

## Gefallene Giganten

Aufstieg und Niedergang einstiger Marktführer

DER SPIEGEL

### Kodak

**Höhepunkt**  
Börsenwert 1997: **31 Mrd. \$**  
Der Farbfilmkönig beherrscht den Markt für Fotoausrüstungen.

**Wendepunkt**  
Kodak verschlafte den Siegeszug der Digitalkameras. 2012 meldet das Unternehmen Insolvenz an.

### SONY

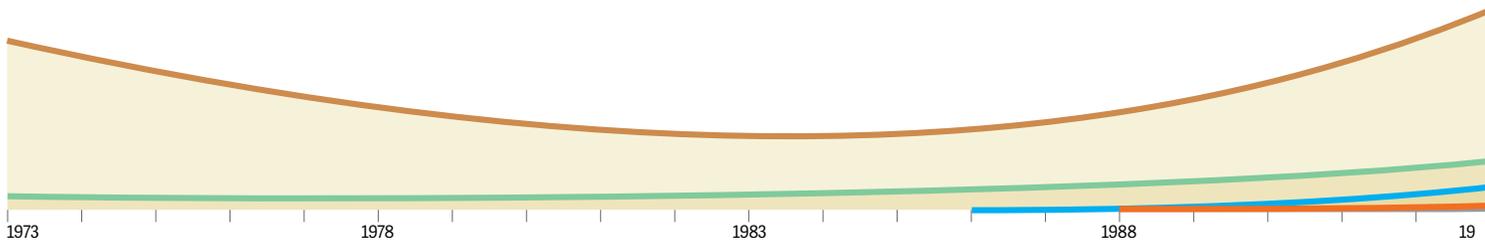
**Höhepunkt**  
Börsenwert 2000: **106 Mrd. \$**  
Alle Welt kennt die Slogans „It's a Sony“ und „my first Sony“ und die innovativen Produkte, die dahinter stehen.

**Wendepunkt**  
Sony verpasst die Entwicklung zum mobilen Internet und der Nachfolger des Walkman kommt nicht aus Japan, sondern aus Kalifornien.

### DELL

**Höhepunkt**  
Börsenwert 2000: **148 Mrd. \$**  
Der Computerbauer ist effizienter als die Konkurrenten: Ein PC wird erst gebaut, nachdem ihn der Kunde über das Internet bestellt und konfiguriert hat.

**Wendepunkt**  
Ein Preiskrieg mit der asiatischen Konkurrenz führt dazu, dass Hardware allein kaum Gewinne bringt.



UNTERNEHMEN

# Schneller, höher, pleite

Die digitale Revolution wirbelt komplette Branchen durcheinander. Einstige Weltmarktführer gehen zugrunde oder verabschieden sich aus ihrem Kerngeschäft. Wer einmal den Anschluss verliert, hat kaum noch eine Chance.

Die Nachricht war gerade erst bekannt, da machten im Netz schon Verschwörungstheorien die Runde. Von Sabotage war die Rede und von einem Spion, der auch gleich enttarnt wurde.

Stephen Elop, der Kanadier an der Spitze von Nokia, soll das Handy-Geschäft des finnischen Konzerns heruntergewirtschaftet haben, um es billig an seinen früheren Arbeitgeber Microsoft verschern zu können. Als Lohn für die böse

Tat werde er demnächst selbst Chef von Microsoft.

Eine schöne Geschichte – zu gruselig-schön, um wahr zu sein. Aber vielleicht brauchen manche Menschen solche Mythen, um zu verkraften, dass von dem einst wertvollsten Konzern Europas nicht mehr viel übrig bleibt. Dass ein Unternehmen, das vor wenigen Jahren noch das globale Handy-Geschäft dominierte und an der Börse mit 300 Milliarden Euro bewertet wurde, sein Kernge-

schäft nun für müde 5,4 Milliarden Euro verkauft – ja: verkaufen muss.

