

DIETER LEDERER



2. Auflage
mit Praxistipps zur
KI-Transformation

DER CHANGE CODE

Wie Führungskräfte Menschen für Veränderungen begeistern
und Unternehmen gewinnen

WILEY

Dieter Lederer

Der Change-Code

**Wie Führungskräfte Menschen für Veränderungen
begeistern und Unternehmen gewinnen**

2. überarbeitete und aktualisierte Auflage

WILEY

WILEY-VCH GmbH

2. Auflage 2026

**© 2026 Wiley-VCH GmbH, Boschstraße 12, 69469
Weinheim, Germany**

Alle Rechte, insbesondere die der Übersetzung in andere Sprachen, vorbehalten. Alle Rechte bezüglich Text und Data Mining sowie Training von künstlicher Intelligenz oder ähnlichen Technologien bleiben vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form – durch Photokopie, Mikroverfilmung oder irgendein anderes Verfahren – reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsmaschinen, verwendbare Sprache übertragen oder übersetzt werden. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen oder sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um eingetragene Warenzeichen oder sonstige gesetzlich geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche markiert sind.

Bevollmächtigte des Herstellers gemäß EU-Produktsicherheitsverordnung ist die Wiley-VCH GmbH, Boschstr. 12, 69469 Weinheim, Deutschland, E-Mail: Product_Safety@wiley.com.

KI-Haftungsausschluss:

Der Verlag und die Autoren dieses Werks haben nach bestem Wissen und Gewissen gearbeitet, einschließlich einer gründlichen Überprüfung des Inhalts. Jedoch übernehmen weder der Verlag noch die Autoren Garantien oder Gewährleistungen hinsichtlich der Genauigkeit oder Vollständigkeit des Inhalts dieses Werks. Insbesondere schließen sie jegliche ausdrücklichen

oder stillschweigenden Gewährleistungen aus, einschließlich Gewährleistungen der Handelsüblichkeit oder Eignung für einen bestimmten Zweck. Es kann keine Garantie durch Vertriebsmitarbeiter, schriftliche Verkaufsunterlagen oder Werbeaussagen übernommen oder erweitert werden. Der Verweis auf eine Organisation, Website oder ein Produkt als Quelle für weitere Informationen impliziert keine Unterstützung oder Empfehlungen durch den Verlag und die Autoren. Der Verkauf dieses Werks erfolgt unter der Voraussetzung, dass der Verlag keine professionellen Dienstleistungen erbringt. Die enthaltenen Ratschläge und Strategien sind möglicherweise nicht für Ihre Situation geeignet. Konsultieren Sie gegebenenfalls einen Spezialisten. Leser sollten sich darüber im Klaren sein, dass die in diesem Werk aufgeführten Websites zwischen dem Zeitpunkt der Erstellung und dem Zeitpunkt des Lesens geändert sein können oder nicht mehr existieren. Weder der Verlag noch die Autoren haften für entgangene Gewinne oder sonstige wirtschaftliche Schäden, einschließlich besonderer, zufälliger, Folgeschäden oder sonstiger Schäden.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Print ISBN: 978-3-527-51236-2

ePub ISBN: 978-3-527-85390-8

Umschlaggestaltung: Susan Bauer

Coverbild: joelia - stock.adobe.com

Autorenbild: Astrid Obert, München

Satz: Straive, Chennai, India

Druck und Bindung:

Inhalt

Vorwort zur zweiten Auflage: Die Mission geht weiter	9
Vorwort: Eine Herzensangelegenheit	11
Teil I Die Herausforderung: Der Change-Burnout	15
1. Von Gewohnheiten und Durchhalte-Parolen:	
Vermeidung ist Trumpf	19
1.1 Warum Gewohnheiten bequem sind	23
1.2 Luftschloss Illusion	29
1.3 Durchhalten bedeutet Stillstand	33
1.4 Altes loslassen tut weh	37
1.5 Essenz für Querleser	40
2. Wann kommt die Pause? Sehnsucht nach Stabilität	43
2.1 Verschlafener Wandel ist teuer	46
2.2 Digitalisierung, KI, Krisen und Co. machen Druck	54
2.3 Starre oder Flexibilität?	61
2.4 Geschwindigkeit vor Perfektion	65
2.5 Essenz für Querleser	71
3. Scheitern wird gelernt: Willkommen im Change-Burnout . . .	73
3.1 Jeder Fehlschlag wirkt nach	76
3.2 Viele Veränderungen, wenig Nutzen	82
3.3 Wiederholtes Misslingen prägt	88
3.4 So geht Scheitern	92
3.5 Essenz für Querleser	98

Teil II Die Lösung: Der Change-Code 101

4. Maßgeschneidert und verstehbar:

Die Veränderungsstrategie	105
4.1 Nur mit unternehmerischem Nutzen	108
4.2 Von der Salutogenese lernen	117
4.3 Was ändert sich konkret für mich?	122
4.4 Überlastung vermeiden	128
4.5 How-to: So geht Change-Kommunikation	129
4.6 Essenz für Querleser	133

