

Rudolph, Thomas; Schweizer, Markus

**Article**

## Disruptive Veränderungen im Handel erfolgreich managen

Marketing Review St.Gallen

**Provided in Cooperation with:**

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

*Suggested Citation:* Rudolph, Thomas; Schweizer, Markus (2017) : Disruptive Veränderungen im Handel erfolgreich managen, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 34, Iss. 5, pp. 26-33

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/275936>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# Marketing Review St. Gallen



5 | 2017 **SCHWERPUNKT** Interview mit Ludovico Brioschi, COO und CFO bei AMARO • Digitization and the retail landscape • Disruption at the Door • Disruptive Veränderungen im Handel erfolgreich managen • Adding Bricks to Clicks • The Digital Disruption in Over-The-Counter Drug Retailing • Risikowahrnehmung und Mobile-Payment • Digitale Produkte als Markenbotschafter **SPEKTRUM** Interview mit Stephan Derr, Vice President, Sales EMEA North und Vorstand bei Steelcase • Interview mit Kurt Egloff, CEO BMW Schweiz AG • Multi-Channel-Pricing

[www.marketing-review.ch](http://www.marketing-review.ch)

## Disruptives Handelsmarketing

# Disruptive Veränderungen im Handel erfolgreich managen

---

Dieser Artikel charakterisiert disruptive Veränderungen im Handel und identifiziert die Hauptgründe für zögerliches Managementverhalten anhand des Schockstarren-Modells. Mithilfe von sechs Leitideen wird Managern Mut zur Selbstdisruption gemacht.

**Prof. Dr. Thomas Rudolph, Dr. Markus Schweizer**

**D**isruptive Veränderungen im Handel betreffen zunächst einmal die etablierten Anbieter aus der Mode-, Elektronik-, Musik-, Reise-, Sport- oder Spielzeug-Branche. In erster Linie das Internet und die damit verbundenen Innovationen stellen etablierte Geschäftsmodelle dieser klassischen Handelsbranchen immer stärker infrage. Aber auch den Herstellern stehen disruptive Zeiten bevor, denn schon viele von ihnen gehen heute einer Handelstätigkeit nach. Sie etablieren Online-Vertriebskanäle, die Kanalkonflikte auslösen und nach einem Umbau von Organisationen und Prozessen rufen. Der von den Märkten ausgehende Wandel fordert das Management zum raschen und nachhaltigen Handeln auf. Bestehende Geschäftsmodelle lassen sich unter diesen Vorzeichen nicht mehr evolutionär weiterentwickeln, sondern müssen grundlegend transformiert werden. Davor schrecken viele Unternehmen zurück oder schieben den drängenden Wandel auf die lange Bank. Mit diesem Artikel versuchen wir, wesentliche Charakteristika disruptiver Veränderungen im Handel zu beschreiben und die Gründe für zögerliches Verhalten mit unserem Schockstarren-Modell zu verdeutlichen. Mit unseren sechs Leitideen wollen wir abschliessend Mut zur Selbstdisruption machen.

## 1. Was Disruption bedeutet

Disruption ist zu einem Modewort gekommen. Jede noch so kleine Veränderung wird als „disruptiv“ betitelt. Sei dies die Einführung eines „Click & Collect“-Service in der stationären Filiale oder die Installation einer Kamera im Umkleideraum, um die anprobierte Jeansjacke gleich auf Facebook dem Freundeskreis zu präsentieren. Das Silicon Valley ist zur Pilgerstätte

vieler Manager geworden, die nach einer Besuchstour durch das Tal glauben zu verstehen, was Disruption ist.

Disruption verstehen wir nicht als ein Ereignis, sondern als einen Prozess, welcher mit einer disruptiven Idee beginnt und im Zeitverlauf einen bestehenden Markt vollständig oder zu einem substantiellen Teil zu verändern vermag. Dies geschieht durch die Verdrängung von bislang als gesichert geltenden Geschäftsmodellen mittels neuer Technologien, Produkten oder Dienstleistungen. Oder einfacher und in den Worten von Jeff Bezos, Gründer von Amazon, ausgedrückt: „Alles, was die Kunden lieber mögen als das, was sie vorher gekannt haben, ist disruptiv“ (Meck/Weiguny 2015).