Elop hatte keine andere Wahl. Die grundlegenden Fehler wurden schon vor seiner Zeit gemacht. Am Ende musste er das einstige Stammgeschäft wie Ballast abwerfen, um wenigstens den Rest des Unternehmens zu retten, das Geschäft mit Netzwerken.

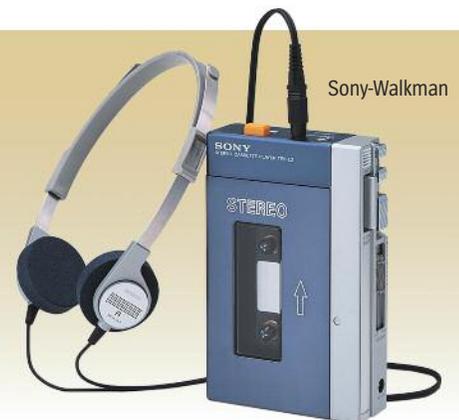
Nokia ist ein Fall fürs Lehrbuch. Er zeigt exemplarisch, dass nicht nur Produkte einen Lebenszyklus haben, son-



Kodak-Rollfilm



Dell-PC



Sony-Walkman

Ehemalige Erfolgsprodukte

## Microsoft

**Höhepunkt**  
Börsenwert 1999: **615 Mrd. \$**  
Die Gewinnbringer sind lange das Betriebssystem Windows und das Office-Paket.  
**Wendepunkt**  
Microsoft unterschätzt erst das Internet, später die Bedeutung mobiler Computer.

## NOKIA

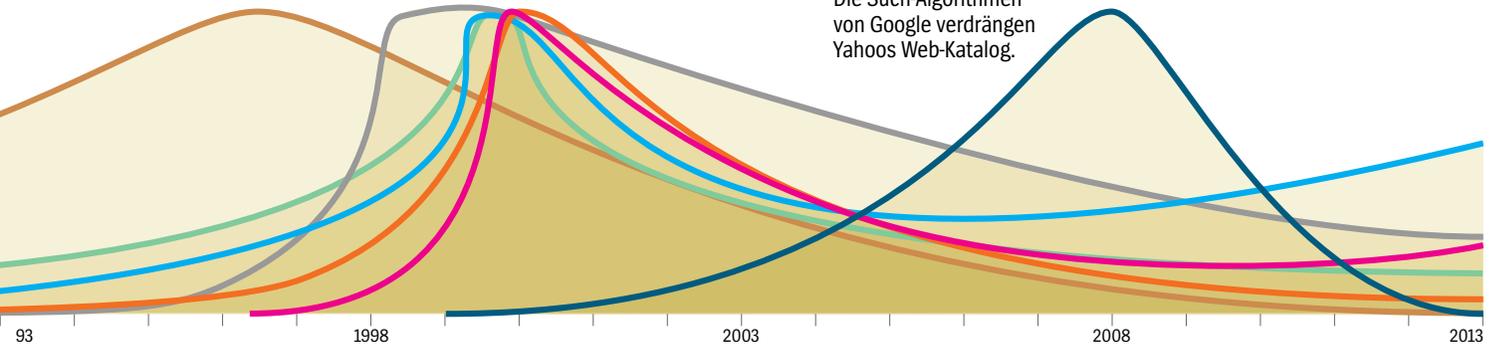
**Höhepunkt**  
Börsenwert 2000: **304 Mrd. €**  
Die Finnen beherrschen den Handy-Markt.  
**Wendepunkt**  
2007 präsentiert Apple das iPhone.

## YAHOO!

**Höhepunkt**  
Börsenwert 2000: **125 Mrd. \$**  
Der Internetpionier lockt Nutzer mit vielen kostenlosen Diensten auf sein Portal und verdient an der Banner-Werbung.  
**Wendepunkt**  
Die Such-Algorithmen von Google verdrängen Yahoos Web-Katalog.

## BlackBerry

**Höhepunkt**  
Börsenwert 2008: **83 Mrd. \$**  
Das Handy mit Schreibtaastatur und E-Mail-Funktion ist das Lieblingswerkzeug der Manager.  
**Wendepunkt**  
(Siehe Nokia)



dern auch Unternehmen, Branchen und Strategien. Wer an der Spitze bleiben will, muss sich und sein Geschäftsmodell ständig neu erfinden. Doch das hat auf Dauer noch kein Technologieunternehmen geschafft.

