Entdecker als "eine Person von großer Relevanz und emotionaler Kraft" für das Management und die Führung in turbulenten Zeiten.

ZU DEN QUALITÄTEN SHACKLETONS, die seine Bewunderer loben, gehört seine Aufmerksamkeit für die Moral und den Zustand seiner Mannschaft. Sein Schiff mag er verloren haben, aber alle 28 Mitglieder seiner Expedition überlebten die knapp 20 Monate, die sie im Eis gestrandet waren. Shackleton wusste auch, dass er für seine Leute sichtbar bleiben und Vertrauen ausstrahlen musste, aber auch bereit sein, einzugreifen und zu improvisieren. Bei alledem strahlte er ein unermüdliches Durchhaltevermögen aus und besaß Koehn zufolge einen "großen Vorrat" an emotionaler Intelligenz.

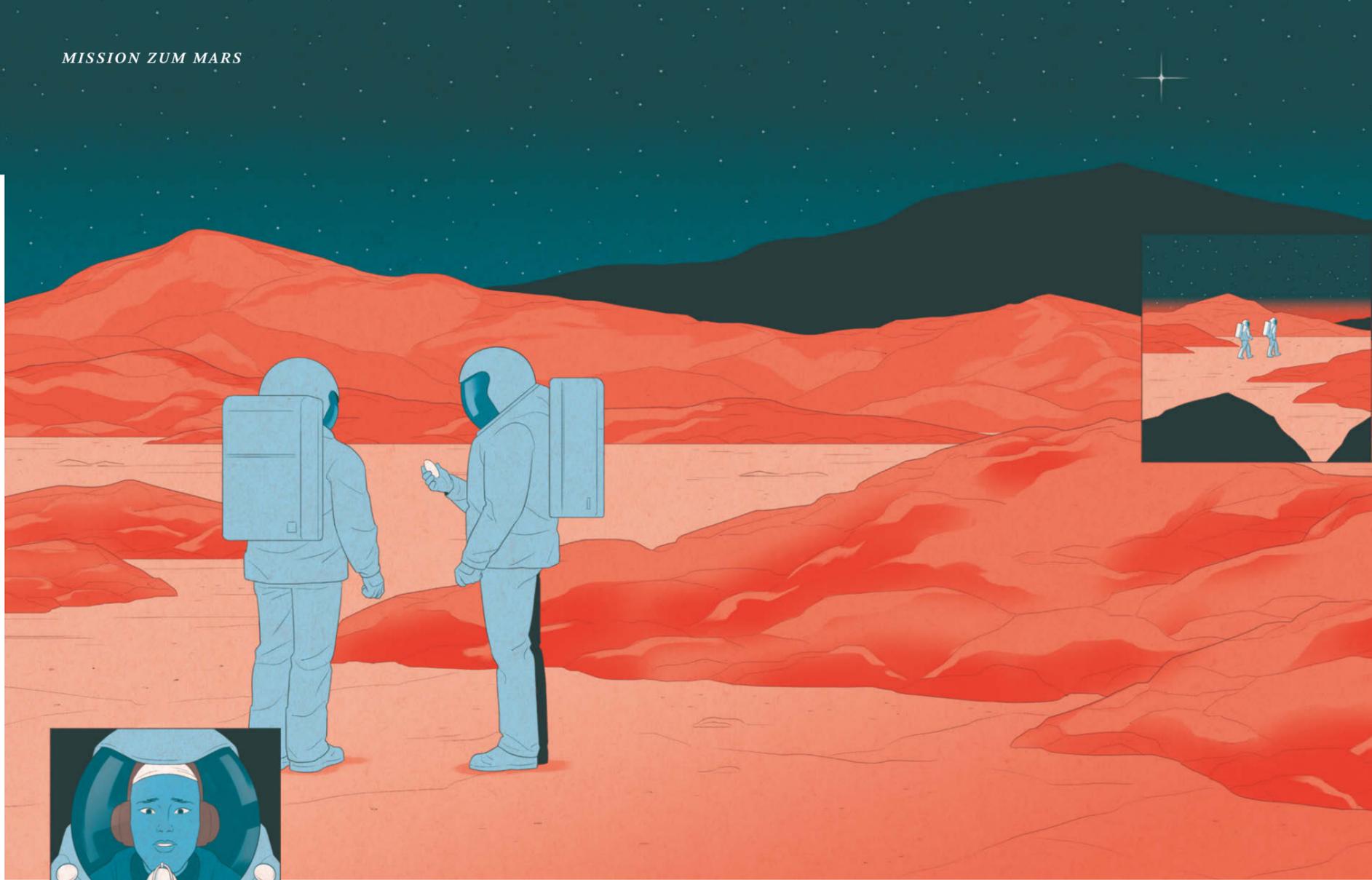
Als Führer einer Crew, die von der Welt abgeschnitten war und in einem Strudel von riesigen Eisschollen →

rund um das Weddellmeer trieb, legte er großen Wert darauf, tägliche Dienstpläne zu erstellen und Aufgaben und Gruppen zu ändern. Der Wechsel der Teammitglieder für die verschiedenen Aufgaben sorgte für Abwechslung und förderte die Beziehungen innerhalb der Crew. Das Sammeln und Zubereiten von Nahrungsmitteln war entscheidend – ebenso wie gemeinsam ein wenig Spaß und Zeitvertreib zu haben oder besondere Tage wie Ostern zu feiern.