Der österreichische Ökonom Joseph Schumpeter (1883–1950) sprach in diesem Zusammenhang von der „Schöpferischen Zerstörung“ und meinte damit die Zerstörung von alten Strukturen durch eine Neukombination von Produktionsfaktoren, die sich erfolgreich durchsetzt (vgl. Schumpeter 1982).

## Disruptives Handelsmarketing am Beispiel von Ikea und Amazon

Ikea, das unmögliche Möbelhaus, hat sich schon immer als Preisführer verstanden. Konkurrenten waren vor mehr als 30 Jahren bei der Expansion ins Ausland sehr skeptisch, ob sich das damals neuartige Verkaufskonzept (Wohnausstellung, Materiallager und selber Zusammenschrauben) in der Schweiz, dem ersten Auslandsmarkt, durchsetzen kann. Gerade in der Schweiz, wo der Service eine grosse Rolle spielt, war die Verwunderung über den Expansionsschritt besonders hoch. Die ersten Erfolge erzielte das Unternehmen bei den unteren Einkommensschichten, was die etablierten

### Prof. Dr. Thomas Rudolph

ist Direktor des Forschungszentrums für Handelsmanagement der Universität St. Gallen (IRM-HSG), St.Gallen

thomas.rudolph@unisg.ch  
www.irm.unisg.ch

### Dr. Markus Schweizer

ist Geschäftsführer und Partner der Holistic Consulting GmbH, Hannover

markus.schweizer@holisticconsultinggroup.com  
www.holisticconsultinggroup.com



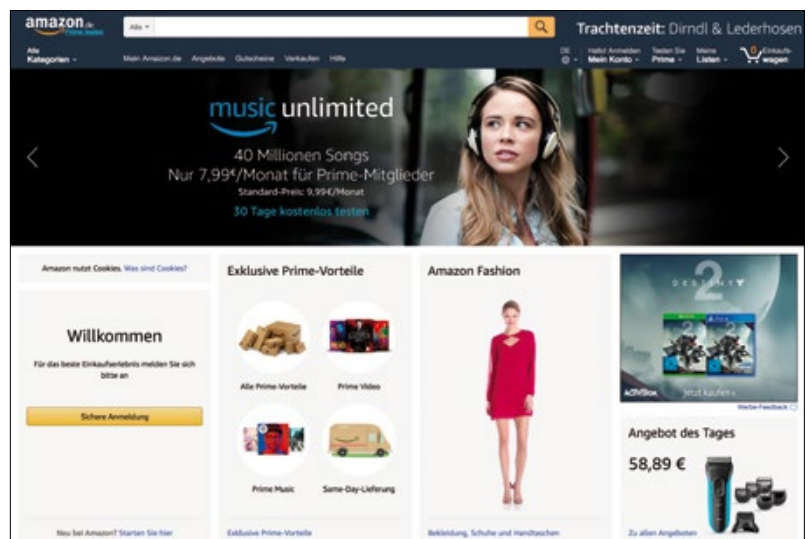
**Ikea** Mit dem Konzept *Wohnausstellung, Materiallager und selber Zusammenschrauben* haben die Schweden nach rund 35 Jahren die Marktführerschaft in der Schweiz übernommen.

Händler mühelos verkraften konnten. Sie gaben freiwillig das margenschwache Preiseinstiegssegment ab und konzentrierten sich fortan auf die Mittel- und Hochpreislagen. Ikea hat dann aber sukzessive die Qualitäten verbessert und auch die Mittelschicht erreicht und so, schleichend und lange Zeit unter dem Radar agierend, nach rund 35 Jahren die Marktführerschaft in der Schweiz übernommen. Im Vergleich zu Branchen, welche heute von der Digitalisierung erfasst werden, dauerte dieser Prozess in der Möbelbranche relativ lange. Die Konkurrenz reagierte evolutionär, zumal sich der Markt nur sehr langsam veränderte.