„Erfolg ist der Feind des Wandels“, sagt der Wirtschaftswissenschaftler und Unternehmensberater Hermann Simon. Mit dem Erfolg mache sich in vielen Chefetagen ein Gefühl der Unbesiegbarkeit breit, oft verbunden mit purer Arroganz.

Solche Selbstgewissheit ist heute gefährlicher denn je. Denn die digitale Revolution pflügt komplette Branchen um, das Tempo der Veränderung hat sich um ein Vielfaches beschleunigt. Junge Start-ups stellen plötzlich etablierte Geschäftsmodelle in Frage, Außenseiter mit neuen Ideen greifen Marktführer an.

Von digitaler „disruption“ spricht der amerikanische Wirtschaftswissenschaftler Clayton Christensen, von einer Zerstörung oder Zerrüttung des Althergebrachten. In seinem Standardwerk „The Innovator’s Dilemma“ beschreibt der Harvard-Professor das Phänomen, dass viele Un-

ternehmenslenker lieber ihre Erfolgsprodukte und ihr Geschäftsmodell bis zuletzt verteidigen, statt sich einer neuen und mühsamen Herausforderung zu stellen.

Die jüngere Wirtschaftsgeschichte ist voll von solchen Beispielen. Der Smartphone-Pionier BlackBerry hat sich zu lange auf seine führende Stellung bei Managern und anderen professionellen Kunden verlassen und zu spät gemerkt, dass Apple und Google den Massenmarkt – und am Ende auch die Profis – eroberten. Jetzt steht BlackBerry zum Verkauf.

Der Internetpionier Yahoo verzettelte sich und wurde von Google überrollt, nun soll die ehemalige Google-Managerin Marissa Mayer ein neues Geschäftsmodell für Yahoo entwickeln.

Ironischerweise zählt auch Microsoft zu den gefallenen Giganten, der Konzern, der jetzt die Handy-Sparte von Nokia schluckt, um eigene Versäumnisse aufzuholen – und der seine einstige Größe selbst dem Versagen eines Marktführers verdankt.

In den siebziger Jahren beherrschte IBM die Computerwelt. Weit und breit war kein Konkurrent in Sicht, der „Big

Blue“, wie das Unternehmen ehrfurchtsvoll genannt wurde, gefährlich werden konnte. 1980 beauftragte IBM die junge Garagenfirma Microsoft mit der Entwicklung eines Betriebssystems, der Konzern brauchte die Software für seinen ersten PC – und machte einen entscheidenden Fehler, der die gesamte Computerwelt verändern sollte: Er überließ den jungen Entwicklern die Rechte an diesem System. So begann der Aufstieg von Microsoft – und der Abstieg von Big Blue.

IBM hatte verkannt, welche Bedeutung die Software in der neuen Ära der Personal Computer spielen würde, und so konnte Microsoft diese Ära beherrschen. Um die Jahrtausendwende war Microsoft das mächtigste Unternehmen der Welt, sein Gründer Bill Gates der reichste Mann der Welt.

Microsoft ist noch immer ein erfolgreiches Unternehmen und Gates noch immer unvorstellbar reich. Doch die Computerwelt dirigieren heute andere Unternehmen: Google, Facebook, Amazon und Apple.

Auch Microsoft wurde ein Opfer des Erfinderdilemmas: Seine Manager unter-



Nokia-Communicator

Windows-Software



BlackBerry



schätzten die Bedeutung des Internets, zuletzt verpassten sie die Smartphone-Revolution – und damit die Zukunft der digitalen Welt. Denn die, das ist sicher, wird vor allem eines sein: mobil.

Die Aufholjagd kommt spät, sie wird kostspielig, und der Erfolg ist ungewiss. Obwohl der Konzern zuletzt Hunderte Millionen und seine besten Ingenieure und Designer eingesetzt hat, liegt der globale Marktanteil bei Smartphone-Betriebssystemen bei bescheidenen gut drei Prozent (siehe Grafik).