5. Unerschütterlich voran: Das Führungsverhalten 135

5.1 Klar in Kopf und Körper	138
5.2 Selbstklärung und Selbstführung	146
5.3 Denkfallen vermeiden	150
5.4 Für Alignment sorgen	153
5.5 Zuversicht ausstrahlen	158
5.6 Kein Hauen und Stechen	162
5.7 How-to: So geht Selbstwirksamkeit	164
5.8 Essenz für Querleser	168

6. Wirksamkeit potenzieren: Die Gefühle 171

6.1 Wie viel Gefühl ist erlaubt?	174
6.2 Kein Gefühl, keine Bewegung	178
6.3 Von treibenden und bremsenden Gefühlen	179
6.4 Zulassen, würdigen, hinterfragen	193
6.5 Für Freiraum, Mitgestaltung, Unterstützung sorgen	200
6.6 How-to: So geht Einfühlung	202
6.7 Essenz für Querleser	205

7. Alles anders oder nichts? Die KI-Transformation 207

7.1 Veränderungsstrategie: Klarheit trotz Ungewissheit	211
7.2 Führungsverhalten: Navigieren im KI-Nebel	216
7.3 Gefühle: Echt trifft künstlich	220
7.4 Essenz für Querleser	223

Teil III Das neue Normal: Vom Change zur Kultur 225**8. Katalysator statt Verhinderer:****Die Unternehmenskultur 227**

8.1 Bremsende Innovationen 228

8.2 Bewahren statt bewegen 231

8.3 Fehleinschätzungen und Rechthaberei 233

8.4 Zaudern statt entscheiden 235

8.5 Das Not-Invented-Here-Syndrom 237

8.6 Essenz für Querleser 240

9. Unternehmerische Genmanipulation:**Neues dauerhaft etablieren 243**

9.1 Befähigen und unterstützen 245

9.2 Konsequenz und Ergebnisorientierung 248

9.3 Würdigen und bestärken 251

9.4 Wiederholen und optimieren 254

9.5 Essenz für Querleser 256

10. Einen Gang höher schalten:**Auf zur Veränderungsexzellenz 257**

10.1 Die Anpassungsfähigen überleben 259

10.2 Muster des Gelingens 261

10.3 Das ist Veränderungsexzellenz 263

10.4 Veränderungsexzellenz macht stark 265

10.5 Essenz für Querleser 267

Nachwort 269**Der Autor 271****Anmerkungen 273****Literaturverzeichnis 277****Stichwortverzeichnis 281**

Vorwort zur zweiten Auflage: Die Mission geht weiter

Der Change-Code hat bald wieder Geburtstag: Im Frühjahr wird er vier Jahre alt und ist zu diesem feierlichen Anlass kräftig aufpoliert, aktualisiert und erweitert – dank seiner zweiten Auflage. Dahinter steht Ihr reges Interesse, liebe Leserinnen und Leser, das den Wiley-Verlag dazu motiviert hat, die Neuauflage bei mir anzufragen. Herzlichen Dank dafür!

Was ist in diesen Jahren geschehen? Einerseits dasselbe wie auch schon davor. Change-Programme wurden in einer Tour ausgerufen, mit stark steigender Tendenz. Anlässe dafür gab es fortlaufend, seien es der Übergang in die Post-Corona-Zeit oder der deutliche Rückgang des privaten Konsums und der Wirtschaftsleistung hierzulande wie weltweit. Hinzu gesellten sich welt- und handelspolitische Instabilitäten, fußend auf stärkerer Regionalisierung, zunehmendem Autoritarismus und kriegesischen Konflikten. Die sich häufenden Störungen der global verflochtenen Wirtschaftsströme und Lieferketten stehen beispielhaft für die Auswirkung dieser Unwägbarkeiten. Eine breitflächige Beruhigung ist gerade nicht in Sicht, und das heißt vor allem eines für Unternehmen: sich weiterhin der Armada an unkontrollierbaren Einflüssen von außen zu stellen und geeignet darauf zu reagieren, ergo diejenigen Veränderungen ins Auge zu fassen, die die eigene Markt- und Wettbewerbsposition bestmöglich absichern.

Andererseits haben wir eine unerwartete technologische Revolution erlebt, die selbst Fachleute überraschte. Die Rede ist von

generativer künstlicher Intelligenz in Form von Chatbots und Agenten mit den dahinterstehenden Sprachmodellen. Die Veröffentlichung von ChatGPT Ende November 2022 markiert den Beginn einer neuen Ära. Heute sind KI-Anwendungen aus unserem Leben kaum mehr wegzudenken. Dabei stehen wir nach wie vor am Beginn der Entwicklung und können nur schemenhaft errahnen, wohin sie führen wird – für die ganze Menschheit, für Gesellschaften, für jeden Einzelnen und natürlich auch für Unternehmen. Künstliche Intelligenz ist mit ihrer fundamentalen Bedeutung und ihrem rasanten Voranschreiten ein perfektes Beispiel für eine umwälzende Transformation, die gerade vor unseren Augen abläuft. Und sie stellt besondere Anforderungen an ihre Handhabung. Deswegen ist ihr ein eigenes Kapitel in diesem Buch gewidmet.