Shackleton beging auch Fehler. So ließ er seine Crew zu schnell durch die Eisschollen segeln und verlor sein Schiff. Dann versäumte er es, die Schlittenhunde ordnungsgemäß zu trainieren, wodurch sie eher Haus- als Arbeitstiere wurden und getötet werden mussten. Aber er erkannte, dass er Fehler gemacht hatte, und ging die nächsten Herausforderungen an. "In Bezug auf Führung ist Shackleton immer noch der Goldstandard", sagt Stuster.

WER ZUM MARS FLIEGEN WILL, stößt auch in der Geschichte des norwegischen Universalgelehrten und Polarforschers Fridtjof Nansen auf Erkenntnisse. Die Liste seiner Errungenschaften ist lang: Nach dem Ersten Weltkrieg wurde er Hochkommissar des Völkerbundes für Flüchtlingsfragen und sorgte durch die Einführung des "Nansen-Passes" für die Heimkehr von mehr als 400.000 Menschen aus rund 30 Ländern. Dafür erhielt er 1922 den Friedensnobelpreis.

Stuster nennt vor allem Nansens Polarexpedition von 1893 bis 1896 als gute Inspiration für die Raumfahrt. So war Nansen sehr bemüht, auf dem Weg zum Nordpol eine komfortable Umgebung für sein Team zu schaffen. Dazu gehörten mitgeführte Bücher und Spiele, um die Teammitglieder zu beschäftigen, sowie windgetriebenes elektrisches Licht. Als ihr Schiff im arktischen Eis stecken blieb, ließ er die Mannschaft Ski fahren, um sie fit zu halten und die Stimmung hochzuhalten. Nansen selbst schrieb, dass das "ganze Geheimnis" einer erfolgreichen Expedition darin be-



Ernest Shackletons Managementlektionen

Ernest Shackleton mag als Geschäftsmann eher erfolglos gewesen sein – wenn es aber um Führungsqualitäten geht, würde der britische Polarforscher die meisten Topmanager in den Schatten stellen. Nancy Koehn, die Shackletons Managementlektionen in zwei Büchern ausgiebig ausgeleuchtet hat, listet die sieben Alleinstellungsmerkmale seines Führungsstils auf.

FOKUSSIERE DICH AUF DIE MISSION – SELBST WENN DIE UMSTÄNDE SICH ÄNDERN

Oder wie Koehn sagt: "Wie halte ich konstant die Richtung zum Nordpol? Das sollte sich jeder gewissenhafte Manager fragen."

SEI VORBEREITET ZU IMPROVISIEREN

Wenn Sachverhalte sich ändern, gehe selbstbewusst darauf ein – selbst wenn du zweifelst.

ZEIGE STARKE EMOTIONALE UND SOZIALE INTELLIGENZ

Merke, wann Nähe oder Distanz angebracht sind und wann du für Zerstreuung und Verschnaufpausen sorgen solltest.

SEI BEHARRLICH UND RESILIENT

Shackletons Familienmotto lautete: "Durch Ausdauer obsiegen wir." So gab er auch bei größten Herausforderungen niemals auf.

REGELE DIE LEBENSWICHTIGEN DINGE

Habe die wichtigsten alltäglichen Angelegenheiten unter Kontrolle. Shackleton hatte auch ein gutes Auge für menschliches Verhalten und legte großen Wert auf individuellen Kontakt und Teamgeist. Koehn sieht hier Parallelen zu Heinrich V. am Abend vor der Schlacht von Agincourt.

TEILE DEINE INFORMATIONEN

Halte dein Team tagtäglich auf dem Laufenden.

LERNE AUS FEHLERN UND HALTE DICH NICHT MIT DER VERGANGENHEIT AUF

Fehler sind der Schlüssel zu Shackletons Story. Er patzte häufig – doch er lernte schnell daraus und machte weiter. Koehn denkt, dass heutige Manager sich zu viel um ihr Außenbild sorgen.

MARS MACHT MOBIL

Auf dem Roten Planeten werden die Forscher agil bleiben müssen, um mit Herausforderungen klarzukommen, die emotionale und soziale Intelligenz erfordern.

stehe, "kleine Dinge vernünftig zu arrangieren und insbesondere auf die Nahrung zu achten".

Was Extrembedingungen betrifft, so war Nansen kein verwöhnter Drückeburger. Er überwinterte neun Monate lang in einem Schlafsack aus Rentierfell und ernährte sich größtenteils von Robbenspeck. Als er und sein Team schließlich nach Oslo zurückkehrten, war es, sagt Stuster, "als kämen sie vom Mars".