Dank des Online-Marktplatzes, der Nutzung bestehender Grosshandels-Lager und einer neuartigen Ertragslogik hat Amazon in wesentlich kürzerer Zeit einen erheblich höheren Marktanteil erreicht. In den vergangenen 20 Jahren wuchs Amazon durchschnittlich 25 Prozent pro Jahr auf mittlerweile 140 Mrd. US-Dollar Umsatz. Auch Amazon wurde als Wettbewerber lange nicht erkannt, weil das Ertragsmodell branchenunüblich daherkam und von vielen nicht verstanden wurde.

Amazon versucht nicht, mit dem Warengeschäft einen Gewinn zu erzielen. Es geht nicht in erster Linie darum, nach Abzug aller Kosten auf den erzielten Umsätzen eine hohe Rendite zu erzielen. Das hohe Umsatzwachstum im Online-Handel von jährlich über 20 Prozent finanziert das Unternehmen

über Cloud-Services, Mitgliedsgebühren (Amazon Prime) und über die Börse. Amazon schreibt als Konzern seit Jahren Gewinne und investiert erheblich in das Wachstum im Retail-Geschäft. Amazon greift alle klassischen Handelsbranchen an. Der bevorstehende Angriff im Lebensmittelgeschäft



**Amazon** bietet mit mehr als 250 Millionen Artikeln das grösste Sortiment und ermöglicht mit einem immensen Logistiksystem einen bequemen und günstigen Einkauf.

könnte die Dominanz deutlich ausbauen und den Handel mit Lebensmitteln aus den Angeln heben. Denn die Voraussetzungen für eine Disruption sind sehr gut. Amazon bietet mit mehr als 250 Millionen Artikeln das mit Abstand grösste Sortiment und ermöglicht mit einem ausgeklügelten Logistiksystem einen sehr bequemen und günstigen Einkauf. Amazon startete im April 2017 in Deutschland mit wesentlich tieferen Liefergebühren im Rahmen von Amazon Fresh und somit einem erheblichen Preisvorteil. Ferner erkennen die etablierten Konkurrenten aus dem Lebensmittelhandel in Amazon zwar eine grosse Gefahr, die Reaktion fällt jedoch eher überschaubar aus. Dieses zögerliche Verhalten ist für den Erfolg eines Disruptors, nach den Erkenntnissen der Forschung, besonders wichtig. Nur so kann es in kurzer Zeit gelingen, einen nennenswerten Marktanteil zu erobern.

Die beiden Beispiele beschreiben fundamentale Unterschiede zwischen Handelsinnovationen im stationären Handel (Ladengeschäfte waren ein „must“) und internetgetriebenen Innovationen im Handel. Diese Unterschiede betreffen in erster Linie die Reaktionsgeschwindigkeit und das Ausmass der Veränderung, welche im Online-Handel wesentlich tiefgreifender ausfallen. Um in dieser neuen Handlungswelt frühzeitig eine Transformation einleiten zu können, gilt es, die Gefahr einer Schockstarre zu vermeiden. Wer ohnmächtig zuschaut, wie die neuen Angreifer Marktanteile erobern, befindet sich in einer Schockstarre, deren Charakteristika wir uns genauer anschauen wollen.

## 2. Schockstarre überwinden

Warum wurden neue Wettbewerber wie Amazon oder Ikea in ihren Anfängen als nicht gefährlich eingestuft bzw.

wieso wurde mit zu geringer Kraft entgegengewirkt? Woher kommt diese Trägheit und wie lässt sich die damit verbundene Lethargie erfolgreich bekämpfen?

Wie konnte es passieren, dass bei Nokia, Sony, Acer, Bloomingdales etc. der Umsatz, der Marktanteil und der Gewinn einbrachen? Immerhin waren alle einmal Marktführer, besaßen eine