Hat sich die Erfolgsquote von Change-Programmen in den letzten Jahren verändert? Leider nein. Der Blick auf die Statistik verrät, dass nach wie vor nur etwa ein Viertel aller Vorhaben wie gewünscht gelingt. In Krisenzeiten ist die Rate eher noch geringer, da nicht selten kopfloser Aktionismus und erratisches Experimentieren an der Tagesordnung sind. Auf der Strecke bleiben dann oftmals die Menschen in Unternehmen oder gar die Unternehmen selbst. Der Change-Code hat also weiterhin Hochkonjunktur und er bleibt unverändert ein Plädoyer für menschenorientierte Transformation. Was auch immer Unternehmen bewegt, vor welchen Herausforderungen sie stehen oder welche großartige neue Technologie sie gerade auf den Markt bringen – das gelingt nur mit den Menschen, die sie ausmachen.

Unverändert ist auch meine Mission: die Ideen und das Konzept des *Change-Codes* in die Welt zu tragen. Wenig überraschend ist das kein Sprint, sondern ein Marathon. Mit dieser Auflage beginnt seine zweite Etappe. Ich bleibe weiter dran und baue darauf, dass Sie, liebe Leserin und lieber Leser, mit anpacken. Jetzt wünsche ich Ihnen eine anregende Lektüre. Teilen Sie gerne Ihre Eindrücke und Gedanken mit mir, das würde mich freuen.

*Ihr Dieter Lederer
Ludwigsburg, im Herbst 2025*

Vorwort: Eine Herzensangelegenheit

Liebe Leserin, lieber Leser,

dieses Buch ist mir eine Herzensangelegenheit. Seit mehr als zwanzig Jahren unterstütze ich meine Kunden dabei, ihre Veränderungs- und Transformationsprojekte so aufzustellen und durchzuführen, dass sie erfolgreich ins Ziel kommen und den gewünschten unternehmerischen Nutzen bringen. In dieser Zeit habe ich alles gesehen und erlebt, was einem als Unternehmensberater und Organisationsentwickler begegnen kann. Angesichts der Bandbreite dieser Erfahrungen – von geradlinigem Durchlauf bis zum Gefühl, gegen Windmühlen zu kämpfen – habe ich mir immer und immer wieder dieselbe Frage gestellt: Was genau braucht es, damit Change-Programme gelingen? Was braucht es, damit sie mehr liefern, als sie kosten, und mit Leichtigkeit von der Hand gehen, statt sich wie mit Kaugummi unter den Sohlen anzufühlen? Meine Antwort ist verblüffend einfach: Es braucht Menschen, die mit vollem Herzen dabei sind, die mit Begeisterung und Vertrauen vorangehen wollen, die sowohl rational als auch emotional überzeugt davon sind, das Richtige zu tun.

Menschenorientiertes Verändern

Gleichwohl beobachte ich in vielen Veränderungsinitiativen das genaue Gegenteil: Es herrschen Freudlosigkeit, unmotiviertes Abarbeiten und Unklarheit darüber vor, wo es hingehen und was die

Anstrengung bringen soll. Insofern ist es nicht verwunderlich, dass statistisch gesehen nur ein knappes Viertel aller Change-Programme so gelingt wie gewünscht. Warum wurde das Ruder noch nicht herumgerissen? Warum schlagen sich Unternehmer und Manager selbst 50 Jahre nach dem Aufkommen von ersten Ansätzen des Change-Managements, ergo eines bewussten Umgangs mit Veränderungen, immer noch mit mehrheitlich eher schlecht als recht laufendem Unternehmenswandel herum und riskieren damit Wettbewerbsnachteile? Liegt es am Wissen oder am Können?