ALLEN VERGLEICHEN ZUM TROTZ ist das All doch noch etwas anderes. Bevor der erste Mensch sich auf den Weg zum Mars macht, müssten die Auswirkungen des Weltraums auf den menschlichen Körper berücksichtigt werden, mahnt Stuster. So verkümmerten die Muskeln während einer monatelangen Reise durch die Schwerelosigkeit; außerdem seien die Knochen während des langen Fluges starker Strahlenbelastung ausgesetzt und könnten sich entmineralisieren. "Die Marsfahrer werden alle so schwach wie Kätzchen sein ... Das müssen wir in den Griff bekommen", sagt er und fügt hinzu, dass "Elon Musk das Ganze irgendwie ignoriert".

Vorerst ist er jedoch froh, dass auch Nicht-Techniker wie er Gehör finden. Anthropologen und Psychologen hätten viele Ideen beigesteuert. Das Problem sei, dass Unternehmen und Regierungen nicht immer zugehört haben. Stuster erinnert sich daran, dass ihn nach einer Präsentation eine Psychologin der NASA ansprach und ihm erklärte, dass sie versucht hätte, die Kollegen von der Bedeutung der Verhaltenswissenschaft zu überzeugen – vergeblich. Nur wenn es von einem Außenstehenden komme, würden sie zuhören. Auch das ist eine Lektion für Manager, wenn auch aus einem ganz anderen Feld. ■



EIN ZWIEGESPRÄCH MIT

Roger Martin

Roger Martin ist für seine scharfsinnige Managementforschung bekannt. Der Berater und Autor ist überzeugt, dass CEOs überholte Modelle, die nicht mehr der Realität entsprechen, über Bord werfen sollten.

VON **Neelima Mahajan**
ILLUSTRATIONEN VON **Nigel Buchanan**

In Ihrem letzten Buch, *A New Way to Think*, stellen Sie das blinde Vertrauen in alte Muster und Modelle infrage. Wie sind Sie dazu gekommen?

Jedes Modell hat seine Herkunft, und in den meisten Fällen war es von Anfang an fehlerhaft. Es dauert etwas, das herauszufinden. Alle herrschenden Modelle haben einen wahren Kern, sonst wären sie nie dominant geworden. Sobald Sie sie ausreichend verwenden, stellt sich die Frage: Liefern sie die Ergebnisse, die Sie von ihnen erwartet haben?

Passen Modelle vielleicht irgendwann einfach nicht mehr in ihre Zeit?

Das passiert. Ein Modell, das behauptet, die Kosten für die Schulung neuer Mitarbeiter seien gerechtfertigt, weil diese 25 Jahre bleiben werden, ist nicht richtig. Eine moderne Belegschaft bleibt zwei Jahre. Es braucht also ein neues Modell: Wenn ich in diese Leute investiere, dann so, dass sie lange bleiben.

Ein anderes Modell war von Anfang an fehlerhaft: Demnach sollte man die Interessen von Management und Aktionären mit monetären Anreizvergütungen in Einklang bringen. Die Probleme

damit werden immer offensichtlicher. Eines meiner Managementprinzipien besagt, dass jedes Spiel manipuliert wird. So betreibt etwa eine Gruppe von Wall-Street-Händlern völlig verantwortungslos Insiderhandel. Dabei realisieren sie nicht, dass die Menschen das Vertrauen in die Kapitalmärkte verlieren werden, die sie für ihre illegalen Gewinne benötigen. Der Parasit wird den Wirt töten.

Was sagt blindes Vertrauen in bestehende Muster über uns als Manager aus? Wir werden dazu ausgebildet, quasi automatisch aus einem Menü an Modellen zu wählen, statt bessere zu entwickeln.

Eine Managementausbildung vermittelt Werkzeuge und ihre Anwendungsfälle. In Designschulen hingegen wird einem beigebracht, neue Werkzeuge zu kreieren. Ich fragte den Mitbegründer von Airbnb, Joe Gebbia, wie er →



JETZT ONLINE
Das komplette Videointerview:
rolandberger.com/de/rogermartin



Roger Martin war Dekan der Rotman School of Management an der University of Toronto. 2017 kürten ihn die Thinkers50 zum weltbesten Managementvordenker. Er ist Strategieberater für CEOs von Konzernen wie Procter & Gamble, Lego und Ford sowie der Autor von 13 Büchern, darunter *A New Way to Think: Your Guide to Superior Management Effectiveness* (2022). Martin sprach mit *Think:Act* während des Global Peter Drucker Forums.

auf seine Zeit an der Designschule zurückblickte. "Von entscheidender Bedeutung", antwortete er. Er habe vier Jahre damit verbracht, Dinge zu erschaffen, die noch nicht existierten, und dann dafür kritisiert zu werden. So würde kein Harvard-MBA sprechen.

Sie waren Dekan einer Business School und sind ein Pionier des Design Thinkings. Wo geht unsere Reise hin?

Ich möchte nicht pessimistisch klingen, aber Design Thinking scheint mir auf dem Rückzug. Professoren interessieren sich nicht dafür, weil es in keine Fachrichtung der Business Schools passt.

Erkennen Sie da eine sich selbst replizierende Art, Management zu lehren?

