

»Business as usual« ist vorbei

Warum unsere Veränderungskompetenz in Zukunft über Erfolg oder Niederlage entscheidet

Im Jahr 1995 hat Professor John P. Kotter in einer großen Studie hunderte von Unternehmen jeglicher Größenordnung untersucht, die aktiv Changemanagement betrieben haben. Dabei ist er zu folgendem Ergebnis gekommen: 70 Prozent aller Veränderungsvorhaben sind gescheitert und haben nicht die gewünschten Ergebnisse erreicht. Seitdem sind fast 20 Jahre vergangen, der Wandel hat massiv zugenommen und Veränderung ist zu einem täglichen Begleiter geworden. Da könnte man doch meinen, dass unsere Veränderungskompetenz mittlerweile gestiegen sein sollte, nicht wahr? Doch auch im Jahr 2014 sagen die Studien, dass immer noch 70 Prozent aller Veränderungsvorhaben scheitern. Manche gehen sogar von einer noch höheren Zahl aus. Weil die alten Regeln schon längst nicht mehr gelten. Was gestern noch Standard war, kann heute bereits überholt sein. Die Taktung von Veränderungen steigt nicht mehr linear, sondern exponentiell. Eric Schmidt, der ehemalige CEO von Google, hat im Jahr 2011 in einem Interview gesagt: »Die Menschheit produziert heute in 48 Stunden genau so viele Informationen, Daten und Ideen wie von der Steinzeit bis ins Jahr 2003 zusammen.«

Diese Entwicklung bleibt natürlich nicht ohne Folgen und beeinflusst unseren unternehmerischen Alltag in hohem Maße. Großen Risiken und Unabwägbarkeiten stehen enormen Chancen gegenüber. Noch nie war es so leicht, Erfolg zu haben, und noch nie war es so schwer, sich dem immer schneller werdenden Wandel anzupassen. Die Globalisierung, die demografische Entwicklung und vor allem die digitale Vernetzung durch das Internet haben dafür gesorgt, dass die Märkte sich dramatisch wandeln und die Kunden immer anspruchsvoller werden. Wir werden mit immer mehr Veränderungen in immer kürzerer Zeit konfrontiert. Tendenz steigend. Und das bedeutet, dass Ihre Veränderungskompetenz darüber entscheidet, ob Sie auch in Zukunft noch erfolgreich sind, oder vom Markt verschwinden.

Die große Kunst besteht darin, zukünftige Entwicklungen zu antizipieren und dann passende Lösungen dafür anzubieten. Doch welche Veränderungen werden uns in den kommenden Jahren besonders beschäftigen? Die Antwort hat der dänische Wissenschaftler und Nobelpreisträger Niels Bohr in einem sehr bekannten Bonmot zusammengefasst: »Prognosen sind schwierig, besonders wenn sie die Zukunft betreffen.«

Welche konkreten Ideen, Produkte und Technologien den größten Einfluss haben werden, lässt sich schwer voraussagen. Nur eines scheint sicher, der Wandel wird immer schneller, und die Digitalisierung unserer Gesellschaft nimmt immer mehr zu. Während Sie diesen Beitrag lesen,

arbeiten Forscher an der Entwicklung von virtuellen Holodecks, Google treibt mit Hochdruck die Entwicklung seiner Cyberbrille voran und mit hoher Wahrscheinlichkeit werden Sie zur ersten Generation gehören, die mal schnell übers Wochenende zum Mond fliegen kann.