Ich beschloss, tiefer zu graben, und besorgte mir neben dem ersten Meter an Change-Publikationen, der schon in meinem Bücherregal stand, auch noch den zweiten. Von der Beschreibung klassischen Change-Managements bis hin zum modernen Neuro-Change ist alles dabei, Standardwerke genauso wie Exotisches. Die Erkenntnis daraus: viel Methodik und empirische Modelle, wenig Mensch. Das ist ein klarer Hinweis darauf, wo es klemmt, nämlich bereits beim Wissen und in der Folge beim Können. Methoden und Modelle springen zu kurz, wenn sie außen vor lassen, was Menschen antreibt. »Fakten bringen zum Denken, Gefühle bringen zum Handeln«, lautet die prägnante Erkenntnis, vielfach bestätigt in der Psychologie und Neurobiologie. Genau hier liegt der Hund begraben. Veränderungen gelingen, wenn sie so daherkommen, dass Menschen sich emotional darauf einlassen wollen. Dann wird Energie freigesetzt, dann entsteht ein Bewegungsmoment, dann geht es voran. »Ich fühle, also bin ich«, fasst der Neurowissenschaftler Antonio Damasio seine Erkenntnisse aus jahrzehntelanger Bewusstseinsforschung zusammen. Das heißt, weg von reiner Sachlogik und weit verbreiteter, dysfunktionaler Rationalitäts-Doktrin, hin zu menschenorientiertem Change.

Der Change-Code

Wie das funktioniert, beschreibt der Change-Code. Der Clou dabei: Im Kern geht es um lediglich drei Facetten, die es jedoch in

sich haben. Mit dem Fokus auf die Veränderungsstrategie, das Führungsverhalten und den Umgang mit Gefühlen stellen Sie konsequent in den Mittelpunkt, worauf es bei Transformationsprozessen ankommt: Menschen und ihre Bedürfnisse. Der Vorteil liegt auf der Hand: Veränderungen, die Menschen emotional erreichen, motivieren und lösen Vertrauen, Freude oder gar Begeisterung aus. Veränderungen, die folglich ohne Umwege den erwarteten unternehmerischen Nutzen bringen, machen Unternehmen stark. Zu dieser Wirkung mit dem Change-Code beizutragen, ist mir ein inneres Anliegen und lässt mir das Herz aufgehen. Damit gibt es jetzt ein Buch auf dem Markt, das die genannten zwei Meter an Change-Literatur trefflich ergänzt und eine seit Langem bestehende Lücke mit neuem Wissen schließt, ohne dass gelingende Veränderungen entweder Utopie oder Zufall bleiben.

Praktisches

Sie können dieses Buch so lesen, wie es Ihnen beliebt. Ob von vorne nach hinten, direkt in einzelne Kapitel oder Unterkapitel springend, die Sie am meisten ansprechen, oder anhand der Zusammenfassungen am Ende jedes Kapitels in 15 Minuten einmal quer – es ist bewusst so geschrieben, dass Sie sich nach Ihrem eigenen Geschmack daran bedienen können. Zu den Begrifflichkeiten ist zu sagen, dass von Change genauso die Rede ist wie von Veränderung, Transformation, Wandel, Erneuerung. Diese Begriffe werden synonym zueinander verwendet unter Verzicht auf die bisweilen vorgenommene, jedoch nicht allgemeingültige Unterscheidung zwischen »Change« als kurzfristig orientierter, überschaubarer Veränderung und »Transformation« als grundlegender Umgestaltung. Ebenfalls synonym werden die Zusätze Programm, Projekt, Initiative, Vorhaben, Offensive verwendet.

Ich wünsche Ihnen viel Freude sowie gutes Gelingen beim Erschließen und Anwenden des Change-Codes. Zudem lade ich

Sie herzlich dazu ein, mit mir ins Gespräch zu kommen. Alle Angaben, die Sie dafür brauchen, finden Sie auf meiner Homepage: www.dieterlederer.com

*Ihr Dieter Lederer
Ludwigsburg, im Herbst 2021*

Aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit wurde auf eine geschlechtsneutrale Formulierung verzichtet. Jeweilige Begriffe gelten grundsätzlich für alle Geschlechter.

Teil I

DIE HERAUSFORDERUNG: DER CHANGE-BURNOUT

Wie war doch das Leben schön in der guten alten Zeit. Innovationen kamen gemächlich daher, von Globalisierung war keine Rede, Kunden änderten ihre Meinung bestenfalls sporadisch und Neumodisches wie Digitalisierung, New Work oder künstliche Intelligenz stand noch in den Sternen. Was gestern galt, traf auch heute noch zu und bis auf wenige Ausnahmen morgen ebenfalls. Verlässlichkeit und Kontinuität bestimmten das Dasein, persönlich wie unternehmerisch. Ja, zwei Ölkrisen waren schon weggesteckt, Katastrophen wie Tschernobyl und Terroranschläge auch, doch insgesamt ging es betulich voran. So hätte es bleiben können, oder?

Mangelnde Dynamik?