### **Eine erfolgreiche Vergangenheit macht bekanntlich träge.**

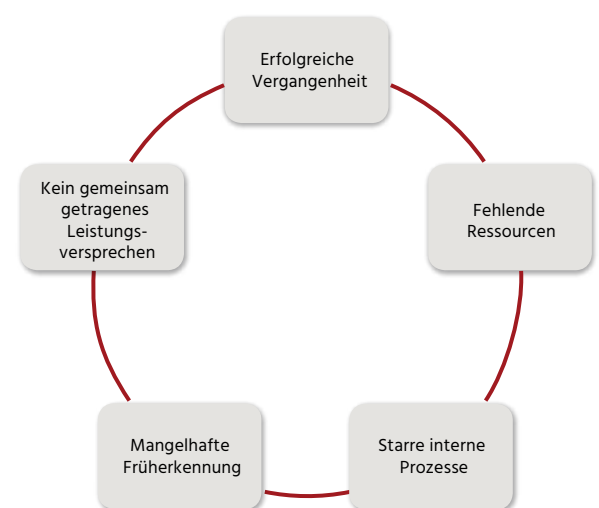
volle Kriegskasse und beschäftigten sehr gut ausgebildete Manager. Auch lag es nicht daran, dass diese Unternehmen die tektonischen Veränderungen nicht erkannten. Früherkennung war bei allen eine wichtige Aufgabe. Sie beschäftigten sich mit neuen Geschäftsideen und beteiligten sich rege an Start-ups. Trotzdem kam bei allen die Schieflage. Sie waren nicht in der Lage, sich schnell genug zu verändern. Zwar hat man sich gewehrt, jedoch eher halbherzig. Innovationen, die den Veränderungen erfolgreich begegnen sollten, kamen nicht an. Trägheit ist aber ein Begriff, der dieses Phänomen im Kern nicht ganz trifft. Besser erscheint uns der Begriff der Schockstarre.

Unser nachfolgendes Schockstarren-Modell erklärt die wichtigsten Innovationsbarrieren, die etablierte Unternehmen lähmen.

Eine erfolgreiche Vergangenheit macht bekanntlich träge. Vor allem aber entsteht aus Erfolgen die Überzeugung, mit dem Ansatz aus der Vergangenheit auch in der Zukunft bestehen zu können. Nach dem Motto „was uns in der Vergangenheit gross gemacht hat, macht uns künftig noch

stärker“, halten viele Handelsmanager an bewährten Konzepten fest und versuchen, diese so lange wie möglich zu verteidigen. Doch je länger diese Phase der Verteidigung anhält, desto grösser ist die Gefahr, einer disruptiven Innovation zu unterliegen. Zwar sind Verteidiger in der Lage, bestehende Geschäftsmodelle inkrementell weiter zu entwickeln, disruptive Innovationen kommen dabei aber höchst selten heraus. Etablierte Anbieter suchen Innovationen, die eine erhaltende Wirkung entfalten. Disruptive Innovationen widersprechen diesem Ansatz und können genau aus diesem Grunde nur von neuen Anbietern hervorgebracht werden. Doch selbst wenn ein neuer Wettbewerber mit einer disruptiven Technologie rasch Marktanteile gewinnt, ziehen etablierte Anbieter nur zögerlich nach. Zu lange klammern sie sich an die Erfolge der Vergangenheit. Getragen von der Überlegung, reduzierte Gewinne seien immer noch besser, als mit hohen Anfangsverlusten

**Abb. 1: Schockstarren-Modell**



Quelle: Rudolph/Schweizer, 2017.



neue Geschäftsfelder aufzubauen, verpassen diese den frühzeitigen Einstieg in neue Märkte und Technologien. Gerade im Handel sind die Unternehmenskultur und das Berichtswesen auf Stabilität statt Agilität ausgerichtet. Handelsorganisationen suchen die maximale Effizienz, denn nur so lassen sich die geringen Margen sichern. Der Kundennutzen steht hingegen nur selten im Mittelpunkt der Betrachtung. Tesco in Grossbritannien hat es nicht geschafft, seine Non-Food-Abteilungen in den Griff zu bekommen. Die Umsätze sanken dramatisch. Der Versuch noch effizienter im Einkauf und in der Flächenbewirtschaftung zu werden, hat bisher nicht ausgereicht.