Ja, man verehrt Spezialisierung und quantitative Analyse. Peter Drucker sagte einmal, es gebe keine Marketing-, Steuer- oder Buchhaltungsprobleme – nur geschäftliche Probleme. Aber die Geschäftswelt sagt etwas anderes. Einer meiner Kunden hat eine Milliarde Dollar ausgegeben, um seine europäischen Mitarbeiter in einer Steuerjurisdiktion zusammenzufassen. Aber um dann zu verhindern, dass die Steuerbehörden in den Ländern, aus denen man sich zurückgezogen hatte, das rückgängig machen, durften seine Mitarbeiter nicht mehr in diese Länder reisen. Ein Steuerexperte kann Sie mit Aussagen wie "Sie können das nicht tun wegen Paragraph 38, Absatz B..." verwirren. Ich habe keine Ahnung, was das für ein Paragraph ist. Menschen erlangen sprachliche Kontrolle über einen Bereich, und dann müssen wir sagen: Machen Sie, was Sie wollen. Und nun kann der Vertrieb keine Kunden mehr in diesen Ländern besuchen. Aber wir haben Steuern gespart!

Woran erkennen Sie, dass ein Modell keinen Sinn mehr macht? Können Sie so etwas vorab beurteilen?

Das kann man nicht im Voraus, aber man kann sagen, was man erwartet. Sie sollten aufschreiben, dass sie dieses Modell verwenden, weil sie jenes Er-

gebnis erwarten. Der menschliche Verstand hat eine unendliche Fähigkeit zur nachträglichen Rationalisierung. In Kriegsverbrecherprozessen behaupten Gefängniswärter, keine andere Wahl gehabt zu haben, als die Leute in ihren Tod zu schicken. Das ist zutiefst falsch; aber der Verstand kann das Verhalten nachträglich sinnvoll erscheinen lassen. Aufgrund dieser Neigung ist es sehr wichtig, sofort aufzuschreiben, was Sie erwarten, als Referenz. Wenn es das vorherrschende Modell ist, wenden Sie es

an, aber prognostizieren Sie die Ergebnisse. Wenn es nicht für Sie funktioniert, versuchen Sie es noch einmal. Wenn es erneut nicht funktioniert, fragen Sie sich: Ist dies ein gutes Modell?

Als Führungskraft müssen Sie sicherstellen, dass die Modelle überprüfbar sind und überprüft werden. Wenn es ein vorherrschendes Modell gibt, ist es schwer zu sagen, das sei Quatsch. Daher stelle ich die Frage, wie es kommt, dass dieser Mensch als echter Mensch die Entscheidungen treffen wird, die wir

Strategien gegen den Status quo finden

1.

Ergebniswunsch

Gehen Sie ins Detail, ohne den Blick fürs große Ganze zu verlieren. Nur eine Möglichkeit zu prüfen, wäre nicht produktiv.

2.

Menschen

Ihr Brainstormteam ist klein und divers, um Selbstzensur zu verhindern. Teamleiter sollte ein niedrigrangigerer Insider werden.

3.

Regeln

Brainstorming ist nicht die Zeit für Skeptiker. Sehen Sie Kritik als Bedingung dafür an, wie eine Idee funktionieren kann.



von ihm erwarten. Wenn man es dann durchspielt, stößt man natürlich auf einen realen Menschen, der eine bestimmte Reihe von Handlungen ausführt, und nicht auf eine theoretische, konzeptuelle Person.

Deshalb mag ich auch Leistungsbezüge nicht, denn wenn Sie eine Leistungsbezugs-Kurve haben, die für immer nach rechts oben verläuft, dann haben Sie einen Verkäufer, der den Kunden am Ende des Jahres dazu nötigt, zu viel Lagerbestand zu kaufen, um seinen Bonus einzustreichen. Wie soll man einen solchen Mechanismus jemals wieder stoppen? Wo ist der Punkt, an dem Ihr Verkäufer zu dem Zeitpunkt aufhört zu pushen, den Sie sich wünschen würden? Schließlich haben Sie keinen Stoppmechanismus eingebaut. Ihre Verkäufer tun genau das, was Sie ihnen gesagt haben, und betrügen ihre Kunden. Ein Problem von Anreizstrukturen ist also, dass sie zu gut funktionieren.

Sollten wir den Prozess der Strategieplanung daher ganz neu denken?

Absolut. Ich es mache es anders als alle anderen. In den meisten Unternehmen ist die Strategieplanung eine sehr analytische Übung, bei der ein Plan herauskommt, keine Strategie. Mir ist ungreiflich, warum Menschen glauben, es käme etwas Gutes dabei heraus, wenn man eine SWOT-Analyse macht, die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken abfragt. Sie ist wahrscheinlich noch immer die weltweit am häufigsten verwendete Methode für strategische Planungsprozesse. Ich hingegen glaube, wir sollten die SWOT-Analyse abschaffen, weil sie unsinnig ist.

In der Pandemie gab es plötzlich keine Modelle mehr, auf die man sich stützen konnte. War das eine Art "Stunde null" in Sachen Management?

So sollte es sein. Ob es das war, bleibt offen. Ich würde hoffen, dass das Management bei jeder Schätzung größere Fehlermargen einplant. Zweitens wünsche ich mir einen anderen Umgang mit

"Wenn es hart auf hart kommt, finden wir die Lösungen. Wir werden proaktiver sein und eine resilientere Welt schaffen."