Was wäre uns erspart geblieben an unzähligen Bemühungen um Wandel, Transformation, Veränderungen, die meisten davon ohnehin wenig erfolgreich. Was wäre uns erspart geblieben an Hoffnungen, Ängsten, Versprechungen, emotionalen Verwicklungen, ausbleibenden Erfolgen, kaugummiartigem Sich-Hinziehen, Verwässern und Versanden. Die Wirtschaftsgeschichte ist voll mit

solchen Storys. Beispiele? Zuhaut. Zum Einstieg googeln Sie einfach mal nach »verschwundenen Marken«. Und das ist nur die Spitze des Eisbergs. Unternehmen kommen und gehen wie Menschen, nur werden sie im Durchschnitt weit weniger alt. Laut einer Studie der Universität Rostock vergehen für deutsche Unternehmen bis zur Insolvenz im Durchschnitt nur acht bis zehn Jahre¹. Die lapidare Begründung: Märkte sind dynamisch, Unternehmen sind es nicht². Zwar ist diese Aussage stark zugespitzt, doch es steckt ein sehr wahrer Kern darin. Von außen und in erster Näherung betrachtet, entwickeln sich die Märkte für alle Wettbewerber gleich. Wenn der eine überlebt, der andere jedoch nicht, kann es nicht am Markt als solchem liegen, sondern an der Aufstellung des einzelnen Unternehmens und dem Bedienen seiner Zielgruppe.

Unternehmen brauchen fokussierten Wandel.

Das ist der springende Punkt. Die einen passen sich besser der Dynamik von Trends und Innovationen an, während die anderen das Nachsehen haben. Dabei würde für den Erfolg eine höhere Entwicklungs- und Veränderungsgeschwindigkeit relativ zum Wettbewerb schon genügen. Oder anders gesagt: Würde die Energie, die in Transformation und Wandel fließt, nicht größtenteils nutzlos verpuffen, dann würden erheblich mehr Unternehmen länger überleben. Studien zeigen, dass nur ein gutes Fünftel aller Change-Programme erfolgreich ist und dass diese Rate überdies seit Jahren stagniert³. Hingegen nimmt die Anzahl der Unternehmensmutationen so rasant zu, dass auf dem Wunschzettel der überlasteten Führungskräfte und Mitarbeiter eine tiefe Sehnsucht an erster Stelle steht: »Verändert die Veränderung!« Wir brauchen weniger Wandel, diesen aber viel fokussierter. Doch leider rennen Unternehmer und Vorstände zu häufig dem Heilsversprechen von Management-Moden hinterher, weil es alle anderen

auch tun, ohne Klarheit darüber, welchen Nutzen sie sich davon erhoffen. So jagt ein Transformationsprogramm das nächste, wird die berühmte Sau wieder und wieder durchs Dorf getrieben. Die Hypes um Lean Management, Agilität und New Work seien als Beispiele genannt. Wenn Menschen wegen des Zuviels an Change nicht mehr mitkommen oder mitwollen, passiert etwas zutiefst Verständliches: Sie verweigern sich. So einfach ist das. Ob sie sich aktiv oder passiv dagegen wehren, ob sie nur so tun, als wären sie dabei, ob sie andere mit- oder sich zurückziehen – die Verhaltensweisen sind vielfältig und verheißen durch die Bank nichts Gutes für das unternehmerische Vorankommen.

Rigoros streichen

Ein Schluss läge also unmittelbar nahe und wäre auch noch kinderleicht umzusetzen: alle Veränderungsinitiativen streichen, die nicht vorankommen, weil keiner mitmacht. Alle anderen gleich dazu, deren unternehmerischer Wert unklar ist. Rigoros, sofort, ohne Umschweife und weitere Diskussion. Damit wäre das Problem nur noch halb so groß. Doch leider fehlt denjenigen, die am entsprechenden Hebel sitzen, meist der Mut oder der Überblick dazu. Sie folgen stoisch einem genauso alten wie untauglichen Muster: Viel hilft viel, und was uns nicht umbringt, macht uns härter. Das Ergebnis dieser Devise lässt jedenfalls massiv zu wünschen übrig. Sowohl die Statistik als auch die individuellen Erfahrungen bestätigen die ungeschönte Wahrheit: Scheitern ist der alte und neue Hype beim Wandel, und das weit und breit.

Scheitern ist der alte und neue Hype beim Wandel.

Der erste Teil dieses Buchs beschreibt unter der Überschrift »Change-Burnout«, wie mit Veränderungen in Unternehmen umgegangen wird, warum trotz vielfacher Erfahrungen und am laufenden Band publizierter neuer Erkenntnisse immer noch ein

Großteil davon misslingt und was die Hintergründe dafür sind. Entscheidenden Aufschluss gibt der Blick hinter die Kulissen bei Menschen, wofür die Erkenntnisse der Psychologie und der Neurobiologie sehr nützlich sind. Immer wenn es um Change geht, geht es zuerst darum, wie der einzelne Mensch für sich und als Teil einer Organisation reagiert. Schlussendlich braucht es Verhaltensänderungen, sonst bleibt alles beim Alten. Doch Verhaltensänderungen sind unbeliebt. Wir richten es uns gerne bequem in unseren Gewohnheiten ein, wünschen uns Stabilität und verlieren schnell das Vertrauen, wenn Transformationsprozesse schiefgehen. Die folgenden Kapitel beleuchten diese drei Aspekte, die maßgeblich hinter dem Scheitern so vieler Veränderungsinitiativen stehen.