Dabei hatte Microsoft die sich anbahnende revolutionäre Fusion aus Handy und Computer durchaus kommen sehen, Ende der neunziger Jahre war das Unternehmen sogar Vorreiter dieser Entwicklung, damals arbeitete der Konzern an mobilen Minicomputern. Doch wie so oft war er dabei vor allem darauf bedacht, keine neue Produktkategorie, sondern nur noch mehr Einsatzmöglichkeiten für Windows zu finden. Als Apple im Jahr 2007 das iPhone vorstellte, wurde Microsoft kalt erwischt.

Der Konzern aus Redmond musste ganz von vorn anfangen: Zwei Jahre dauerte es, ein neues Betriebssystem für Smartphones zu entwickeln, eine Ewigkeit in der digitalen Welt. Als Microsoft Ende 2010 Windows Phone auf den Markt brachte, hatten sich Apple und Google bereits eine nahezu unangreifbare Position gesichert.

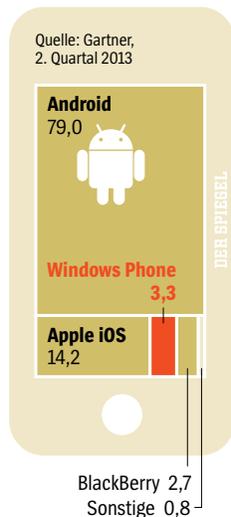
Mit der Übernahme der Nokia-Handy-Sparte kann der Konzern zwar künftig konkurrenzfähige Smartphones mit aufeinander abgestimmter Hard- und Software liefern. Er kann möglicherweise gegenüber Apple und Google ein wenig Boden gutmachen und damit den weiteren Absturz in die Bedeutungslosigkeit verhindern. Die einstige Macht und Größe aber ist vermutlich dahin.

Wer in der Welt der digitalen Revolution einmal den Anschluss verliert, hat kaum noch eine Chance. Manche überleben, mehr oder minder erfolgreich, andere müssen aufgeben.

Eastman Kodak erwischte es im vergangenen Jahr. Da musste die einstige Ikone der US-Wirtschaft Konkurs anmelden. Der Siegeszug der Digitalkameras hatte dem Geschäft mit Filmen und traditionellen Kameras, der einstigen Domäne von Kodak, innerhalb weniger Jahre den Garaus gemacht. Auch der deutsche Kamerahersteller Leica stand vor wenigen Jahren vor dem Aus (siehe Seite 74).

Kodak und Nokia, aber auch Microsoft und viele andere Weltmarktführer von

## Microsoft ... Marktanteil bei den Smartphone-Betriebs- systemen, in Prozent



einst haben eines gemeinsam: Sie hatten ihre Zukunft selbst in der Hand. Sie alle verfügten bereits über die Technik, die ihnen schließlich zum Verhängnis wurde.

1975 schon hatte Kodak die erste Digitalkamera entwickelt, ein klobiges Monstrum mit schwacher Leistung, aber einige Ingenieure im Haus erkannten durchaus das Potential dieser Technik. Das Management setzte indes weiter auf das analoge Geschäft, das sichere und hohe Gewinne versprach – bis es zu spät war.

Nokia hatte bereits einen Bildschirm, der auf Berührungen reagiert, im Programm, bevor Apple mit seinem iPhone den Markt aufrollte. Und die kleinen Software-Programme zum Herunterladen, die Apps, gab es bei Nokia ebenfalls, bevor Apple daraus ein Milliarden-geschäft machte. Doch das Unternehmen verstand es nicht, ein Smartphone mit diesen Leistungen im Markt durchzusetzen.