– Roger Martin

systemrelevanten Arbeitskräften: In der Krise stufen wir sie als systemrelevant ein, aber dann nicht mehr, sobald die Wirtschaft sich erholt? Die Mehrheit dieser Menschen verdient gerade mal den Mindestlohn, und eine Menge von ihnen erhielt eine Gefahrenzulage von ein bis zwei US-Dollar pro Stunde, die nach Corona wieder gestrichen wurde. Wir sollten Effizienz und Resilienz viel stärker gegeneinander abwägen und in das richtige Verhältnis bringen.

Wir müssen auch das Arbeiten in Präsenz überdenken. Für viele ist es besser, von zu Hause aus zu arbeiten, insbe-

sondere für Eltern und Pendler. Wir sollten uns vornehmen, unsere Arbeitsweise und unseren Arbeitsplatz an die jeweilige Aufgabe anzupassen. Ich schätze, dass gerade mal 25 % aller Tätigkeiten davon profitieren, in Anwesenheit anderer Mitarbeiter durchgeführt zu werden.

Sie erwähnten Resilienz und Effizienz: Wie finden Unternehmen hier nach der Pandemie eine neue Gewichtung?

Wir werden das Jahr 2019 als den Zeitpunkt mit den geringsten Reserven der letzten 100 Jahre betrachten. Unsere Puffer für alles – ob Zeit, Personal oder Ausrüstung – werden nie wieder so tief sinken. Stattdessen wird es viele neue Reserven geben, zum Beispiel Pharmafabriken in Nordamerika als Puffer gegen einen Krieg mit China, in dem man dann keine Pharmaprodukte mehr hätte. Es wird einen echten Schub geben, Alternativen für seltene Erden zu finden, über die vor allem China verfügt. Das ist wie im Zweiten Weltkrieg: Als die Japaner Malaysia eroberten, übernahmen sie die weltweite Gummiversorgung. Sechs Monate später hatten die Alliierten synthetisches Kautschuk gefunden, weil ihre Flugzeuge sonst nicht mehr hätten abheben und ihre Jeeps nicht mehr fahren können. Wenn es hart auf hart kommt, finden wir die Lösungen. Wir werden proaktiver sein und eine resilientere Welt schaffen. ■



So denken Sie um die Ecke

Wenn eine Idee zu abwegig erscheint, vergessen Sie, was derzeit gilt. Überlegen Sie, was wahr sein müsste. Entwickeln und testen Sie eine neue Ursache-Wirkungs-Hypothese. Schauen Sie dann, was sich ändern müsste, damit Ihre Hypothese funktioniert.

Genuss ohne Reue

James Cadbury hat Schokolade im Blut: Seine Vorfahren haben den berühmten Schokoladenriegel erfunden. Der Cadbury-Erbe führt heute zwei eigene Unternehmen, die sich auf vegane und ethisch sauber produzierte Schokolade konzentrieren. Dabei ist er so erfolgreich, dass Großkonzerne ihn genau beobachten.

VON **Anthony Myers** FOTO **Hilary Moore**

JAMES CADBURY WURDE sich als Kind zum ersten Mal seiner familiären Herkunft bewusst, als er die Cadbury-Schokoriegel in den Auslagen der Lebensmittelläden sah. Trotz seines Namens war er jedoch nicht als Erbe für das Familienvermögen vorgesehen. "Als Quäker glaubten sie, jeder müsse neu anfangen. Viele Leute denken, ich könnte einfach in die Fabrik gehen und würde sehr viel Geld haben. Das stimmt aber nicht, tatsächlich trifft das Gegenteil zu", erzählt Cadbury.

Seine Karriere in der Finanzbranche gab er 2016 auf, um seine eigene Schokoladenfirma Love Cocoa zu gründen. "Als ich anfing, hatte ich keine Ahnung, wie man Schokolade herstellt", gesteht er freimütig zu. Seine Idee war, hochwertige Schokoladenpräsente in einem schlanken Umschlag statt in sperrigen Schachteln zu verschicken. Inzwischen ist daraus die aufwendige Suche nach dem ethisch korrekten Schokoriegel geworden, der sich an den Vorstellungen seiner Vorfahren orientieren

GUTE BALANCE
Wer sich auf dem hart umkämpften Süßwarenmarkt behaupten will, muss Gewissen und Appetit von Verbrauchern gleichermaßen im Blick haben.

soll. James Cadburys Ur-Ur-Ur-Großvater John Cadbury und sein Sohn George nämlich haben den Schokoriegel praktisch erfunden, als George 1850 eine Kakaopresse aus den Niederlanden kaufte. Das Unternehmen entwickelte sich von einem kleinen britischen Hersteller zu einer der bekanntesten Schokoladenmarken der Welt. Bis 2010 blieb die Firma unabhängig, dann wurde Cadbury von Kraft, heute Mondelez International, geschluckt. "Das Erbe meiner Familie lehrt mich Rückgrat, eine innovative Haltung und einen fairen Umgang mit meinen Mitarbeitern", sagt der 37-jährige.