1 Von Gewohnheiten und Durchhalte-Parolen: Vermeidung ist Trumpf

Er war der letzte seiner Art, der Quelle-Katalog für Herbst/Winter 2009/2010. Mehr als 80 000 Artikel auf 1500 Seiten, gut zwei Kilogramm schwer, ein wahrer Schmöker, auch »Bibel des Zeitgeists« genannt⁴. Zweimal im Jahr das Großereignis Katalogdruck mit mehr als zwanzig Millionen Euro Kosten, für die es am Ende eine Staatsbürgschaft brauchte, damit die Druckmaschinen angeworfen wurden⁵. Jeweils ein halbes Jahr Preisgarantie und die nervenaufreibende Frage, ob Sortiment und Preise bei den Kunden ankommen – schließlich war die Ware bereits eingekauft. Doch der Katalog konnte den Untergang des Versandhauses nicht aufhalten. Im September 2009 startete das Insolvenzverfahren, zwei Monate später wurde die Abwicklung besiegelt, fast genau fünfzehn Jahre nach der Gründung von Amazon. Der letzte Katalog wurde zum Symbol des Niedergangs eines ehemals hoch innovativen und erfolgreichen Versandhändlers, der selbst Mode aus Paris erschwinglich machte und sich mit diversen Eigenmarken beachtliche Marktanteile sicherte. Doch das größte Versandhaus Europas fing mit der Zeit an, sich selbst im Weg zu stehen. Es wurde zu träge und ineffizient, nahm wuchernde Strukturen und Kosten hin, war zwar im Internet vertreten, doch einem Geschäftsmodell verhaftet, das mit der Flexibilität, Modernität und Präsenz der digitalen Welt nicht mithalten konnte. Neckermann erging es ähnlich: Die Abwicklung erfolgte 2012.

Erfolg gegen den Trend

Otto hingegen ist der Einzige der ehemals drei größten deutschen Versandhändler, der die Digitalisierung überstanden hat, und gilt gar als Musterbeispiel für den digitalen Wandel. Was hat Otto anders gemacht als die anderen beiden Dinos? Offensichtlich wurden mit einer Melange aus Neugierde, Bereitschaft zum Ausprobieren, Investitionswillen und Führungsstärke über die Jahre wegweisende Entscheidungen rechtzeitig, mit präziser Marktkennntnis und der passenden unternehmerischen Intuition getroffen. Beispielsweise ging bereits 1995 der erste Online-Shop an den Start und gleichzeitig wurde der Katalog um CD-ROMs ergänzt, die die Kunden aufs digitale Bestellen vorbereiteten. Später folgten die Gründung einer eigenen Digitaltochter und die Investition in Start-ups. Schließlich gelang der Ausbau des Online-Shops zu einem Marktplatz, auf dem auch andere Händler ihre Ware anbieten können⁶. Von Amazon will man sich dabei über die eigene Kultur und die sie tragenden Werte abheben. Partner sollen Verlässlichkeit und Fairness erleben, die der amerikanische Versandriese häufig vermissen lässt. Wie der Wettbewerb am Ende ausgeht, ist heute noch nicht ausgemacht. Doch die auf Fairness, Offenheit und Innovation basierende Unternehmenskultur, die Otto geprägt hat, lässt hoffen.

Fakt ist, dass auch Quelle einen ähnlichen Weg hätte einschlagen können, sich jedoch anders entschieden hat. Sie wenden möglicherweise ein, dass es einfach sei, das rückblickend festzustellen. Im Moment der Entscheidung ist die Zukunft ungewiss, Einschätzungen und Prognosen sind genauso oft falsch wie richtig. Ist es dann ein reines Glücksspiel? Nein, das ist es nicht. Vielmehr spielen dabei eine Reihe gut erforschter psychologischer Effekte eine Rolle. »Kognitive Verzerrung« ist der Fachbegriff dafür, Denkfallen sagt der Volksmund dazu. Sehr prominent ist der »status quo bias« oder Status-quo-Fehler. Er führt zum Bevorzugen der Ist-Situation und damit zum Ablehnen von Veränderungen, insbesondere wenn wir wenig über die möglichen Alternativen und deren Konsequenzen wissen⁷. Der »social proof effect« oder Mitläufereffekt verführt uns dazu, dem sozial Bewährten

nachzueifern, also dem, was andere für richtig halten, egal ob Masse oder einzelne Autorität (Dobelli, 2011). Kombiniert werden beide zu einer toxischen Mischung für Unternehmensentscheidungen. Gerade wenn neue Wettbewerber und ihre Technologien erst in den Kinderschuhen stecken und noch nicht abgeschätzt werden können, belächeln wir erste Gehversuche oft überheblich und suchen im Austausch mit Mitbewerbern die Bestätigung der eigenen Sicht auf die Welt. Das führt schnell zum trügerischen und beruhigenden Gefühl, dass »die auch nur mit Wasser kochen«, dass es schon nicht so schlimm wird und es das Beste sei, erst mal abzuwarten.

