Der Nokia-Moment

Dr. Lederers Management-Tipps

Karikatur: Heinrich Schwarze-Blanke

Erinnern Sie sich an 2007? Ein Computerhersteller brachte damals ein Mobiltelefon auf den Markt, das wenig Telefon im herkömmlichen Sinn war. Entsprechend belustigt und gönnerhaft reagierte der Platzhirsch am Markt: man sei technologisch mindestens ein Jahr voraus, habe das beste HMI, verkaufe die meisten Geräte mit Musikplayer und decke die Kundenbedürfnisse mit einer Vielzahl an Modellen am besten ab – daher bleibe man Marktführer, doch etwas Konkurrenz schade nicht.

Das war der Beginn des Nokia-Moments: eine für das eigene Unternehmen katastrophal falsche, über die Maßen arrogante und letztlich tödliche Fehleinschätzung des Markts und der Kundenwünsche. Dieser Moment hat selbst Anfang 2011 noch angedauert, als Nokias Marktanteil bereits um die Hälfte zurückgegangen war. Die Reaktion des CEO damals? Eine Brandrede, doch leider fehlte die Lösung.

Ähnliche Momente gab es vor und nach Nokia zuhauf. Kodak wollte die Digitalfotografie nicht wahrhaben, Leica beschwor lange Zeit die Renaissance des Analogen. Quelle glaubte weiterhin an Kataloge, Mediamarkt an Filialen, und die weltweite Automobilindustrie prustete vor Lachen, als ein Spinner 6.000 Laptop-Akkuzellen in einen Roadster einbaute. Und heute? Ist offensichtlich wieder die Zeit für Brandreden in der Autobranche.

Die Denkfallen

Warum widerholen sich diese Wirtschaftskrimis immer und immer wieder? Was hält Unternehmenslenker davon ab, aus mannigfachen Negativbeispielen zu lernen? Dahinter stecken eine Reihe von Denkfallen, in die wir nur allzu gerne tappen, darunter prominent die folgenden.

- **Verzerrte Wahrnehmung:** Bedrohungen starten langsam, fast wie in Zeitlupe, doch dann wachsen sie exponentiell. Solange also noch Zeit zum Gegensteuern ist, spielt unser Hirn die Gefährdung massiv herunter.
- **Falsche Priorisierung:** „Wir müssen uns doch ums operative Geschäft kümmern." Das ist der Standardsatz, um sich entschuldigend aus der Affäre zu ziehen, und doch nichts anderes als die falsche Priorisierung.
- **Irrglaube an Erfolge:** Vergangene Erfolge sind ein Garant für zukünftige, Marktführer bleiben Marktführer – so gerne wir uns das vorgaukeln, so falsch ist es. Zukünftige Erfolge kommen von Innovation und Veränderung, und nur daher.

Schauen Sie kritisch auf die Situation Ihres Unternehmens: wenn Sie auch nur eine dieser Denkfallen entdecken, ist sofortiges Handeln geboten. *(av)* ■

Autor
Dr. Dieter Lederer
Unternehmensberater, Keynote-Speaker und Veränderungsexperte.