

UNTERNEHMENSWANDEL: WANDEL BEWÄLTIGEN

In der Praxis treffen Veränderungen gewöhnlich auf manchen Widerstand. Darum muss einiges unternommen werden, damit Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Aktionäre, kurz die relevanten Zielgruppen eines Unternehmens, rückhaltlos mitziehen. Alle gehören frühzeitig ins Boot und müssen über die neue Zielsetzung und die damit verbundenen Veränderungen verständlich informiert werden. Wie sich – auch bei Kunden – die Bereitschaft wecken lässt, Veränderungen zu akzeptieren, verdeutlichen die folgenden Tips eines Praktikers. Er orientiert sich an dem Erfolg, den Thomas Edison nach seiner Erfindung der elektrischen Glühbirne auf dem Beleuchtungsmarkt hatte:

ERKENNBARER VORTEIL:

Erkennen Abnehmer den Vorteil eines Angebots?

Wenn nicht, brauchen Sie die restlichen Regeln nicht zu lesen. Nachdem Edison die elektrische Glühbirne erfunden hatte, musste er gegen die zentrale Versorgung mit Gaslicht zu Felde ziehen. Die erkennbaren Vorzüge der Glühbirne lagen in ihrer Sicherheit, einer scharfen, flackerfreien Helligkeit und der größeren Bequemlichkeit beim Ein- und Ausschalten des Lichts.

KOMPATIBILITÄT:

Passt die Veränderung zu den bereits existierenden Komponenten?

Edison war in diesem zwar im Nachteil, aber er fand einen Ausweg: Er stellte die Gaszuführung ab, führte die Elektrokabel durch die Gasröhren und befestigte die Glühbirnen dort, wo normalerweise die Gaslampen brannten. Dabei wäre es einfacher gewesen, ein neues Loch in die Wand zu bohren. Aber der Aspekt der Verträglichkeit hatte eben Vorrang.

EINFACHHEIT:

Gewöhnlich erzählen Erfinder gern von den brillanten Überlegungen, die sie bei ihrer Erfindung anstellten. Aber Edison sprach wenig über die Kompliziertheit seiner Erfindung, wenn er Glühbirnen verkaufte. Er sagte dem Kunden nur: „Drücken Sie auf den Schalter, und sie brennt. Wenn nicht, tauschen Sie die Glühbirne aus. Brennt auch die nicht, prüfen Sie die Sicherung. Wenn dann immer noch kein Licht kommt, warten Sie auf Strom.“ Die Empfehlung war einfach, jeder verstand sie.

TEILBARKEIT:

Führen Sie, wenn möglich, die Neuerung in kleinen Schritten ein. Edison ließ die Glühbirnen stückweise verkaufen. Sein Verkäufer sagte: „Möchten Sie eine ausprobieren?“

Wir bringen sie dort an, wo Sie sie haben wollen.“ Am nächsten Tag kreuzte ein Servicetrupp auf, legte die Leitungen von der Straße her und befestigte den Münzzähler an der Wand. Gab es schon eine Gasleitung, brachen sie diese auf, legten die elektrischen Leitungen hinein und drehten die Probeglühbirne ein. Sie sagten nur: „Hoffentlich gefällt es Ihnen.“ Und dann gingen sie. Zwei Wochen später wollte der Kunde sein ganzes Haus umstellen lassen.

ÜBERTRAGBARKEIT:

Haben Sie die Wahl zwischen dem Schaffen eines neuen Wortschatzes oder der Weiterverwendung des alten, um den von Ihnen gebotenen Fortschritt zu beschreiben, so benutzen Sie besser die geläufigen Begriffe. Edison sagte: „Schauen Sie, wo jetzt der alte Gasanschluss ist. Wir werden ihn entfernen und die Elektrizität dort hinführen. Neben den Gasleitungen werden wir das Stromnetz anschließen.“

UMKEHRBARKEIT:

Es muss Vorsorge getroffen werden für den Fall, dass ein Kunde argumentiert: „Was ist aber, wenn ich Ihre Idee ausprobiere und dann doch nichts damit zu tun haben will?“ Hier versprach Edison glaubhaft, er werde den alten Zustand ohne großen Aufwand wieder herstellen.

RELATIVE KOSTSPIELIGKEIT:

Es war anfänglich viermal teurer, Edisons elektrisches Licht zu beziehen als Gaslicht. Dennoch waren die „relativen Gaskosten“ höher – wegen des Risikos infolge von Tod und Zerstörung, die mit dem Gas zusammenhingen. Sicherheit war der ausschlaggebende Faktor.

DIE FOLGE EINES FEHLERS:

„Was passiert“, wurde Edison gefragt, „wenn das, was Sie mir verkaufen, nicht funktioniert?“ Die beste Antwort war: „Nichts“ – was auch, außer völliger Dunkelheit? Ein Fehler beim Gaslicht aber – bumm!

Quelle: Fröschl, F. & Yalçın, A.: Wenn Visionäre über Pragmatiker triumphieren.
Harvard Businessmanager 4/1994