

Leadership

«Disruptionsstress» vermeiden

Auch KMU fühlen sich zunehmend von disruptiven Geschäftsmodellen, Produkten und Dienstleistungen in ihrer Existenz bedroht. Panik ist aber keinesfalls angebracht. Es gibt bewährte und wirkungsvolle Mittel gegen disruptive Attacken.

Disruption ist nichts Neues und KMU bringen gute Voraussetzungen zur Abwehr von zerstörerisch wirkenden Marktveränderungen mit.

DISRUPTION

Bild: Shutterstock

VON URS PRANTL*

Der Begriff «Disruption» ist aktuell in aller Munde. Der Duden bietet als Synonyme für «disruptiv» Adjektive wie «zerreissend», «zerrüttend» oder «zerstörend» und im militärischen Kontext auch «hochexplosiv» an. In diesem Sinne verwenden auch Manager und vor allem ihre Berater den Begriff. Disruption bedeutet für sie Revolution. Eine Idee ändert auf einen Schlag alles. Alte Produkte und Firmen gehen unter, neue erscheinen auf der Bildfläche und nehmen sich alles. Die bestehenden Unternehmen bleiben auf der Strecke und schlittern entweder in den Untergang oder werden geschluckt. Wahrlich

keine schöne Vorstellung für jedes KMU und damit ohne Frage ausreichend Grund für Stress, sogenannten «Disruptionsstress».

Disruption und ihre Ursachen. Disruption ist allerdings nichts Neues. Schon immer gab es Produkte, Firmen und sogar ganze Industrien, die wieder vom Markt verschwanden, weil sie niemand mehr haben wollte. Man denke nur an die Postkutsche, die einst zahlreichen Hersteller von Plattenspieler oder beispielsweise an die Firma Kodak, die den Wechsel zur digitalen Fotografie komplett verschlief und heute nur noch ein Schattendasein fristet.

Bei fast allen gescheiterten Unternehmen lässt sich eine Gemeinsamkeit feststellen, die ursächlich für ihr Ende verantwortlich war. Die Firmen waren alle in ihre Produkte und die von ihnen eingesetzten Technologien so «verliebt», dass sie die heraufziehenden Gefahren entweder gar nicht oder erst viel zu spät erkannten. Das Grundproblem liegt klar in der Denke der Unternehmen. Sie konzentrieren sich auf den Erhalt von rein variablen – und damit disruptiv austauschbaren – Werkzeugen zur Erfüllung von Kundenbedürfnissen (nämlich ihre Produkte), anstatt sich mit konstanten Grundbedürfnissen wie «Reisen über grosse Distanz», «jederzeit und überall Musik geniessen» oder «ergreifende Momente im Bild festhalten» zu beschäftigen. Damit reduzieren sie sich auf ihre Rolle als Produktproduzenten und verlieren den Blick für ihre eigentliche Existenzberechtigung: Das Lösen von Kundenproblemen.

Orientierung an konstanten Grundbedürfnissen. Natürlich stellt auch der dauerhaft beste Problemlöser für seine Kunden Produkte her, entwickelt Dienstleistungen und bietet diese seinen Kunden an. Indem, **was** er tut, unterscheidet er sich daher von Kodak und anderen gescheiterten Unternehmen wenig. Indem, **wie** er es tut und vor allem im **Endergebnis** seiner Tätigkeit, liegt aber der alles entscheidende Unterschied. Er orientiert sich an einem dauerhaften Grundbedürfnis seiner Kunden. Mittels «Feed-forward» und «Feed-back» lernt er laufend von seinen Kunden. Was ihnen gefällt, was nicht und wo möglicherweise der nächste



Produktetrend hingehen könnte. Er hält es wie Jeff Bezos: «Alles, was die Kunden lieber mögen als das, was sie vorher gekannt haben, ist disruptiv.» Rechtzeitig springt er auf neue Entwicklungen auf und ist dann auch so mutig und konsequent, seine bestehenden Produkte und Dienstleistungen aus dem Sortiment zu kippen, auf neue Technologien zu setzen und seine alten Produkte durch neue, bessere zu ersetzen. Und zwar, bevor es andere tun. Er kannibalisiert sein eigenes Angebot und nicht selten auch die Verfahren zu deren Herstellung.

Kommt hinzu, dass disruptive Veränderungen nicht über Nacht revolutionär alles Alte auf einmal zerstören. Fast immer dauert es (auch heute noch) ein, zwei oder mehr Jahre, bis erste zaghafte Trends zu neuen Märkten werden. So geschehen beim Wechsel von der Musik-CD zum Streamingdienst oder dem Siegeszug des Smartphones. Damit bleibt echten Problemlösern genügend Zeit, sich produkte- und verfahrenstechnisch neu zu orientieren.

