

Sei jedem Abschied voran, als läge er hinter dir. R.M.Rilke

## **Losrennen und Dableiben**

Wir brauchen Aufbruch. Wir brauchen Aufbruch zu neuen Horizonten. Wir brauchen Aufbruch zu neuen Horizonten und müssen sofort los. Ja, ja, ja. Aber vorher müssen wir Abschied nehmen. Sonst bleiben wir, wo wir sind. Oder schleppen mit, was wir nicht mehr brauchen. Oder bremsen uns durch alte Blockaden. Oder werden Halblebendige, Zombies.

Liebe Sophie!

Doch, ich teile deinen Verdacht, dass du über Innovation an der Uni vieles nicht hörst, was du später dringend brauchst. Du wirst aber auch in der Praxis vieles davon nicht hören. Was einfach daran liegt, dass es viele nicht wissen wollen und noch weniger praktizieren. Beispielsweise, dass kein Aufbruch ohne vorherigen Abschied gelingt.

Auf und los! müssen wir in der Wirtschaft ständig. Das geht nur dann gut, wenn wir wissen, wohin. Wir brauchen, unbedingt, unsere eigene Richtung, unseren Horizont. Den gibt es nicht aus Charts und Modellen, den haben wir zu erschaffen. Leisten wir das wirklich, dann haben wir auch entworfen, wie das Unternehmen morgen sein soll, was es macht und wie es das macht. Vergleichen wir damit die Gegenwart der Firma, dann ist auch klar, was von dem Heutigen nicht zum Künftigen passt. Und genau das müssen wir rigoros aufgeben, verabschieden. Und das, was blockiert. Und alles, was nicht mehr lebendig ist. Also gibt es drei Kategorien: Unpassendes, Blockaden und Totes.

### **Alchemie aus der Wasserleitung**

Unpassend ist nie nur das, was nicht mehr zeitgemäss ist. Es ist auch das, was nicht zu der künftigen Firma passt. Willst du morgen eine profitable Discount-Airline führen, dann musst du heute eine alte Organisation verabschieden, das herkömmliche Buchungs-System, Essen und Trinken während des Flugs, allerlei Schnickschnack – und die bisherigen Flughäfen. Willst du als Lebensmittel-Discounter ins Computer-Geschäft, dann hast du dein vorsichtiges Disponieren aufzugeben. Du gehst stattdessen ins Risiko, bestellst eine Million Rechner – und verkaufst sie in einer Woche.

Du bist schon sehr erfolgreich mit Softdrinks. Was noch? Ah, Wasser! Wie waren wir bisher erfolgreich? Wir haben eine ganz geheime Substanz. Das machen wir jetzt genau so: eine Flasche mit Taille und eine geheime ganz besondere Quelle.

Millionen in die Werbung und 1,4 Euro für den halben Liter. Leider kam jetzt heraus, dass Coca-Cola sein geheimes Quellwasser aus der Leitung eines Londoner Vororts bezieht. Wie konnte diese Katastrophe einem so erfahrenen Unternehmen geschehen? Weil es weiter machte wie bisher. Das alte Mysterium ist unpassend, besonders, wenn es gefälscht ist.

Falsch sind Ideen, Haltungen, Organisationen, Strategien, Formen der Macht, die nicht mehr passen und nicht verabschiedet wurden; das gilt erst recht für Blockaden:

### **Maulesel und Rennpferde**

Herr Nordhoff war mit seiner Firma so erfolgreich, dass er Mr. VW genannt wurde. Eines Tages stand er abrupt auf, mitten in der Präsentation einer wirklich innovativen Strategie zum Abschied von der Monokultur des VW-Käfers. Rief alle zum Fenster. Alle sollten runter schauen. Und ob sie da was anderes sähen als Käfer? Und ob sie

