

Die größten Fehler beim Management des radikalen Wandels/ Fehler 5: In die „Sunk Costs Trap“ hineingetappt



In Zeiten des Wandels wird Bewährtes auf den Prüfstand gestellt, weil das bisher erfolgreiche Konzept oder Geschäftsmodell nicht mehr für die Zukunft taugt. Darüber reden wir seit Jahren, ohne uns ernsthaft zu bemühen. Erst in den letzten zwei Jahren begriffen viele, dass es ernst ist und ein Durchmogeln und eine Rückkehr zu alten Zeiten nicht mehr möglich ist. Gebraucht wird der radikale Wandel. Dazu hat **Dr. Jens-Uwe Meyer** ein Buch geschrieben. Wir veröffentlichen daraus in einer sechsteiligen Serie „Die größten Fehler beim Management des radikalen Wandels“.

Fehler 5: In die „Sunk Costs Trap“ hineingetappt

Ein Reset ist im Kern zunächst nichts weiter als eine schonungslose Bestandsaufnahme des Bestehenden, kombiniert mit der Bereitschaft, das über Bord zu werfen, was nicht mehr funktioniert und durch das zu ersetzen, was den Herausforderungen angemessen erscheint. Man könnte dafür auch einige andere Sprichwörter bemühen:

- „Alte Zöpfe abschneiden“ oder
- „Neue Besen kehren gut“.

Statt das Bestehende kontinuierlich fortzuentwickeln, werden Strategien von Grund auf neu gedacht. Klingt einfach in der Theorie, ist aber in der Praxis anspruchsvoll. Warum? Weil wir immer wieder in die gleiche Falle hineinlaufen: Eine Falle, die im Amerikanischen „Sunk Costs Trap“ genannt wird. Die Furcht sich einzugestehen, dass die Ressourcen (Zeit, Geld, Materialien, Kreativität etc.) falsch investiert waren. Oder dass das, was man in den vergangenen Jahren mühsam aufgebaut hat, nicht mehr zu den Herausforderungen der Zukunft passt.

In Ihrem täglichen Leben finden Sie unzählige Beispiele für diese Falle.

Beispiel 1: Vor fünf Jahren hat Ihr Unternehmen eine mächtige, aber kompliziert zu bedienende Software angeschafft. Sie haben nicht nur gelernt, diese Software zu bedienen, sondern Sie haben zwei Zertifikatslehrgänge mit Bravour bestanden. Sie kennen das Tool und haben enge Kontakte zum Entwicklerteam. Einige Ihrer Ideen stecken sogar in der Weiterentwicklung der Software. Jetzt bekommen Sie eine neue Aufgabe. Instinktiv spüren Sie, dass die Software, die Sie seit Jahren erfolgreich nutzen, für diese Aufgabe viel zu komplex ist. Natürlich ahnen Sie, dass es wenig sinnvoll ist, Ihre Kollegen und Kolleginnen einzuarbeiten. Doch bei der Suche nach einer neuen Lösung sind Sie im Kopf nicht frei. Es ist, als wenn ein kleiner Teufel Ihnen sagt: „Soll all die Anstrengung umsonst gewesen sein? Ist das der Anfang vom Ende der komplexen Software? Werden deine Zertifikate irgendwann wertlos sein?“

Beispiel 2: Sie sind im Vorstand eines großen Konzerns tätig. Gerade haben Sie stolz Ihre neue Firmenzentrale eingeweiht. Ihr Unternehmen hat damit einen festen Platz in der Frankfurter Skyline gefunden. Seit der Coronakrise arbeiten immer mehr Ihrer Beschäftigten von zu Hause aus. Bei einer schonungslos offenen Bestandsaufnahme müssten Sie sich eingestehen, dass das neue Bürogebäude zwar perfekt zu den Herausforderungen der letzten Jahre passte, aber nun eigentlich überdimensioniert ist. Jetzt geht es darum, eine neue Geschäftseinheit aufzubauen. Bei der Frage nach dem Standort haben Sie sofort die Vorteile von Frankfurt am Main im Kopf: Nähe zur Börse, traditionsreicher Finanzplatz, gute Erreichbarkeit per Bus und Bahn. Jede Wette, Sie denken über die Vorteile von Frankfurt nach. Nicht über die Nachteile. Denn das würde bedeuten, dass die Investitionen in Ihr Bürogebäude möglicherweise umsonst waren. Das kann nicht sein! Das darf nicht sein! Willkommen in der „Sunk Costs Trap“.

Diese Falle verhindert, dass Sie eine Bestandsaufnahme des Bestehenden wirklich schonungslos machen. Dass Sie so lange wie möglich das Bestehende erhalten wollen, auch wenn Sie instinktiv spüren, dass es nicht mehr angemessen ist.

Wird fortgesetzt. Bisher erschienen:

Fehler 1: Der Fokus auf Bewahren und Verbessern

Fehler 2: Ein falscher Blick auf neue Technologien

Fehler 3: Innovation kann warten – Wir haben gerade andere Themen

Fehler 4: Aus schnellen Prototypen werden Monsterprojekte

Der Autor: Dr. Jens-Uwe Meyer



*Jens-Uwe Meyer. Foto:
Innolytics*

Dr. Jens-Uwe Meyer gilt als einer der renommiertesten Vordenker für die Wirtschaft im radikalen Wandel. Er promovierte über die Innovationsfähigkeit von Unternehmen. Die von ihm geleitete Innolytics AG entwickelt ein digitales Betriebssystem für zukunftsorientiertes Management und revolutioniert die Art, wie Unternehmen auf neue Herausforderungen reagieren.

Er ist Autor von mittlerweile 13 Büchern zu den Themen Innovation und Digitalisierung.

Das Buch:



Dr. Jens-Uwe Meyer: **RESET – Wie sich Unternehmen und Organisationen neu erfinden**. BusinessVillage, 262 Seiten, 24,95 Euro, ISBN 978-3-89980-8