



TEPPICHETAGE

Das Orakel von Delphi

Von DORIS AEBI

Auf den Teppichetagen, liebe Leserinnen und Leser, ist Spürsinn für Trends gefragt. Es gilt, Entwicklungen aufzunehmen, um dem veränderten Kundenverhalten gerecht zu werden. Nichts Neues, werden Sie sich sagen. Genau. Doch der Reihe nach.

Ein Trend, der alle seit geraumer Zeit umtreibt, ist die digitale Transformation. Jeder, alle wollen digitalisieren! Verständlich, denn die Digitalisierung ist allgegenwärtig, und die Konsumentinnen und Konsumenten nutzen opportunistisch die neuen Möglichkeiten. Doch der Teufel steckt im Detail.

«Digitalisierung» bedeutet für jedes Unternehmen etwas ganz anderes – und je nachdem braucht es andere Führungspersönlichkeiten, um den Wandel zu begleiten. Ein paar Beispiele.

Für viele Detailhändler definiert die Digitalisierung die Regeln neu. Das Internet erlaubt es Konsumentinnen und Konsumenten nicht nur, jederzeit online und mobil einzukaufen, sondern auch, sich einfach und rasch relevante Informationen zu Produkten und Dienstleistungen zu beschaffen. Hotels stellen in Zeiten von Airbnb fest, dass ihr Angebot nicht mehr einfach ein Zimmer ist, nicht einmal mehr der Standort, sondern Dinge wie Exklusivität, Erlebnisse oder persönliche Begleitung.

In wieder anderen Branchen verändert die Digitalisierung nicht grundsätzlich das Geschäftsmodell, sondern liefert ihnen neue Technologien, die für hohe Effizienzgewinne sorgen können. Cloud-Systeme für gemeinsames Arbeiten etwa, elektronische Tickets und virtuelle Schranken, die mühsame und teure Billettkontrollen überflüssig machen, oder Programme zur Echtzeit-Interaktion mit Kundinnen und Kunden oder Messebesuchern. Das sind nur einige wenige Beispiele, mit denen man sich auf den Teppichetagen des Landes im Moment befasst.

Eine der wichtigsten Aufgaben einer Führungskraft ist es, sich nicht von der kollektiven Aufregung um den neusten grossen Trend mitreissen zu lassen. Sondern sich unabhängig und aufrichtig zu fragen, was das eigene Unternehmen wirklich braucht, kann und will. Sich vor allem immer wieder die Frage zu stellen, wie es kürzlich der CEO eines bedeutenden Unternehmens ausdrückte, «warum wir eigentlich erfolgreich sind». Weshalb Kundinnen und Kunden sich für einen entscheiden und was sie bleiben lässt. Erst dann lässt sich eine Strategie fassen und allenfalls der Entscheid fällen, gezielte Investitionen zu tätigen und Know-how in die Organisation zu holen. Das kann in manchen Fällen eine Persönlichkeit mit ICT-Erfahrung sein, in anderen aber auch ein Logistik-Experte oder eine erfahrene Change-Managerin – gerade in Geschäftsleitungen und Verwaltungsräten ist auch Letzteres entscheidend, ist die digitale Transformation doch ebenso ein kulturelles Projekt.

Selbsterkenntnis ist schwierig. Das wusste schon das legendäre Orakel von Delphi, über dessen Eingangspforte bekanntlich die Aufforderung zu ebendieser stand.

Die grösste Gefahr in Zeiten des Wandels ist es nicht, den jeweils neusten Trend zu verpassen, sondern sich offen einzugestehen, was das für einen selbst und die eigene Organisation wirklich bedeutet. Angst ist der häufigste Innovationshemmer. Dazu aber nächstes Mal mehr.

Doris Aebi ist Unternehmerin und Personalberaterin in Zürich.

Sie reflektiert an dieser Stelle vierzehntäglich über Erfahrungen aus ihrem Arbeitsumfeld: der Teppichetage.