Die strategische Unternehmensentwicklung wird zu einer Schlüsselkompetenz. Dauerhaft bester Problemlöser für seine Kunden wird ein Unternehmen allerdings nur dann, wenn es konsequent strategische Unternehmensentwicklung betreibt. Firmeninhaber und Manager, die primär finanz- und budgetgetrieben ihr Tagesgeschäft abarbeiten, tappen zwangsläufig in die Produktetalle. Sie erkennen einerseits die Zeichen bei ihren Kunden zu spät

und andererseits klammern sie sich oftmals verzweifelt an ihre geliebten Produkte und verteidigen sie bis in den Untergang.

Erfolgreich praktizierte Unternehmensentwicklung beginnt stets mit der Auswahl und der Entwicklung von Modell- bzw. Wunschkunden. Dahinter steht die Überlegung, «nicht jeder kann und soll unser Kunde sein». Wer seine Wunschkunden genau kennt, kann sich anschliessend gezielt auf die Suche nach ihrem konstanten Grundbedürfnis in seinem Tätigkeitsfeld machen. Für einen Autohersteller könnte das beispielsweise «individuelle Mobilität garantieren» (z.B. für Toyota) oder völlig anders ausgerichtet «persönliches Prestige zelebrieren» (z.B. für Ferrari) sein. Aufbauend auf dem konstanten Grundbedürfnis wird in der Folge eine nutzenorientierte Problemlösungsstrategie entwickelt und implementiert. Dass diese für die beiden oben beispielhaft genannten Autobauer komplett unterschiedlich aussehen muss, versteht sich von selbst.

Agenda gegen Disruptionstress. Was müssen KMU nun tun, wollen sie Disruptionstress sicher vermeiden? Sie müssen zwingend das konstante Grundbedürfnis ihrer Wunschkunden in ihrem eigenen Tätigkeitsfeld herausarbeiten und sich im Sinne eines permanenten Dialogprozesses mit ihren Kunden so eng «verdrahten», dass sie die Wechsel von einem Produkt, von einer Technologie oder von einem Lösungsansatz zum technologisch neuen und besseren rechtzeitig erkennen können.

Viel wichtiger ist allerdings. Sie müssen den Wechsel vom Alten zum Besseren nicht bloss erkennen, sondern ihn auch mit allen Konsequenzen umsetzen wollen. Das heisst, sie müssen bereit sein, ihr eigenes Angebot zu «zerstören». Oder praktisch gesprochen: Sie müssen aufhören analoges Filmmaterial herzustellen und dafür mit der Entwicklung und Produktion von Digitalfotoapparaten beginnen.

Solche, nicht selten «radikale» Wechsel gelingen erfahrungsgemäss in KMU aufgrund ihrer eigentümergehen Führung und ihrer hohen Flexibilität deutlich öfter und schneller als in grossen Konzernen.

Liebe Monica

Ich habe Mitarbeiter, die auf Vieles negativ reagieren. Auf der anderen Seite sind sie in einem Alter, in dem ich sie nicht entlassen will. Was soll ich tun?

Karin M.

Liebe Karin M.

Alter schützt nicht vor Eigenverantwortung. Deine Aufgabe ist es, zu fördern und zu fordern.

Schritt 1:

Beginne mit der klaren Formulierung, was Du von ihnen erwartest.

Schritt 2:

Stelle als nächstes die Frage, was sie brauchen, um Deine Erwartungen zu erfüllen.

Schritt 3:

Führe regelmässig positive Reflektionen durch. Das heisst, Du fokussierst Dich auf die Verbesserungen statt auf die Widerstände.

Bemerkung: Wenn wir diese Mitarbeiter kritisieren, stossen wir auf noch mehr Widerstand. Wir können ihnen unsere Erwartungen aufzeichnen und sie dann mehr oder weniger nah begleiten. Oft sind diese Leute in ihren Mustern gefangen und es braucht Zeit, bis sie sich umstellen können. Wichtig ist, dass sie ehrliches, positives Feedback bekommen. Positives Feedback führt zur Ausschüttung vom Wohlfühl-Neurotransmitter Dopamin. Dopamin kann die Verhärtungen aufweichen und Veränderungen möglich machen.

Monica Camuglia



Haben auch Sie Fragen und Probleme bezüglich Führung?
Monica Camuglia
(camuglia@bluewin.ch)
gibt gerne Rat.



URS PRANTL

ist Inhaber der KMU Mentor GmbH in Fislisbach. Mit ihrem Claim «Create your own future» ist das Unternehmen auf die aktive und nachhaltige Zukunftssicherung bei KMU spezialisiert.
www.kmu-mentor.ch