Fehlende Ressourcen behindern notwendige Veränderungen. Ohne fähige Mitarbeiter, State of the Art-Verkaufskonzepte, eine geeignete Infrastruktur für die Entwicklung von aussergewöhnlichen Sortimenten und Services und die notwendigen finanziellen Mittel, kann kaum ein Wandel gelingen. Aber auch fehlende intangi-

ble Ressourcen, wie z.B. gute Stammdaten, gut eingeführte Marken, gut etablierte Beziehungen zu Lieferanten und Partnern in der Distribution, bremsen den notwendigen Wandel erheblich (vgl. Christensen 2000, S. 66). Zum dominanten Engpass vie-

ge Sortimente und Services zu entwickeln, von grosser Bedeutung. Dazu zählen beispielsweise die Einkaufs-, Logistik-, Instore- und Verkaufsprozesse. Disruption verlangt im Hinblick auf diese Prozesse eine Beschleunigung und Agilität. Was in der Vergan-

### **Hohe Zufriedenheitswerte beruhigen, obwohl Manager eigentlich wissen sollten, dass bestehende Kunden ansonsten ja gar nicht mehr wiederkehren würden.**

ler Handelsunternehmen entwickelt sich die Ressource IT, da der Veränderungsbedarf schon lange die personellen Kapazitäten vieler IT-Abteilungen übersteigt. Dies trifft im besonderen für den mittelständischen Handel zu, der ohne leistungsfähige IT den Anschluss im Omni-Channel-Zeitalter verpasst.

Auch sind die Prozesse, welche helfen, aus den Ressourcen marktfähig-

genheit formal geregelt war, muss künftig schneller und teilweise informell gelingen. Es sind häufig diese intangiblen Prozesse, welche eine Handelsorganisation hemmen. Wie werden Budgets abgestimmt und verabschiedet, wie lernen Unternehmen durch Marktforschung, oder mit welcher Methodik priorisiert ein Unternehmen die zentralen Projekte und sorgt für einen fokussierten Mitteleinsatz? Oft sind

diese Prozesse eher auf das Bewahren bestehender Systeme ausgerichtet. So hat der Buchhandel sehr lange gebraucht, einen eigenen E-Reader auf den Markt zu bringen. Durch den Tolino konnte der deutschsprachige stationäre Buchhandel seine Online-Verkaufsprozesse erheblich ankurbeln und Amazon Paroli bieten.

Eine mangelhafte Früherkennung kann Trägheit fördern. So lange man disruptiven Wandel nicht erkennt, kann man so weitermachen wie bisher, und sinkende Rendite exogenen Größen, wie z.B. der schleppenden Konjunktur, zuschreiben. Wir beobachten in vielen Handelsbranchen den Fehler, kein geeignetes Frühwarnsystem aufzubauen. Zufriedenheitsstudien für bestehende Kunden versuchen, das Kundenverhalten zu erklären. Hohe Zufriedenheitswerte beruhigen, obwohl Manager eigentlich wissen sollten, dass bestehende Kunden ansonsten ja gar nicht mehr wiederkehren würden.

Die Motive von Wechselkunden besser zu verstehen, die Gründe für Kundenabwanderung zu erheben, Stärken aufkommender Konkurrenten zu analysieren oder gar die eigene Innovationskraft mit neueren Messkonstrukten wie der Kundeninspiration zu analysieren (vgl. Rudolph et al. 2015), erfolgen höchst selten. Teilweise lässt sich auch die Tendenz beobachten, unangenehme Marktstudien gänzlich zu streichen. Aber auch die Suche nach neuen Ertragsmodellen lässt zu wünschen übrig. Welches Unternehmen sucht derartige Informationen über die eigene Landes- und Branchengrenze hinweg? Wer hält regelmässig Ausschau nach der Achillesferse im eigenen Geschäftsmodell und beauftragt damit Experten? Und auch beim technologischen Wandel erstaunt in vielen Unternehmen ein weitverbreitetes Halbwissen. Welches Unternehmen

betreibt ein eigenes Lab, welches mithilfe neuer Technologien versucht, neue Geschäftsfelder zu entwickeln und zu testen? In der Regel handelt es sich um wenige aber erfolgreiche Ausnahmen.

Wer nicht weiss, wo der Schuh zu drücken beginnt, kann keine geeigneten Gegenmassnahmen einleiten. Wir

## **Wer nicht weiss, wo der Schuh zu drücken beginnt, kann keine geeigneten Gegenmassnahmen einleiten.**

empfehlen, die Gefahren disruptiver Veränderungen proaktiver und systematischer zu analysieren.