Nokia begriff zu spät, dass es immer weniger auf die Hardware und immer mehr auf die Software der Handys ankam. In diese Lücke stieß Apple, das heute als der Maßstab gelten kann. So wie Apple sollten Unternehmen arbeiten, empfiehlt auch Satoru Maeda: „Klare Vision, überschaubare Produktpalette, so sieht der Weg zum Erfolg aus.“ Maeda arbeitete früher bei Sony, heute berät er Konkurrenzunternehmen. Sein früherer Arbeitgeber war einmal das, was Apple heute ist: ein Trendsetter.

Die Erinnerung an die goldenen Zeiten des Unternehmens werden in einem kleinen Museum im Tokioter Stadtviertel Gotenyama wachgehalten. Hier sind Sony-Erfolgsprodukte aus der Vergangenheit zu besichtigen: das erste Tonbandgerät (1962), der erste Kassettenrecorder (1966), der Walkman (1979) und der tragbare CD-Player (1982).

Doch dann verschlief das Unternehmen das mobile Internet und versäumte es, den Walkman zu digitalisieren. Der Konzern fürchtete schlicht um sein CD-Geschäft.

Die heutigen Elektronik-Bestseller kommen von Apple, Sony ist längst aus dem Spiel. „Sony führt einen sinnlosen Kampf um Marktanteile, doch den kann es nicht gewinnen“, sagt Maeda. Zwar erwirtschaftete der Konzern im vergangenen Geschäftsjahr

erstmal seit fünf Jahren wieder einen Gewinn, aber den verdankt er vor allem seinem Versicherungsgeschäft und einem radikalen Sparkurs.

Ob Sony, Microsoft oder Nokia – der Absturz all dieser einstigen Giganten zeigt: In der schnelllebigen Technologiewelt kann jede falsche Weichenstellung, jeder verschlafene Trend den Untergang bedeuten, egal wie groß, wie bedeutend, wie mächtig eine Firma einmal war.

Diese Erkenntnis lässt Hasso Plattner nicht ruhen. Deshalb treibt er trotz seines Alters SAP, das Unternehmen, das er vor 40 Jahren mitgegründet hat, unermüdlich vor sich her. Zum Schrecken des Managements und der Mitarbeiter. „Ich bin halt paranoid“, sagt Plattner.

SAP spielt als einziges deutsches Unternehmen in der Liga der globalen IT-Unternehmen mit. Plattner ist besonders die seiner Meinung nach allzu behäbige Zentrale im badischen Walldorf ein Dorn im Auge. In einer E-Mail an alle Mitarbeiter wettete er erst am 31. Juli: „Firmenzentralen neigen dazu, bürokratisch zu werden – und genau das ist uns passiert. Langsame Abläufe, eine Überdosis an PowerPoint-Präsentationen, überbordende Steuerung, formelle Berichterstattung ohne Folgen, eine unablässig brodelnde Gerüchteküche, starre Hierarchien, die Erschaffung einer falschen Wirklichkeit, Glorifizierung der Vergangenheit, ein Mangel an Kundenkontakt, Protektionismus, Karriereambitionen und vieles mehr – all das hat sich auch in unsere Firmenkultur geschlichen.“

Das macht ihn zornig. Zwar habe man in Walldorf schon drei Hierarchieebenen abgebaut, sagt er. Aber in Wahrheit geht ihm das alles noch viel zu langsam: „Manchmal will ich die Walldorfer Entwickler packen und schütteln und anschreien: Bewegt euch schneller!“

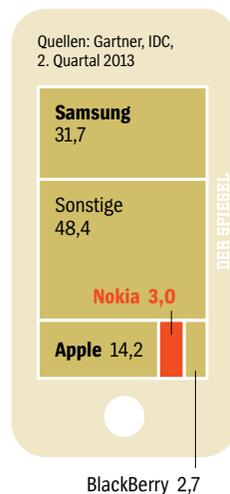
Mit seinen Studenten am Hasso-Plattner-Institut in Potsdam hat er die einst in der Walldorfer SAP gestartete Datenbank Hana zum neuen SAP-Zukunftsprodukt weiterentwickelt.

Der Vorstand war zu nächst alles andere als begeistert. Die Walldorfer waren damit beschäftigt, ihre bestehende Unternehmens-Software weiter zu optimieren. Plattners Datenbank schien nicht so recht zum Geschäft zu passen. Sie fügten sich erst, als Plattner drohte, sonst ein eigenes Start-up zu gründen.