Täuschende Langsamkeit

Und schon lauert die nächste Gefahr. Die meisten Veränderungen laufen anfänglich sehr langsam ab, fast wie in Zeitlupe. Wenn sie allerdings zur Marktreife kommen, nimmt ihre Geschwindigkeit exponentiell zu und ihr Vorsprung ist kaum mehr einzuholen. Dann brechen die eigenen Kunden- und Marktsegmente in kurzer Zeit weg. Zwar sind die evolutionsbiologisch ältesten Teile unseres Gehirns darauf programmiert, reflexartig auf Bedrohungen zu reagieren, jedoch braucht es dazu das Erkennen einer solchen. Kommt ein neuartiges Gerät auf den Markt, wie 2007 Apples iPhone, von dem man nicht mal genau wusste, was es sein soll – Computer, Music-Player oder Telefon –, und hat dieses zunächst nur einen verschwindend geringen Marktanteil, dann ist es nicht verwunderlich, dass sich Nokia als Platzhirsch unter den Anbietern entspannt zurücklehnt und keinerlei Bedrohung erkennt.

Die meisten Veränderungen laufen anfänglich fast wie in Zeitlupe ab.

Dabei ist bei genauem Hinsehen nur eines von Bedeutung: Wie groß ist das Potenzial der neuen Technologie und des zugehörigen Geschäftsmodells, Kunden von einem größeren Nutzen gegenüber dem Gewohnten zu überzeugen? Dabei sei die Lifestyle-Komponente, die

für Kaufentscheidungen auch eine große Rolle spielt, hier bewusst außer Acht gelassen. Smartphone oder herkömmliches Telefon, Online- oder Offline-Buchkauf, Elektroauto mit Ladenetzwerk oder Verbrenner mit Tankstellen, Online-Videothek oder DVDs, Ride-Hailing oder Taxi? Der Nutzen und die Attraktivität für die Kunden entscheiden am Ende.

Hier noch ein Beispiel, das nicht in der Vergangenheit liegt, sondern gerade vor unseren Augen abläuft. Es geht um das Münchner Start-up Celus, das sich anschickt, die Entwicklung von Elektronikplatinen mit einer KI-basierten Technologie zu automatisieren. Das bedeutet im Vergleich zum bisherigen, hochgradig manuellen und fehleranfälligen Vorgehen eine massive Einsparung von Geld, Zeit und Personalressourcen. Diese disruptive Erfindung kann zum Game-Changer für eine ganze Industrie werden. Man sollte meinen, dass die Marktführer im Bereich der Technologie für Elektronikentwicklung schnell hellhörig wurden. Doch dafür gab es lange fast keine Anzeichen, wie die Wettbewerbsuntersuchungen von Venture-Capital-Unternehmen zeigten, die das Start-up und seinen Markt in Due-Diligence-Verfahren eingehend durchleuchteten. Wie konnte das sein, mögen Sie sich jetzt fragen, und finden in den genannten Denkfällen eine zutreffende Erklärung: In der Wahrnehmung der Platzhirsche sind die vorherrschende Technologie und Marktposition unangreifbar durch den »neumodischen Schnickschnack«. Es liegt keine Bedrohung vor und es gibt folglich keinen Grund, sich Sorgen zu machen. Mittlerweile bröckelt diese Einschätzung zwar zusehends, doch vom flächendeckenden Aufgeben der Zurückhaltung kann noch keine Rede sein.

Wenn Sie Ihr Unternehmen in allzu liebgewonnene Gewohnheiten verstrickt wähen, ist Handeln überfällig.

Die folgenden Abschnitte werfen einen detaillierten Blick auf die Vermeidungsstrategien in Unternehmen. Auch wenn das in den

allermeisten Fällen keine bewusst gewählten Vorgehensweisen, sondern unwillkürliche Reflexe sind, können sie brandgefährlich sein. Wenn Sie Ihr Unternehmen in allzu liebgewonnene Gewohnheiten verstrickt wähnen, wenn Sie mit unhaltbaren Illusionen umworben werden, Durchhalte-Parolen hören oder gar selbst ausgeben, ist Handeln überfällig. Die Wirtschaftsgeschichte hält zu viele Beispiele parat für gefahrenblindes Zurücklehnen und das Ignorieren von Veränderungen samt den daraus resultierenden dramatischen Folgen.