Auch kann ein fehlendes Leistungsversprechen bremsen. Aus unserer Erfahrung bemühen sich nur wenige Unternehmen aktiv um die Entwicklung eines fokussierten Leistungsversprechens, welches einen hohen Kundennutzen verspricht. Ohne eine gemeinsam getragene Vorstellung zum Aufbau einer attraktiven Wettbewerbsposition kann eine Geschäftsmodelltransformation jedoch nicht gelingen. Im Zuge disruptiver Veränderungen werden bewährte Leistungsversprechen aus der Vergangenheit zwar infrage gestellt, häufig entsteht jedoch ein Vakuum. Manager zögern mit der Entscheidung für ein neues Leistungsversprechen. Sie nehmen sich viel Zeit für das Analysieren und Verstehen der neuen Marktgegebenheiten. Es fehlt dann schnell die fokussierende Wirkung gemeinsam getragener Wertvorstellungen und die Schockstarre setzt ein. Es entstehen Zentrifu-

galkräfte, die gemeinsam getragene Veränderungsprozesse verunmöglichen. Wir erkennen in fehlenden oder unscharf formulierten Leistungsversprechen einen Hauptgrund dafür, weshalb Unternehmen in eine Schockstarre verfallen. Warenhäuser mussten ihr Leistungsversprechen „Alles unter einem Dach“ mit dem Aufkommen von Fachmärkten abschwächen und viele haben bis heute auf den Angriff von Online-Marktplätzen kein geeignetes Leistungsversprechen gefunden, was sich am aktuellen Warenhaussterben in den USA ablesen lässt.

Die genannten fünf Faktoren sind nicht abschliessend; sie stellen aber die wichtigsten Auslöser dar, welche in ihrer Wechselwirkung zur Lethargie führen. Oft wirken mehrere Auslöser gleichzeitig, was es häufig so schwierig macht, die Schockstarre zu überwinden.







Wem es gelingt, die Gefahr einer Schockstarre zu vermeiden, ist auf einem guten Weg, den Angriffen aus dem Internet erfolgreich zu begegnen. Statt Schockstarre dominieren Neugier und der Mut, sich den neuen Herausforderungen stellen zu wollen. Die Herangehensweise wollen wir im dritten Teil beschreiben.

### **3. Sechs Leitideen für die Transformation von Geschäftsmodellen**

Die nachfolgenden sechs Leitideen sind uns in unseren langjährigen Forschungs- und Beratungsprojekten immer wieder begegnet und haben uns in der Umsetzung im Kontext disruptiver Marktveränderungen erfolgreich begleitet. Sie können helfen, eine erfolgreiche Transformation bestehender Geschäftsmodelle einzuleiten, müssen aber auf den individuellen Kontext der Organisation übersetzt werden.



## Abb. 2: Leitideen für die Transformation von Geschäftsmodellen

-  1. Zukunftsbild klären
-  2. Führungsprinzipien überdenken
-  3. Fluidität im Unternehmen fördern
-  4. Agilität aufbauen
-  5. Empathie stärken
-  6. Ganzheitliches Denken fördern

Quelle: Rudolph/Schweizer, 2017.

### LEITIDEE 1: Zukunftsbild klären

Der Vorteil eines klar formulierten Leistungsversprechens, das Kunden begeistert und Mitarbeiter für einen neuen Weg überzeugt, liegt in der Orientierungsfunktion. Ikea verspricht in seinem Leistungsversprechen Möbel, die möglichst vielen Menschen auf unserem Planeten schönes Wohnen ermöglichen. Ikea begeistert Kunden durch sehr günstige, aber dennoch gute Möbel und letztlich auch die Mitarbeiter. Für dieses Ziel lohnt sich der Einsatz. Es geht nicht nur um das Erzielen eines Profits, sondern darüber hinaus um die Verbesserung der Welt. Die Klarheit des Leistungsversprechens hat zwei Vorteile: Erstens konzentrieren sich Mitarbeiter auf Projekte, die den bestehenden Wettbewerbsvorteil stärken, und zweitens trägt die gemeinsam getragene Wertvorstellung dazu bei, sich nicht in zu vielen Projekten zu verzetteln. Daher empfehlen wir, diesen Erfolgsfaktor stärker zu berücksichtigen.

