



Wer mit seinem Unternehmen in die Zukunft aufbrechen will, sollte wie beim Heißluftballon mit leichtem Gepäck reisen und Unnötiges abwerfen.

Bild: © Gerald Niels - stock.adobe.com

DIGITALE TRANSFORMATION

Mit leichtem Gepäck in die Zukunft starten

Der digitale Umbruch fegt fast alle vertrauten Spielregeln weg. Nur der, der die Trends der Zukunft versteht, überholtes Verhalten entsorgt und besseres Neues probiert, liegt fortan vorn. Die Starfish-Methode kann dabei helfen.



VERFASST VON
Anne Schüller
Managementdenkerin,
Businesscoach
www.anneschueller.de

Weshalb es so viele Unternehmen nicht in die Zukunft schaffen? Symptomatisch dafür ist die Geschichte einer Schreibmaschine: Sie sah gut aus und war ihrer Zeit um Jahre voraus – die Smith Corona PWP 40. Eine ultrakompakte Schreibmaschine, mit der man Rechtschreibkorrekturen ausführen, Suchen/Ersetzen-Befehle eingeben und in Laserqualität drucken konnte. Ein kompaktes kleines Büro sozusagen. Smith Corona war ein weltweit führender Schreibmaschinenhersteller, hatte Top-Manager mit Bravour-Abschlüssen von Elite-Unis an Bord und war stets gierig auf Innovationen gewesen. Im Jahr 1989 betrug der Umsatz 500 Millionen Dollar, im Jahr 1990 erkannte man den Trend zum PC und ging eine Partnerschaft mit Acer ein. Doch schon ein Jahr später, als der Markt rauer und die Zahlen schlechter wurden, war damit Schluss. Man wolle sich auf seine Kernkompetenz konzentrieren, hieß es. „Viele halten Schreibmaschinen und Textverarbeitungsprogramme für so veraltet wie

Pferdekutschen und Pferdepeitschen. Doch das ist nicht der Fall. Es gibt nach wie vor einen starken Markt für unsere Produkte in den USA und der ganzen Welt“, erläutert CEO G. Lee Thompson diesen Schritt. Das war 1992. Drei Jahre später ging die Firma pleite. Acer hingegen avancierte zu einem der größten Computerhersteller. Aussagen wie „Das Alte ist doch noch gut genug, weshalb sollen wir innovieren?“ höre ich oft. Vormalig war man blendend aufgestellt, die Kunden mochten, was man tat, und auf einmal ist – Überraschung – damit Schluss.

Die Muster des Niedergangs ähneln sich oft

„Die Zukunft macht leicht Narren aus den Unbelehrbaren, die sich zu lange an alte Gewissheiten klammern“, ruft der Managementdenker Gary Hamel uns zu. Ihnen kann das nicht passieren? Doch, es kann jeden treffen. Aber wieso? Das ist schnell erklärt: Der etablierte An-

bieter ist Experte für eine Technologie. Wird dieser Anbieter nun angegriffen, verstärkt er seine Anstrengungen in seiner Kernkompetenz, wird also mehr vom Alten noch besser machen, weil es das Einzige ist, was er kann. Zugleich wird er die Stärken des Neuen herunterspielen, weil er sie selbst nicht hat – oder, schlimmer noch, weil er sie nicht mal als disruptive Alternativen erkennt. So werden die alten Gewinner zu den neuen Verlierern. Jeder kennt die Geschichte von Nokia. Aber die meisten Manager glauben, ihnen könne das nicht passieren. Sie lachen über Nokia und merken nicht, dass sie selbst das nächste „Nokia“ werden.