1.1 Warum Gewohnheiten bequem sind

Gewohnheiten retten Leben, so könnte man es ausdrücken. Letzen Endes ist unser ganzes Leben von Gewohnheiten durchzogen, bis hin zu den Basisfunktionen unseres Körpers, die völlig selbstverständlich und ohne bewusstes Zutun in gewohnter Manier ablaufen. Tun sie das nicht, empfinden wir das als massive Störung und versuchen, die bekannte Ordnung schnellstmöglich wiederherzustellen. Auf Gewohnheiten ist Verlass, sie umzusetzen braucht wenig Energie. Denken Sie an Sport- oder Essgewohnheiten: Einmal eingeübt, sitzen sie wie intensiv gepaukte Vokabeln und können mit traumwandlerischer Sicherheit eingehalten werden. Minimale Anstrengung bei maximalem Nutzen, wer wollte das nicht? Sicherheit, Schnelligkeit, Effizienz – die Liste der Vorteile von Gewohnheiten ist lang und wir vertrauen zu Recht darauf. Wenn der Notfallmediziner zum Unfallort kommt, die Feuerwehr zum Brand, Piloten oder Zugführer vor dem Start die Systeme prüfen: Immer dann sind wir heilfroh über deren eingeschliffene Routinen. Darin steckt ein hohes Maß an Erfahrung, Optimierung und Verlässlichkeit. Die Neurophysiologie spricht in diesem Zusammenhang von Bahnung und meint damit, dass Wiederholungen die vermehrte Bildung und Verstärkung von Synapsen im Gehirn nach sich ziehen⁸. Dies führt dazu, dass gewohnte Wahrnehmungs-, Denk- und Verhaltensmuster

Der Autor



Dr. Dieter Lederer ist Veränderungsexperte, Unternehmer, Investor und Musiker. Nach Studium und Promotion mit Auszeichnung in Elektrotechnik startete er seine professionelle Karriere in der Automobilindustrie, war danach geschäftsführender Gesellschafter einer mittelständischen Unternehmensberatung und führt heute seine eigenen Unternehmen.

Seine Mission ist es, Unternehmen in Zeiten rapiden Wandels, immer kürzer werdender Innovationszyklen und aggressiver globaler Konkurrenz zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil zu verhelfen: zu gelingender Transformation. Dahinter steht seine profunde Erfahrung aus mehr als 300 Change-Programmen mit

über 100 000 davon betroffenen Menschen. Zu seinen Kunden zählen neben namhaften Konzernen und Mittelständlern auch ambitionierte Start-ups.

Als Ingenieur versteht er, was seine Kunden umtreibt, aus 25 Jahren internationaler Unternehmensberatung weiß er, was in den Unternehmen und Märkten los ist, als Investor kennt er die Stellschrauben für Wachstum, als Executive-Coach unterstützt er die Entwicklung von Menschen und deren Zusammenarbeit – und mit seiner Trompete spielt er seinen Kunden bisweilen Veränderungsmusik.

Dr. Dieter Lederer lehrt Leadership an der Hochschule, ist Autor bei führenden Buchverlagen und publiziert regelmäßig in namhaften Wirtschaftsmedien.

Entdecken Sie mehr unter: www.dieterlederer.com

DER CHANGE-WEGWEISER FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Fakten führen zum Denken, Emotionen führen zum Handeln.

Genau das erleben wir täglich, etwa beim Versuch, mehr Sport zu machen oder weniger zu prokrastinieren. Beim Unternehmenswandel ist es ebenso, auch wenn das meist ignoriert wird – mit dem Effekt, dass seit Jahren 75 Prozent aller Change-Programme schiefgehen.

Dieser Change-Notstand muss ein Ende finden. Wie das geht, verrät dieses Buch: *Der Change-Code* stellt konsequent den Menschen in den Mittelpunkt, bei gleichzeitiger unternehmerischer Klarheit.

Das erwartet Sie:

- ein einzigartiges Manifest für Menschenorientierung beim Unternehmenswandel, basierend auf wissenschaftlichen Erkenntnissen von der Hirnforschung bis zur Hypnosystemik;
- die drei Kernelemente des Change-Codes und das »How-to« für ihre Umsetzung;
- ein ganzes Kapitel zur KI-Transformation mit ihren spezifischen Herausforderungen und Lösungen.

Das Buch richtet sich an alle, die Veränderung verantworten. Es bietet eine praxiserprobte Struktur für gelingenden Unternehmenswandel.

»Ein gelungenes wie notwendiges Plädoyer für Menschlichkeit beim Unternehmenswandel.«

Dr. Markus Klausner, CTO, Carrier Climate Solutions Europe

DR. DIETER LEDERER ist Veränderungsexperte, Unternehmer, Investor und Musiker mit profunder Erfahrung aus über 300 Change-Programmen mit mehr als 100 000 davon betroffenen Menschen. Sein tiefes Wissen über Unternehmenstransformation vermittelt er zudem als Vortragsredner und Executive-Coach. Zu seinen Kunden zählen namhafte Konzerne und Mittelständler sowie ambitionierte Start-ups.

Bild: © joelia – stock.adobe.com

www.wiley-business.de

ISBN 978-3-527-51236-2

