

Kolumne: Unternehmenswachstum

# Never change a running system? Falsch!



Professor Dr. Guido Quelle

«Never change a running system» ist einer der Lieblingssätze aus der IT-Branche. Für wachstumsambitionierte Unternehmen gilt er allerdings nicht. Im Gegenteil.

In der Informationstechnologie gibt es den scherzhaft gemeinten Satz: «Never change a running system», dem die Annahme zugrundeliegt, dass jegliche Veränderung eines fertig gewordenen IT-Systems Wechselwirkungen zur Folge hat, deren Beherrschung sich der menschlichen Intelligenz entzieht oder die zumindest eine hohe Korrekturmühe erfordern. Ist dieser Satz unter IT-Fachleuten noch wirklich scherzhaft gemeint, denn jene Fachleute wissen ja, dass irgendwann ein Update oder Upgrade ansteht und man damit auch ausgezeichnet verdienen kann, kann man sich des Eindrucks nicht erwehren, dass «Never change a running system» in manch anderen Branchen nicht mehr scherzhaft verwendet, sondern fast schon zum Dogma erhoben wird. Das Funktionierende, Bestehende wird als erhaltungswürdig eingestuft, koste es, was es wolle.

## **Warum auch die vermeintlich funktionierenden Systeme auf den Prüfstand gehören**

«Kostet?» Halt: Es kostet ja gar nichts, nichts zu verändern, und das ist das Charmante. Ein Verfahren, das nicht verändert wird, weil die Veränderung Seiten- sowie Wechselwirkungen zur Folge hätte, kostet ja eben meist nicht mehr, als die Veränderung herbeizuführen.

Eine neue Art und Weise der Kundenbedienung mühsam einführen? Wozu? Kunden kommen, werden bedient, fertig. Wir könnten hier beliebig fortsetzen und kommen im weiteren Verlauf auch noch zu Beispielen. Festzustellen ist aber zunächst einmal, dass eine Veränderung, derer man sich annehmen müsste, um beispielsweise ein neues Leistungsniveau zu erreichen, vermutlich mehr direkte Kosten verursacht, als entstehen würden, wenn der Status quo einfach fortgeschrieben werden würde. Die Opportunitätskosten zu berechnen birgt Interpretationspotenzial sowie Unwägbarkeiten, darüber wird man sich im Zweifelsfall nicht einig und Zeit erfordert es auch. Zudem: Kunden kaufen ja, siehe oben. Ob mit einer Veränderung mehr Kunden auch mehr kaufen oder mehr bezahlen? Äusserst fraglich. Warum also das funktionierende System verändern?

Sehr einfach: Weil das funktionierende System vielleicht inzwischen völlig aus der Zeit gefallen ist, man dies bisher aber nicht bemerkt hat, weil es sich um einen schleichenden Prozess handelt, an dem man täglich teilnimmt. Es sind keine «Stufen» erkennbar, die einem sofort vor Augen führen, dass ein Prozess veraltet, ein Gebäude nicht mehr «up-to-date», ein Produkt oder eine Dienstleistung unterdessen unzeitgemäss, die Art und Weise der Kundenansprache überholt ist und darum einer Erneuerung bedarf. Häufig tritt die Erkenntnis erst ein, wenn man die Unterschiede direkt vor Augen geführt bekommt. Ebenso häufig ist es für die Erkenntnis dann schon sehr spät, nicht selten zu spät, um noch zu reagieren, denn wir wissen alle, dass die Wirkung einer Veränderung, selbst wenn man diese unverzüglich vornimmt, fast immer verzögert eintritt.