jetzt noch zweifeln würden, dass es den Käfer immer geben würde? Ich dachte, er mache Witze. Machte er nicht. Für ihn bestand die Zukunft aus Vergangenheit. Aufbruch hiess: Alles hier geblieben. Aber vielleicht neue Rückleuchten. Sein bisheriger Erfolg war seine Blockade. Herr Pischestsrieder, einer seiner Nachfolger, muss heute heraus finden, ob eine frühere charmante Ambition heute schon eine Blockade ist: Ist es möglich, sehr erfolgreich im Geschäft mit Mauleseln zu sein und gleichzeitig viel Geld mit der Zucht von Rennpferden zu verlieren? Enzyklopädien sind notwendig und ein altes, bewährtes Geschäft. Der Computer kam, das Internet entstand. Die erfolgreichen Verlage blockierten sich noch nicht einmal lange, dann boten sie auch CD-Roms an und Services auf dem Netz. Die entscheidende Blockade hatten sie nicht aufgegeben: ihre Kompetenz als zentrales Richteramt zu verstehen. Anfangs 2001 entstand plötzlich Wikipedia, die Netz-Enzyklopädie, die von allen für alle geschrieben wird. Drei Jahre später gibt es sie jetzt in über 50 Sprachen, tausende Menschen bereichern sie jeden Tag. Bist du schon dabei?

Ebenso gefährlich wie Blockaden ist für jedes Unternehmen, auf dem zu beharren, was schon tot ist:

### **Betoniertes Beharren**

Gefährliche Strategien nicht aufzugeben ist die Beharrlichkeit von jenen, die sich nicht verabschieden wollen, weil sie dann zugeben müssten, früher einen Fehler gemacht zu haben. So wurde die Swissair ruiniert. Die so genannte Hunter-Strategie, die Jagd nach schwächelnden Airlines, war schon anfangs fragwürdig: Wird die Familie gesund wachsen, wenn sie lauter Kranke adoptiert? Die Strategie wurde selbst dann nicht verabschiedet, als alle schon auf der Intensivstation lagen. Crash. Einer Tradition nicht Adieu sagen zu können, ist die Kontinuität von Gestrigen. Computer-Business hiess lange: Wir erfindens, wir produzierens, wir vertreibens über unsere Händler. IBM, Hewlett-Packard und alle anderen blieben dabei. Bis auf Dell. Deren Angebot war nicht von Gestern, sondern von Heute: Sag uns, was für einen Rechner du willst. Wir machen den genau so. Dann schicken wir ihn dir. Dell ist die Nummer Eins.

Eine Gruppen-Hysterie ist teuflisch ansteckend. Da hilft nur noch ein Abschied: sofortiges Exorzieren. Plötzlich war da eine Epidemie namens UMTS. Das! Grosse! Geschäft! wird das geben! Die Teufelsaustreibung wäre einfach gewesen. Du hast davon spätestens im zweiten Semester gehört. Wo führt das hin? Lässt es sich realisieren? Wie teuer kommt das? Was kann es bringen, minimal, maximal? Es wäre nicht viel komplizierter gewesen als die Feasibility-Studie für eine Bockwurst-Bude. Äusserstenfalls hätte dann jemand einige Millionen in das Risiko investieren dürfen. Stattdessen wurden Dutzende Milliarden bei der Auktion der Frequenzen geboten. Und jetzt? Schwamm drüber, jetzt werden die Milliarden verabschiedet. Dreierlei macht eben den Abschied vor dem Aufbruch so schwierig: Erstens, dass wir nichts von ihm wissen wollen, zweitens, dass wir ihn nicht wollen und drittens die Macht der Gewohnheit. Hast du ein einziges Lehrbuch gelesen, in dem wenigstens ein kleines Kapitelchen über den Abschied vorkommt? Nein. Allenfalls wird über Downsizing geredet, Abspecken, Costcutting. All das ist nicht Abschied, sondern Metzerei, bestenfalls Schönheits-Chirurgie.

Und im täglichen Leben, wer mag da schon Abschiede? Ankünfte vielleicht. Aber Abschiede? Tja, tschüss denn! Ich stand mal neben einem Unternehmer, der eben nach einer hitzigen Diskussion entschieden hatte, dass sein Unternehmen sein traditionelles, sein Ursprungs-Produkt aufgeben würde. Er berührte eines dieser Modelle und sagte: Das war eine gute Zeit. Das war auch ein guter Abschied.

Und gegen die Macht der Gewohnheit hilft nur die Macht des Abschieds. Sonst bleiben wir selbst dann bei dem Gewohnten, wenn es uns zu Sklaven macht. Wir halten fest. Hans im Glück stand schliesslich mit leeren Händen da: ... mit leichtem Herzen und frei von Last sprang er fort ...  
Also nichts wie los zum Horizont – nach dem Abschied.  
Ich lächle dir zu.

© C.P.Seibt