Und das Ende der Entwicklung ist noch lange nicht erreicht. Wenn Sie sich mit Zukunftsforschern unterhalten, deren Bücher lesen oder sich auf Zukunftskongressen umhören, dann ist sich die Fachwelt in einem Punkt einig. Wir befinden uns erst am Anfang von Veränderungen, die unsere Jobs, unsere Gewohnheiten und unseren gesamten Alltag revolutionieren werden. Und nun Hand aufs Herz: Finden Sie diese möglichen Veränderungen faszinierend oder haben Sie eher ein mulmiges Gefühl, weil Ihnen das alles dann doch etwas zu schnell geht? Vielleicht sind Sie genau so erstaunt wie ich, aber technisch sind die im vorangegangenen Absatz erwähnten Dinge längst möglich. Bereits in diesem Jahr wird der Unternehmer und Milliardär Richard Branson mit den ersten Touristen ins All fliegen. Für ungefähr 200.000 Dollar können Sie dabei sein. Vor einiger Zeit besuchten zehntausende Menschen ein Konzert des verstorbenen Rappers Tupac Shakur und ließen sich von einem Hologramm unterhalten, das ein Duett mit der Rap-Ikone Snoop Dogg zum Besten gab. Während der Fußball Europameisterschaft 2012 sang in Kiew eine computeranimierte Version des viel zu früh verstorbenen Freddy Mercury gemeinsam mit Brian May den Queen-Klassiker »Love of my Life« und rührte die hunderttausend Menschen im Publikum zu Tränen. Diese virtuellen Auftritte kommen so gut an, dass die Konzertagenturen mittlerweile darüber nachdenken, ganze Tourneen mit verstorbenen Künstlern durchzuführen.

Auch in der Wirtschaft dreht sich das Rad der Veränderung immer schneller, und ganz besonders im Einzelhandel wurden viele liebgelebte Bequemlichkeiten von der aktuellen Entwicklung und den Anforderungen der Zukunft eingeholt. Das Konsumverhalten der Menschen hat sich dramatisch gewandelt, und so gut wie jedes Produkt kann heute via Smartphone von der heimischen Couch verglichen, bewertet und natürlich zum günstigsten Preis gekauft werden. Die Folgen dieser Entwicklung erleben wir täglich. Der Online Handel wächst konstant mit 20 Prozent pro Jahr, während der stationäre Handel immer noch nach den richtigen Erfolgsrezepten sucht. Selbst um ein neues Auto zu konfigurieren, zu besichtigen und zu kaufen, müssen Sie nicht mehr das Haus verlassen. Und apropos, die ersten Autos können mittlerweile allein einparken und sogar von Hamburg

»70 Prozent aller Veränderungsvorhaben scheitern. Manche gehen sogar noch von einer höheren Zahl aus.«

© ferrantraite – iStockphoto.com



Einkaufsbummel mit der Datenbrille: Auch in Deutschland wird diese Zukunftsvision bald Gegenwart.

© Vipre77 – iStockphoto.com



Statt auf Mallorca demnächst Urlaub im All? Milliardär Richard Branson macht's schon heute möglich.

nach München fahren, ohne dass ein Mensch am Steuer sitzt. Carlos Ghosn, der Präsident des japanischen Autokonzerns Nissan, hat vor kurzem in einer Pressekonferenz die Markteinführung der ersten Modelle dieser Art für spätestens 2020 angekündigt. Wie würden Sie sich darauf vorbereiten, wenn Sie Taxifahrer, Busunternehmer oder Automobilhersteller wären?


Ich weiß nicht, wie es Ihnen geht, aber je häufiger ich über diese Entwicklungen nachdenke, desto mehr fällt mir auf, wie riesig die Möglichkeiten sein werden. Wenn wir uns darauf einlassen, sie auch wahrzunehmen. Durch das Internet ist die Welt mittlerweile komplett vernetzt, sodass es kaum noch die klassischen lokalen Märkte gibt. Ein Schüler aus Flensburg kann heute seine Produkte oder Dienstleistungen mühelos mit nur wenigen Mausklicks an über sieben Milliarden potenzielle Kunden in Los Angeles, Bombay oder Moskau verkaufen. Und ich könnte wetten, dass es mindestens einen solchen Jungen (und wahrscheinlich drei Mädchen) gibt, der gerade jetzt genau dies tut. Und während dieser pfiffige Kerl die Grundlage für seine erste Million legt, trauert die Masse der traditionellen Unternehmen der guten alten Zeit hinterher und beklagt die immer weiter voranschreitende Digitalisierung des Handels. Wohin diese Attitüde führt, können Sie täglich in der Zeitung lesen. Ehemalige Branchengrößen wie Praktiker, Quelle, oder Hertie sind schon lange von der Bildfläche verschwunden. Und Kaufhausriese Karstadt versucht gerade zum wiederholten Male den Negativtrend mit einem harten Sanierungskurs zu stoppen. Der Ausgang ist ungewiss.