### Wachstumsbremse Lethargie

In vielen Branchen haben sich tradierte Muster etabliert, an welche sich fast alle Marktteilnehmer, vor allem die führenden, halten, die aber dazu führen, dass eine hohe Lethargie eintritt, um nicht von Selbstzufriedenheit oder gar Selbstgefälligkeit zu sprechen. Ein Beispiel aus unserer Beratungspraxis: Der Sprecher der Geschäftsführung eines führenden Grosshandelsunternehmens seiner Branche kam auf uns zu mit der Bitte, dass wir uns gemeinsam um die Aktivierung seines Vertriebs kümmern mögen. Der Geschäftsführer hatte die Beobachtung gemacht, dass sich eben jene oben zitierte Selbstzufriedenheit eingestellt hatte, gepaart mit einer Vertriebsweise, welche die immer gleichen Produkte auf die immer gleiche Art und Weise bei den Kunden, in diesem Fall Handwerksbetrieben, anbot. Der Geschäftsführer wusste, dass dies nicht bis in die Unendlichkeit fortgeführt werden konnte. Zu gross waren die Veränderungen, welche auch Handwerkern online zur Verfügung stehen, und zu gross war das gefühlte Wachstum des Zeitdrucks auf Kundenseite, mit dem Resultat, dass reine «Kaffeetrinkgespräche» zwischen Vertrieb und Handwerksbetriebs-Chef immer seltener wurden und die Gesprächsqualität sich drastisch zu erhöhen hatte. Auch im Hinblick auf die Abläufe im Vertrieb war einiges im Argen: Tourenplanung? Der individuellen Kreativität des Vertriebs überlassen. Strukturiertes Nachfassen? Der eine tats, der andere nicht. Mit den Lieferanten besprochene Aktionen strukturiert umsetzen? Ja, manchmal. Konsequenzen? Wenige bis keine.

Es war Zeit, zu handeln. Wir planten zusammen mit dem Geschäftsführer und einem Kernteam im Vertrieb eine strukturierte Vertriebsaktivierungs-Initiative, ein echtes Wachstumsprojekt, auf und begleiteten die Realisierung. Nahezu alles wurde in Frage gestellt, es entstanden Online-Angebote in einem attraktiven Shop, eine Tourenplanung wurde verbindlich gemacht, der Innendienst – sehr wichtig – wurde einbezogen, aktives Telefonieren wurde aufgebaut, Instrumente und Methoden zum konsequenten Nachfassen des Besprochenen wurden eingeführt und so weiter.

### Veränderungsbewusstsein schaffen und Veränderungsenergie vorleben

Das Resultat? Ein zunehmendes Wachstum. Das Schwierigste? Erstens das anfänglich zwingend erforderliche Veränderungsbewusstsein, also das

Erkennen der Erfordernis zu erzeugen und die damit verbundene Veränderungsenergie aufrechtzuerhalten sowie zweitens die Überzeugung zu schaffen, dass eine neue Haltung erforderlich ist. Am Ende ist es wieder die Führung, welche als Vorbild vorangehen und Protagonisten in der Mannschaft gewinnen muss. Sind die Verfahren, Systeme und Instrumente auch noch so gut, wenn sie nicht dauerhaft konsequent angewendet werden, sind sie nichts wert.

Hier könnten nun noch andere Beispiele stehen, begonnen bei funktionierenden, aber langsamen und nicht mehr der Höhe der Zeit entsprechenden Verfahren der Zusammenarbeit zwischen – zum Beispiel – Produktion und Vertrieb, über alte IT-Systeme, deren Zenit schon seit Jahren überschritten ist, bis hin zu alten Ladenbausystemen, alter Immobilien-Infrastruktur und – jawohl –, alten Strategien, die keine Wirkung mehr erzielen; vielleicht auch, weil sie niemandem mehr bekannt sind. Im Kern geht es immer darum, ein bestehendes System zu verändern und sich nicht auf ein «das geht noch eine Weile gut» zu verlassen. Die Gefahr des Nicht-Veränderns besteht auch darin, dass dann, wenn es zwingend erforderlich, wenn es unausweichlich ist, weder die Zeit noch die Mittel zur Verfügung stehen, denn die Zeit braucht man, um zu retten, was zu retten ist, und die erforderlichen Mittel übersteigen dann oft die Kapitalkraft um ein Vielfaches.

«Never change a running system» ist wachstumsstrebenden Unternehmen fremd. Im Gegenteil: Unternehmen, welche sich gesundes profitables Wachstum auf die Fahne geschrieben haben, qualitativ sowie quantitativ, suchen beständig nach Dingen, die verändert werden müssen. Sie setzen Prioritäten, sie planen die Veränderungen voraus – böses Wort: «Strategie» – und verändern nicht selten sogar deutlich vor der eigentlichen Erfordernis, weil sie den Markt gestalten wollen und nicht nur reagieren möchten. Dies wohlgermerkt nur an den wirklich wachstumsrelevanten Stellen und nicht singular um des Veränderns willen. Unternehmen, welche gesund profitabel wachsen wollen, haben eine klare Haltung: «Change even running systems early.» <<

*Professor Dr. Guido Quelle ist geschäftsführender Gesellschafter der Mandat Managementberatung. [www.mandat.de](http://www.mandat.de), [guido.quelle@mandat.de](mailto:guido.quelle@mandat.de)*