Uns plagt kognitive Zukunftskurzsichtigkeit

Angst vor Veränderung ist zwar menschlich, doch im Wirtschaftsleben fatal. Leider ist es ein Automatismus unserer Gehirnarchitektur. Wird es brenzlich, ziehen wir uns auf gewohnte Verhaltensmuster und erprobte Routinen zurück. Bedrohung fabriziert den berüchtigten Tunnelblick. Dabei wird der Aufmerksamkeitsfokus verengt, Peripheres gerät außer Sicht, wir bleiben lieber auf vertrautem Terrain. Ein weiterer Grund nennt sich kognitive Zukunftskurzsichtigkeit. Zukunft klingt nach irgendwann. „Dafür haben wir jetzt keine Zeit“, heißt es zum Beispiel, „das nächste Quartal steht vor der Tür, und die Zukunft läuft uns ja nicht davon.“ Reaktiv befasst man sich beinahe nur noch mit dem, was gerade ansteht, arbeitet immer am Anschlag – und neuartige Innovationen ziehen an einem vorbei. Wie kann das sein? Man war doch blendend aufgestellt! Und nun ist es „schlagartig“ zu spät. Zukunftstechnologien kommen „plötzlich“, nun fehlen „unerwarteterweise“ die nötigen Fachkräfte und Weiterbildungskonzepte. Irgendwie ist man immer hinterran. Die Adaptionsspanne sinkt, der Stress steigt, die Nerven liegen blank. Während draußen alles immer schneller läuft, laufen die Unternehmen allem immer mehr hinterher.

Das Starfish-Tool bringt Neues in die Welt

Die Reise in die Zukunft gelingt nur mit leichtem Gepäck, weil die Märkte, wie die Hasen, immer neue Haken schlagen. Standards und Vorgehensweisen von früher

lähmen das Vorankommen und verärgern die Kunden. Deshalb ist zunächst eine Transformation in einen zukunftsfähigen Zustand vonnöten. Hierzu empfehle ich einen Halbtagesworkshop mit möglichst vielen Mitarbeitenden. Am schnellsten kommen wir mit der Starfish-Matrix voran. Die Spalten tragen folgende Bezeichnungen:

- **Keep:** Was sollten wir beibehalten, weil es gut funktioniert?
- **More:** Was sollten wir verstärken oder künftig verbessern?
- **Start:** Was sollten wir beginnen, ganz neu oder anders tun?
- **Stop:** Wovon sollten wir uns trennen, weil es unpassend ist?
- **Less:** Was sollten wir verringern, verkürzen oder weniger tun?

Das Resultat ist ein dreifacher Profit

Die Starfish-Matrix lässt sich für viele Zwecke verwenden, zum Beispiel, um sich von überholten Produkten, Lösungen und Verfahrensweisen zu trennen oder Bestehendes zu optimieren. Vor allem geht es auch darum, neue Ideen zu ergründen und anschließend auszuprobieren. Das Resultat ist ein dreifacher Profit: Man trennt sich von Überholtem, bringt Fortschritt in Gang und spart obendrein auch noch Kosten, weil Unnötiges wegfällt. So verdient man sich das notwendige Geld für Innovationen.

Beim Aufbau von Neuem, das einem den Weg in die Zukunft eröffnet, sind nicht nur die erfahrenen Beschäftigten überaus nützlich, sondern vor allem auch junge Talente. Sie haben einen unverstellten Blick und den immanenten Drang, die Dinge frischer, agiler, digitaler und produktiver zu machen. So sagt der Milliardär Sir James Dyson, seine Firma sei vor allem deshalb erfolgreich, weil Dyson-Produkte von talentierten Berufseinsteigern entwickelt und konstruiert werden. „Wir tun dies vor allem deshalb, weil sie gewissermaßen unverbunden sind. Sie wurden noch nicht von einem Unternehmen zurechtgestutzt.“ So wandelt sich Dyson immer mehr zu einem Lifestyle-Optimierer mit Produkten, die zugleich teuer und begehrenswert sind. (aru)

et TIPP

Weitere interessante und nutzwertige Beiträge aus der Rubrik „Beruf & Karriere“, beispielsweise den Beitrag „Gehaltsverhandlungen zum eigenen Vorteil entscheiden“, finden Sie auf www.elektrotechnik.vogel.de.

et INFO

Über die Autorin

Anne M. Schüller ist Managementdenkerin, Keynote-Speakerin, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenzentrierte Unternehmensführung. Zu diesen Themen hält sie Impulsvorträge auf Tagungen, Fachkongressen und Online-Events. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Beim Business-Netzwerk LinkedIn wurde sie Top-Voice 2017 und 2018. Von Xing wurde sie zum Spitzenwriter 2018 und zum Top Mind 2020 gekürt. Aus Anne Schüllers Feder stammt das neue Buch „Zukunft meistern – Das Trend- und Toolbook für Übermorgengestalter“, Gabal Verlag 2024, 232 S., 29,90 €, ISBN: 978-3-96739-181-7.



Bild: Anne Schüller