MIT EIGENEN ERSPARNISSEN und einem Startkredit von 30.000 US-Dollar verließ Cadbury den Londoner Finanzdistrikt und gründete sein eigenes Unternehmen. Die Love-Cocoa-Riegel werden in London von Hand gefertigt und bieten eine Reihe ungewöhnlicher Geschmacksrichtungen, darunter Gin Tonic und Erdbeer-Champagner. In den letzten Jahren wurden die Riegel mehrfach ausgezeichnet. →



Als junger Chef eines neuen Unternehmens musste Cadbury zunächst die Pandemie überstehen. Er beschloss, seine Mitarbeiter zu halten und sich auf den Direktvertrieb mit Endkunden zu konzentrieren. Anfang 2023 bekam Cadbury fast fünf Millionen US-Dollar Kapital von Richard Koch, einem Autor und Unternehmer, der hinter Unternehmen wie der britischen Kaffee-Kette Grind und dem Online-Wettanbieter Betfair steht.

Love Cocoa hat sich in kaum mehr als sieben Jahren von einem Ein-Mann-Betrieb zu einem Unternehmen mit 19 Mitarbeitern und einem Umsatz von 6,4 Millionen US-Dollar entwickelt. Im Jahr 2020 brachte Cadbury mit H!P Chocolate seine zweite Marke auf den Markt, um die wachsende Nachfrage nach veganen Produkten zu bedienen. Das Unternehmen war eines der ersten, das Hafermilch für die Produktion von Schokolade verwendete. So gelang es, der veganen Schokolade denselben cremigen Geschmack und dieselbe Textur wie dem Original zu verleihen. Zuvor hatte man Reis- oder Kokosmilch als Milchersatz verwendet, doch in den Augen vieler Kritiker und Kunden schmeckte das zu süß und es fehlte das typische Schmelzgefühl traditioneller Schokolade. Zwölf Monate dauerte die Entwicklung des veganen Riegels, bis Cadbury zufrieden war und das neue Produkt seine Vorstellungen von Geschmack, Gesundheit und Umweltverträglichkeit erfüllte.

DIE BEIDEN MARKEN verfolgen unterschiedliche Ziele. Love Cocoa diente Cadbury als Ausgangspunkt für eine Umgestaltung des Kakaosektors. Denn die schmutzige Lieferkette hat sich seit der Zeit seiner Vorfahren praktisch nicht verändert. Die Branche kämpft noch heute mit ihrem kolonialen Erbe, der Verarmung der Bauern, vor allem in Westafrika. H!P Chocolate wiederum entwickelt sich zu einer umweltbewussten Alternative ohne Kuhmilch, vor allem seit der Einführung in den Supermärkten von Sainsbury's. Cadbury bereichert beide Marken zudem mit einer Reihe weiterer ethischer Ansprüche. Sie stehen für plastikfreie Verpackungen, nachhaltig beschafften Kakao und für Engagement im Kampf gegen die Abholzung von Wäldern und den Klimawandel. Im Juni 2023 untermauerte das unabhängige Zertifikat "Benefit Corporation", kurz "B Corp", die Bemühungen Cadburys.

Das Unternehmen hat zum Beispiel die Zusammenarbeit mit Kakaolieferanten von der Insel São Tomé eingestellt, weil sie mit Sklaverei in Verbindung gebracht wurden. Eine bessere Quelle hat der



BESTE QUALITÄT
James Cadbury gründete Love Cocoa, um die Innovationen und Standards der Schokoladenfabrik seiner Familie (im Bild oben rechts, 1950er-Jahre) einer neuen Generation von Verbrauchern zugänglich zu machen.

Jungunternehmer mit Luker Chocolate in Kolumbien gefunden, das Unternehmen garantiert 100 % Nachhaltigkeit in seiner Lieferkette. Auf einem Markt mit einem geschätzten Gesamtvolumen von jährlich rund elf Milliarden US-Dollar verschafft das Love Cocoa einen Vorteil gegenüber großen Konzernen. Diese beziehen ihren Kakao weiterhin vor allem aus Westafrika, wo Menschenrechtsverletzungen und Umweltverstöße schwieriger auszumachen sind.

DER UMTRIEBIGE UNTERNEHMER will weiter wachsen. In den nächsten Jahren soll Love Cocoa Gewinne erwirtschaften. "Unser Ziel ist ein Börsengang in fünf bis sieben Jahren", sagt Cadbury. Marktbeobachter verfolgen genau, wie er sich anschiekt, seine bislang noch kleine Nische zu vergrößern. "Love Cocoa hat sich in den letzten Jahren im britischen Premiumsegment für Süßwaren schnell einen Namen gemacht", sagt Neill Barston von der Fachzeitschrift *Confectionery Production*. "Die nächste Her-



Ein schmutziges Geschäft

Die Herstellung von Schokolade kann ein schmutziges Geschäft sein. Laut Weltwirtschaftsforum leben Bauern in der Elfenbeinküste oft von weniger als einem US-Dollar pro Tag. Auf sie entfallen mehr als 40 % der Kakaobohnen weltweit. Kinderarbeit ist stark verbreitet und Landwirte dehnen ihre Anbauflächen in geschützte Umweltgebiete aus.