Wir können es drehen und wenden wie wir wollen, wir stehen erst ganz am Anfang einer digitalen Revolution, durch die sich unser Leben und vor allem der Alltag in den nächsten Jahren weiterhin dramatisch verändern wird. Die Regeln haben sich geändert und werden sich weiterhin ändern, vollkommen unabhängig davon, ob wir das gut finden oder nicht. Die wichtigste Schlüsselqualifikation der Zukunft wird daher der persönliche Umgang mit dem Wandel sein. Oder um es mit einem Wahlspruch der Surfer aus Hawaii zu formulieren: »Du kannst die Welle nicht verhindern. Aber Du kannst lernen, sie zu reiten.« Das ist die Einstellung, mit der Veränderung auf einmal keine Bedrohung mehr ist, sondern eine einmalige Gelegenheit, als Persönlichkeit zu wachsen und besser zu werden. Und das Fundament sind drei starke Säulen:

1. Übernehmen Sie Verantwortung. Immer. Überall. Besonders wenn es schwer fällt. Für die guten Ergebnisse, aber auch für das, was nicht so gut gelaufen ist. Gestalten Sie den Wandel aktiv und warten Sie nicht, bis Sie von den äußeren Umständen dazu gezwungen werden. Denn wenn Sie sich nicht verändern, dann werden Sie irgendwann verändert. Ohne Verantwortung kann Veränderung nicht stattfinden.
2. Richten Sie Ihren Fokus aus. Wohin Ihr Fokus gerichtet ist, dahin fließen Ihre Zeit, Ihre Energie und Ihr Geld. Und wohin diese Ressourcen fließen, davon bekommen Sie mehr. Sind wir also sehr problemorientiert, was bekommen wir? Mehr Probleme. Wenn Sie sich hingegen auf die riesigen Chancen der Digitalisierung fokussieren, dann werden Sie auch in Zukunft noch erfolgreich und dem Wettbewerb immer einen Schritt voraus sein.
3. Always Go First! Mahatma Gandhi hat einst gesagt: »Sei Du selbst die Veränderung, die Du Dir für die Welt wünschst.« Übersetzt ins Moderne heißt das so viel wie: Leben Sie Veränderung vor und verändern Sie zu allererst sich selber. Denn wenn Sie sich verändern, verändert sich auf einmal alles um Sie herum.

Am Ende des Tages ist unsere Einstellung zur Veränderung der einzige Faktor, den wir von vorne bis hinten selber bestimmen können. Wir können nicht beeinflussen, ob die Märkte sich wandeln, welche Technologien unsere Branche in Zukunft verändern oder wie unsere Wettbewerber sich verhalten. Aber wir haben immer die Wahl, wie wir damit umgehen. Ich behaupte sogar: In Zeiten des immer schneller werdenden Wandels ist die Bereitschaft zur Veränderung der entscheidende Faktor, ob die digitale Zukunft Erfolg oder Niederlage bedeuten wird. Jeder einzelne von uns hat täglich die Wahl, ob er auf den Zug der Veränderung aufspringt, oder am Bahngleis stehen gelassen wird. »Business as usual« ist schon lange vorbei und wir leben in den spannendsten Zeiten, die der Einzelhandel je erlebt hat. Wenn Sie den Wandel nicht als Bedrohung ansehen, sondern Ihren Fokus auf die vielen Chancen und Möglichkeiten der Zukunft richten, werden auch Sie zu den Gewinnern gehören.



Ein Gastbeitrag von
Ilya Grzeskowitz,
Diplom-Kaufmann,
Vortragsredner,
Referent  -Congress 2014