Ein motiviertes Managementteam sollte sich zuerst mit dem Leistungsversprechen befassen, bevor es die an-

deren lähmenden Faktoren angeht. Auch die Organisation bedarf der Anpassung. Prozessabläufe und Verantwortlichkeiten sind frühzeitig neu zu definieren, um bessere Leistungen anbieten zu können. Wer sich damit begnügt, ein besseres Managementteam zu formieren, kann die Schockstarre nicht überwinden. Erst wenn das neue Team einer gemeinsamen Vision folgt und mit einem klar verständlichen Leistungsversprechen die restlichen Mitarbeiter begeistert, kann der Neuanfang gelingen.

Die Leitidee eines visionären Leistungsversprechens ist an sich nichts Neues, doch in der wirkungsvollen und konsistenten Umsetzung – und dies fällt in den folgenden Leitideen ähnlich aus – liegt die Krux. Ein schönes Imagevideo für die Strategie des nächsten Jahres mag erfrischend und identifikationsbildend sein, doch wenn der Arbeitsalltag völlig anders aussieht, beziehungsweise auf das Video keine neuen Impulse mehr folgen, ist jede Mühe zur Sinnvermittlung vergebens.

### LEITIDEE 2: Führungsprinzipien überdenken

Führung ist nicht mehr ein „nach unten Tragen von Zielen und Aufträgen“, sondern die Fähigkeit, die Vorstellungswelt der Vision und deren Realisierung positiv auf die Mitarbeitenden zu übertragen (Ohnemüller 2016, S. 57ff.). Dabei geht es darum, die Fähigkeiten der Mitarbeitenden zu erkennen, diese zum Vorschein zu bringen und am richtigen Ort im Unternehmen einzusetzen. In der Führung gilt es, die strategischen Leitplanken zu setzen und innerhalb dessen jedoch einen möglichst hohen Grad an Flexibilität wahren zu können. Klar definierte Prozesse decken die Routinearbeit ab, der Freiraum für neue Ideen sollte aber

möglichst gross ausfallen. Grundlage dafür ist Vertrauen, Inspiration und Freude an der Arbeit.

### LEITIDEE 3: Fluidität im Unternehmen fördern

Erfolgsentscheidend sind netzartige Zusammenarbeitsformen über die Abteilungsgrenzen hinweg. Diese Fluidität löst das Silodenken auf und setzt den Fokus auf die Wertschöpfungskette mit dem Ziel, den Kundennutzen zu steigern. Die Entscheidungen werden in vielen teilautonomen Fachgremien gefällt und immer mit dem Blick auf das Gesamtsystem. Deshalb ist auch die Visualisierung der Zukunft so zentral. Existiert kein gemeinsames Bild beziehungsweise ein konsensuales Selbstverständnis, besteht die Gefahr, dass in den dezentralen Gremien kontrahierende Entscheidungen gefällt und divergierende Ziele verfolgt werden. Mitarbeitende haben zwar weiterhin ihre Heimbasis in der fachlichen Abteilung, sie werden aber dort eingesetzt, wo ihre Expertise gefragt ist. Das heisst, die Organisation wandelt sich von einer statischen Organisation zu einer permanenten Projektorganisation, in der je nach Fragestellung die Kompetenzen aus unterschiedlichen Fachabteilungen zusammengezogen werden.