Seit der Unterzeichnung des Harkin-Engel-Protokolls im Jahr 2001, eines

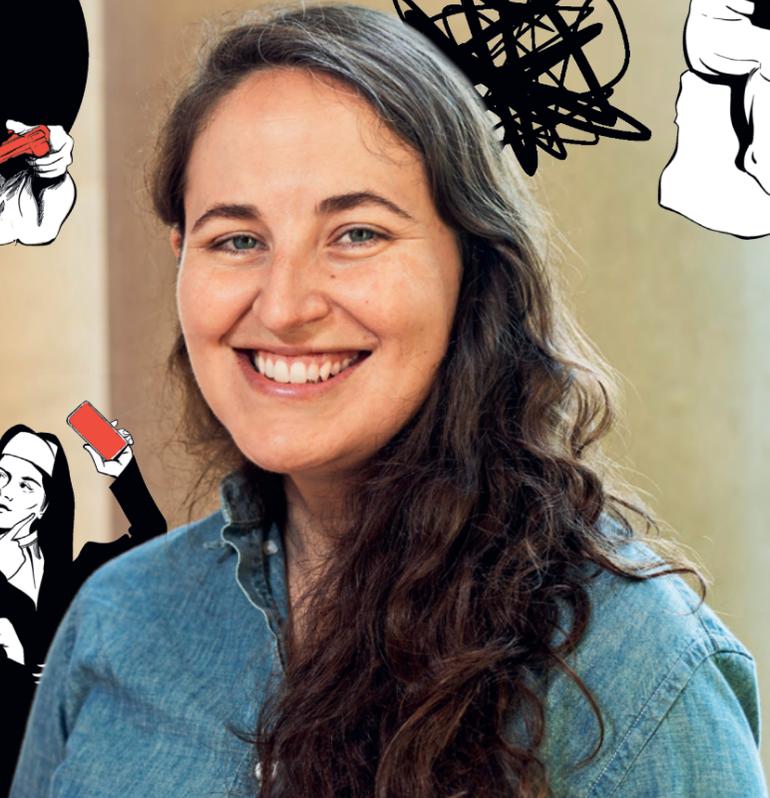
internationalen Abkommens, bemüht sich die Kakaobranche um saubere Lieferketten – doch die Probleme bestehen fort.

Aufgrund einer neuen EU-Rechtsvorschrift, die die Einfuhr von Rohstoffen aus geschützten Wäldern verbietet, müssen große Schokoladenhersteller und Kakaolieferanten seit Mitte 2023 vollständige Transparenz ihrer Lieferketten sicherstellen. Unternehmen nutzen hierfür Satellitentechnologie und Kartierungstools. Schokoladen- und Kakaofirmen arbeiten auch direkt mit Landwirten zusammen und investieren zunehmend in die agroforstliche Bewirtschaftung, um die Landwirte bei der Diversifizierung ihrer Ernten zu unterstützen.

ausforderung kommt mit dem Eintritt in die umkämpfte Arena des markengeführten Einzelhandels. Das ist der ultimative Test für die nächste Stufe", erklärt Barston.

Cadbury scheint jedenfalls einen guten Riecher für Trends zu haben. Inzwischen setzen auch größere Schokoladenhersteller auf vegane Produkte. Lindt zum Beispiel brachte 2022 einen Hafermilch-Schokoriegel auf den Markt. Das wirft die Frage auf, ob einer der großen Player bald ein Angebot für H!P vorlegen könnte. Würde Cadbury verkaufen, insbesondere angesichts des schalen Nachgeschmacks, den die Übernahme des elterlichen Betriebs durch den Multi Mondeléz International hinterlassen hat? Der Schokoladenhersteller antwortet zurückhaltend: "Wenn ich das Unternehmen ohne Hilfe eines Konzerns so groß wie möglich machen kann, dann wäre das meine oberste Priorität. Aber irgendwann, wenn wir weitere Investitionen von außen benötigen, könnte das eine interessante Diskussion werden."





Jamie Kreiner ist Professorin an der University of Georgia und Autorin von *The Wandering Mind*.

Videospiele zwar ablenken können, je nach Bedingungen aber auch die Konzentration stärken können. Frühe Mönche lasen Bücher auf die gleiche Weise. Sie waren allerdings entschlossener, sich zu konzentrieren. Unsere Art zu denken war für sie nicht nur davon bestimmt, wie wir mit unserer Technologie umgehen, sondern auch mit unserer Umgebung, unserem Körper und unserer Kultur. Für sie hätten ein paar "Life Hacks" nicht ausgereicht.

➤ **Was können wir von diesen Mönchen und Nonnen lernen, um uns weniger ablenken zu lassen?**

Wir sollten uns einer Sache widmen, die unserer Aufmerksamkeit würdig ist. Außerdem sollten wir über das Denken nachdenken – metakognitive Praktiken waren im frühen christlichen Mönchtum weit verbreitet: Sie überprüften ihr Denken im Laufe des Tages oder am Abend, sinnierten aber auch über ihren eigenen Tod, um ihr Selbstmanagement neu auszurichten. Diese Methoden könnten wir heute ebenfalls ausprobieren. ■

➤ **Wir stellen uns die Vergangenheit gern einfach vor. Warum fehlte es dann schon Mönchen an Konzentration?**

Die Technologien sind neu, aber viele dieser bösen Ablenker sind sehr alt. Man kann sich schlecht fokussieren, wenn verschiedene Prioritäten nach Aufmerksamkeit schreien. Manchmal ist man einfach hungrig oder müde. Oder man langweilt sich. Über all das beschwerten sich bereits die Mönche.