„Nur die Paranoiden überleben“, hatte der Intel-Mitgründer Andrew Grove einmal über den Wettbewerb der Technologieunternehmen ge-

## ... kauft Nokia

Marktanteil bei den  
verkauften Smart-  
phones, in Prozent



# „Das Vermögen ist die Firma“

Soziale Gerechtigkeit und Umverteilung sind Wahlkampfthemen. Die Parteien überbieten sich mit Forderungen. Wie sieht das der Millionenerbe Andreas Kaufmann?

sagt. Unternehmen, die an der Spitze bleiben wollen, brauchen Führungskräfte wie Plattner, die sie immer wieder antreiben. Oder Visionäre wie Apple-Gründer Steve Jobs, der für den beispiellosen Erfolg des Unternehmens verantwortlich war.

Seit Jobs im Oktober 2011 starb, werden immer wieder Zweifel an der Zukunft von Apple laut. Kann der neue Chef Tim Cook die Lücke füllen?

Noch erzielt Apple mit dem iPhone und dem iPad phantastische Gewinne, doch wenn nicht bald ein neues Produkt auf den Markt kommt, ist der Mythos dahin.

Der Kurs der Apple-Aktie liegt derzeit 30 Prozent unter dem Höchststand, an der Börse ist das Unternehmen heute 210 Milliarden Dollar weniger wert als noch im September 2012.

Apple mag noch immer das coolste Unternehmen sein, dessen Produkte die Menschen begeistern, das mächtigste aber ist Google.

Die Führungsriege um die Gründer Larry Page und Sergey Brin sowie den langjährigen Vorstandschef Eric Schmidt wollte von Beginn an sicherstellen, dass sich Google nicht auf ein Produkt beschränkt, dem alles andere untergeordnet wird – so wie es Microsoft mit Windows getan hat. Oder auf ein Geschäftsmodell, um das nur passende Nebenprodukte gestaffelt werden, wie es Yahoo getan hat. Selbst Facebook ist am Ende trotz aller Bestrebungen beschränkt auf eine einzige Idee.

„Think Big!“ ist zwar das Motto im Silicon Valley, aber wirklich rücksichtslos verfolgt wird es nur von Google und vielleicht noch Amazon. Es scheint, als wolle der Suchmaschinenriese mit aller Macht beweglich bleiben, um so auch riskante Zukunftstrends weitaus aggressiver zu verfolgen als alle anderen – und dadurch möglichst auch gleich zu monopolisieren (siehe auch Seite 78).

Mitunter scheinen die Ausflüge des Konzerns in technologische Nischen ziellos. Aber Google geht systematisch vor. Der Konzern erwirbt junge Firmen in großer Zahl, um auch in scheinbar fern der Kernkompetenz des Unternehmens liegende Bereiche vorzustoßen.

Inzwischen beschäftigen sich auch die Kartellbehörden mit Google. Sie werfen dem Konzern vor, seine Marktmacht zu missbrauchen – so wie es früher Microsoft getan hat. Aber am Ende waren es nicht die Behörden, die Microsofts Macht brachen, sondern der Wettbewerb und das Unvermögen der Manager, auf neue Entwicklungen rechtzeitig zu reagieren.

Dagegen ist auf Dauer kein Hightech-Unternehmen gefeit, auch Google nicht.

ARMIN MAHLER, MICHAELA SCHIESSL,  
THOMAS SCHULZ, WIELAND WAGNER

*Kaufmann, 59, wurde in Mannheim geboren, studierte Politologie, Geschichte sowie Literaturwissenschaft und lebt heute in Salzburg. Er ist Teil eines anthroposophischen Promi-Clans. Sein Vater war Top-Manager beim Naturkosmetikkonzern Weleda, sein Schwager Götz Rehn hat die Öko-Kette Alnatura aufgebaut. Sein Schwippschwager ist der Gründer und Eigentümer der Drogeriemarktkette dm, Götz Werner, mit dem Kaufmann dann bei Familientreffen bisweilen über dessen Ideen eines Grundeinkommens debattieren muss.*

**SPIEGEL:** Herr Kaufmann, Sie waren viele Jahre als Waldorf-Lehrer tätig. Dann erben Sie mit Ihren beiden Brüdern das Milliardenimperium einer Tante und retteten mit dem neuen Reichtum als Investor den Fotografen-Mythos Leica vor dem Untergang. Was ist von Ihrem frühen Antikapitalismus geblieben?