### LEITIDEE 4: Agilität aufbauen

Die Agilität der Organisation basiert einerseits auf dem Erkennen von Veränderungen und andererseits auf der Ableitung von entsprechenden Handlungen mit der richtigen Geschwindigkeit. Oft wird Agilität jedoch mit einem klassischen Innovationsprozess in Verbindung gebracht, der dann aber durch eine starke Formalisierung und



Trägheit auffällt. Die Agilität versteht Innovation aber als immanenten Bestandteil der täglichen Arbeit. Dadurch erhält die Erneuerung von innen heraus einen anderen Stellenwert und die Veränderung stellt nicht mehr einen Ausnahmezustand dar, sondern wird zur Normalität. Eckpfeiler sind die Möglichkeit eines unbürokratischen Pilotierens von neuen Ideen. Dazu bedarf es einer ausgeprägten Fehlerkultur, die das Scheitern auch zulässt. Zu beachten ist dabei jedoch die richtige Geschwindigkeit. Das Management disruptiver Prozesse beruht weniger auf einer möglichst hohen Geschwindigkeit als vielmehr auf Antizipation und Angemessenheit. Die Leitidee des angemessenen Handelns teilen fast alle Manager, auch wenn die Balance zwischen Revolution und Evolution nicht einfach zu finden ist.



#### LEITIDEE 5: Empathie stärken

Mit einer erhöhten Empathie meinen wir, Taten wieder an Denken, Botschaften an Verstehen und Leistungen an Kundennutzen zu koppeln. Dazu braucht es eine Bereitschaft und die

Fähigkeit, Emotionen, Motive und Bedürfnisse anderer Menschen zu erkennen und zu verstehen. Deshalb braucht es eine Kombination zwischen der aktuell hochgejubelten analytischen Welt und der eher in Vergessenheit geratenen Empathie. Da Empathie einen immanenten Teil der Unternehmenskultur darstellt, bedarf es für eine erfolgreiche Profilierung auch hier einer grundlegenden Transformation. Eine Investition, die keine kurzfristigen Erträge bringt, sich aber in der Zukunft auszahlt.



#### LEITIDEE 6: Ganzheitliches Denken fördern

Bei der Transformation des Geschäftsmodells ist der ganzheitliche Ansatz zentral. Einzelne Stellschrauben zu betätigen, ist meist kontraproduktiv. Erhöhte Investitionen in die Marktforschung werden den erhofften Erfolg nicht mit sich bringen, wenn die empathischen Fähigkeiten oder die Bereitschaft, bisherige Prozesse zu hinterfragen, nicht vorhanden sind. Appelle aus dem Top-Management, die Silos der Fachabteilungen zu verlassen und netzwerkartig zu agieren, werden nicht

fruchten, wenn nicht auch strukturelle Anpassungen sowie die Anreizsysteme angepasst werden. Grundsätzlich ist die Unternehmenskultur der erste Ansatzpunkt der Veränderung – immer im Bewusstsein, dass kulturelle Veränderungen einen langen Zeithorizont in sich bergen. Die strukturellen und prozessualen Änderungen erfolgen dann konzertiert und unter Einsatz eines mutigen Leaderships.

Man hat fast schon das Gefühl, dass es zum guten Ton gehört, dass das eigene Unternehmen agil ist und bestens auf disruptive Veränderungen vorbereitet ist. Werden die Strategien, Strukturen und Prozesse jedoch näher betrachtet, wird meistens schnell klar, dass vielfach zwar einzelne Bestandteile eines organischen Managements implementiert wurden, aber ein ganzheitliches und aufeinander abgestimmtes System fehlt. Unsere sechs Leitideen können als Basisbausteine zur erfolgreichen Transformation des Geschäftsmodells verstanden werden. +

## Literatur

Christensen, C. M. and Overdorf, M. (2000): Meeting the Challenge of Disruptive Change, in: Harvard Business Review, Volume 78, Issue 2, S. 66–76.

Meck, G. and Weiguny, B. (2015): Disruption, Baby, Disruption!, in: FAZ, Manager-Jargon, 27.12.2015, verfügbar über: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/wirtschaftswissen/das-wirtschaftswort-des-jahres-disruption-baby-disruption-13985491.html>, Datum des Zugriffs: 19.05.2017).

Ohnemüller, B. M. (2016): Lead – Speak – Inspire, Frankfurt.

Rudolph, T., Böttger, T., Pfrang, T. & Evanschitzky, H. (2015). Customer Inspiration: Conceptualization, Scale Development, and Validation. Präsentiert an AMA Winter Marketing Educators' Conference, Februar 2015, San Antonio, TX, USA.

Schumpeter, J. A. (1982): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, Berlin, 1982.