➤ **War dieses Ringen unserer Vorfahren mit sich selbst anders oder sind unsere Gehirne gleich aufgebaut?**

War dieses Ringen immer ähnlich zu verlaufen. So haben Wissenschaftler festgestellt, dass Fernsehen und

Versunken wie einst im Kloster

Sich nicht ablenken zu lassen, ist ein schier ewiges Ringen. Die Mediävistin Jamie Kreiner erklärt, wie Mönche und Nonnen sich konzentrierten – und was wir heute von ihnen lernen können.

INTERVIEW VON **Steffan Heuer**
ILLUSTRATIONEN VON **Sasan Saidi**

FOTOS: ANDREW DAVIS TUCKER, PR

An dieser Ausgabe haben mitgewirkt:



JAZY YUAN ist ein freiberuflicher Illustrator mit Sitz in Lissabon. Er verknüpft Emotionen mit Geschichten und hat mit Marken wie Apple, Huawei, Airbnb, Kappa, Adidas und Starbucks gearbeitet.

→ COVER UND SEITE 12



MICHAL LEV-RAM ist eine im Silicon Valley tätige Journalistin und leitende Redakteurin für Technologie und Unterhaltung bei *Fortune*, wo sie auch als Redaktionsleiterin für *Fortune Live Media* arbeitet.

→ SEITE 12



KATRIN BINNER ist Fotografin und lebt in Frankfurt am Main. Die Gewinnerin des Canon ProFashion Photo Award 2007 hat unter anderem publiziert in: *Die Zeit*, *Der Spiegel* und *Stern*.

→ SEITE 62

Herausgeber

Stefan Schaible
(Global Managing Partner)
Roland Berger Holding
GmbH & Co. KGaA
Sederanger 1,
80538 München
+49 89 9230-0
rolandberger.com

Head of Global Marketing & Communication
Kerstin Hoppe

Creative Director
Christine Brand

Veröffentlicht im Jan. 2024
ISSN 2628-2895

Chefredakteurin

Neelima Mahajan
neelima.mahajan@rolandberger.com

Editorial Support

David Born
Emanuele Savettiere

Digital Team

Natalia Wilhelm
Gaia Bessone
Nina Reetzke

*Axel Springer
Corporate Solutions*

Projektmanagerinnen

Thuy Lan Mai
Miriam Langnickel

Leitender Redakteur

Steffan Heuer

Redaktion

Christian Gschwendtner
Peter Vogt
Hilmar Poganatz
Peter Hahne

Design Director

Rodolfo França

Bildredaktion

Anna Bianchi

Art Directors

Jenne Grabowski
Laura Risse

Druck

Druckhaus Sportflieger

Urheberrechte

Alle Magazinbeiträge sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten.

Hinweis

Die im Magazin enthaltenen Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder. Haben Sie Fragen an das Redaktionsteam? Schreiben Sie an: neelima.mahajan@rolandberger.com

Nachhaltigkeit

Diese Ausgabe wurde mit Tinte gedruckt, die sich leicht vom Papier trennen lässt, sodass dieses für andere hochwertige Printprodukte recycelt werden kann.



Sie wollen mehr Think:Act?



Kontaktieren Sie uns:
tam@rolandberger.com



Registrieren Sie sich für den Think:Act-Newsletter:
rolandberger.com/de/tam



Roland
Berger **B**

Roland Berger ist die einzige Strategieberatung europäischer Herkunft mit einer starken internationalen Präsenz. Als unabhängige Firma, im alleinigen Besitz unserer Partnerinnen und Partner, sind wir mit 50 Büros in allen wichtigen Märkten präsent. Unsere 2.400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeichnet eine einzigartige Kombination aus analytischem Denken und empathischer Einstellung aus. Angetrieben von unseren Werten Unternehmergeist, Exzellenz und Empathie sind wir überzeugt davon, dass Wirtschaft und Gesellschaft ein neues, nachhaltiges Paradigma benötigen, das den gesamten Wertschöpfungskreislauf im Blick hat. Durch die Arbeit in kompetenzübergreifenden Teams über alle relevanten Branchen und Geschäftsfunktionen hinweg bietet Roland Berger weltweit die beste Expertise, um die tiefgreifenden Herausforderungen unserer Zeit heute und morgen erfolgreich zu meistern.

Entdecken Sie
Think:Act online
Hier finden Sie mehr zu
unseren Themen und
das Think:Act-Archiv:
[rolandberger.com](http://rolandberger.com/de/tam)
[/de/tam](http://de/tam)

”
GUTE UNTERNEHMEN
HALTEN EINE PRODUKTIVE
SPANNUNG ZWISCHEN
KONSTANZ UND WANDEL.

— JIM
COLLINS
AUTOR VON "IMMER ERFOLGREICH"
UND "DER WEG ZU DEN BESTEN"