**Kaufmann:** Na ja, im Laufe des Lebens verändern sich Standpunkte. Ich war 14, als ich glaubte, mit dem Rauchen von filterlosen Reval-Zigaretten anfangen zu müssen, vor 16 Jahren habe ich damit wieder aufgehört. Als Waldorfler war ich aber

zum Beispiel nie explizit gegen Geld, sondern suchte eher einen dritten Weg zwischen Kapitalismus und Kommunismus.

**SPIEGEL:** Solche dritten Wege gehen gern mal schief. War Ihre Jugend schon von Reichtum geprägt?

**Kaufmann:** Nein, wir wurden sehr frugal erzogen. Fünf Mark Taschengeld, mehr gab's nicht.

**SPIEGEL:** War Ihnen Geld verdächtig?

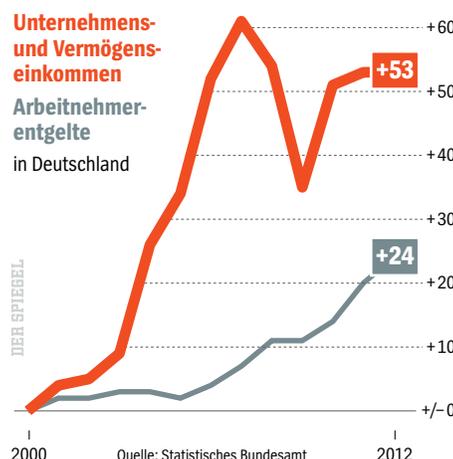
**Kaufmann:** Das auch wieder nicht. Mich haben daran schon als Jugendlicher allenfalls seine gelegentlich arg präntiösen Erscheinungsformen gestört. Wissen Sie, Reichtum ist in Deutschland generell ein schwieriger Begriff, weil er gern auf die Superyacht in Monaco reduziert wird. Solche Statussymbole haben wir immer abgelehnt. Und sie sind meiner Meinung nach auch eher ein Beleg für das, was man schon im 19. Jahrhundert „Nouveau Riche“ genannt hat. Wer schnell zu Geld kommt, hat oft keinerlei Beziehung dazu. Im 15. Jahrhundert waren selbst die Medici solche Neureichen. Damals war es – aus heutiger Sicht erfreulicherweise – schick, mit dem Geld Künstler zu beschäftigen. In der Folge haben die Medici einen Teil der Renaissance mitfinanziert. Das ist doch etwas sehr Gutes.

**SPIEGEL:** Heute braucht es andere Luxusgüter als Statusausweis ...

**Kaufmann:** ... und ich will exzessiven Konsum nicht einmal verurteilen. Das ist der eine Weg, mit Geld umzugehen. Wenn ein Oligarch sich ein riesiges Schiff bauen lässt, finanziert er damit auch die Arbeiter der Werft, die Zulieferer und viele andere. Konsum schafft Arbeitsplätze. Aus meiner Sicht ist das die zweifache Natur des Geldes, einerseits als Konsummittel, andererseits als Verantwortung zum Einsatz der Fähigkeiten, also Unternehmertum. Im Falle des Unternehmertums werden Werte geschaffen, im Falle des Konsums entstehen Arbeitsplätze. Nur können diese Geschäfte schnell einbrechen, etwa in einer

## Tiefe Kluft

Veränderung gegenüber 2000 in Prozent



Das Gespräch führte der Redakteur Thomas Tuma am Sitz von Kaufmanns Holding ACM in Salzburg.