

Vladimir Puhac ist Vorstand/CEO der DOOB GROUP AG. Diese startete mit einem 3-D-Körperscanverfahren und hat daraus viele weitere gewerbliche Anwendungsmöglichkeiten entwickelt.

Professor Thomas Druyen ist Gründer und Inhaber des Institutes für Vergleichende Vermögenskultur an der Sigmund Freud PrivatUniversität in Wien sowie Vorstand des Instituts für Zukunftspsychologie und Zukunftsmanagement.



Praxistalk

„Wer wartet, wird aufgesogen“

Kontrovers diskutieren und Regeln hinterfragen – das sind die Voraussetzungen für disruptive Ideen. Beim Praxistalk am Mittelstandstag taten unsere Disruptionsexperten genau das. Auch für DialogImpuls beleuchten sie das Thema aus ihrer jeweils eigenen Perspektive.

Herr Puhalac, viele Mittelständler suchen angesichts der Veränderungen in ihrem Umfeld nach einem Ansatzpunkt für die Weiterentwicklung ihres Geschäfts. Ihnen ist das sehr eindrucksvoll gelungen. Wie werden Unternehmen zu aktiven Gestaltern, die disruptive Impulse setzen?

VLADIMIR PUHALAC Als Erstes sollte der Wille gegeben sein, sich zu verändern beziehungsweise zu erweitern. Dafür müssen sich Unternehmen oft ganz anders aufstellen. Die Impulse dafür gehen vom Management des Unternehmens aus und es sollte idealerweise sogar vorausschauend aktiv werden. Dann kann im Grunde genommen jedes Unternehmen disruptiv sein. Das ist wiederum eine Frage der strategischen Ausrichtung. Das Management muss dafür die potenziellen Businessmodelle der Zukunft planen und für den eigenen Markt erarbeiten. Wir haben beispielsweise mit 3-D-Scanning und -Druck angefangen, bauen das jetzt aber aus, um etwas ganz Neues für den Mode Markt, aber auch für andere Branchen zu entwickeln.

Professor Druyen, wenn es so einfach wäre, würde wahrscheinlich jeder Unternehmer entsprechend handeln. Aber dem scheinen einige Widerstände entgegenzustehen – wie überwindet man die?

PROFESSOR DRUYEN Die gegenwärtige Entwicklung bringt uns an die Grenzen unseres Fassungsvermögens. Wir können nicht mehr ordnen, überblicken und gesichert entscheiden. Das führt zu emotionaler Verunsicherung. Der normale Reflex ist die Suche nach Stabilität und Beharren. Diesen Widerstand müssen wir zu überwinden lernen. Digitalisierung, künstliche Intelligenz, demografische Zäsur, Exponentialität und Informationsüberlastung sind dabei die wirksamsten Sollbruchstellen für disruptive Veränderungen.

Der radikale Wandel ist bereits eine unausweichliche Tatsache. Das sieht, hört und spürt man im Silicon Valley, in Tel Aviv oder anderen Orten, an denen man mit der Zukunft vertraut ist. Es gilt, über uns hinauszuwachsen – jeder und jede an ihrem Platz –, und dabei die Flexibilität als Grundlage für den stetigen

Wandel zu verinnerlichen. Selbst diese Anforderung wandelt sich ständig. Wir müssen auf der Hut sein, aber nicht aus Angst, sondern aus Neugierde.

Herr Puhalac, Sie sind gerade dabei, mit Ihren Produkten etwas völlig Neues zu schaffen. Was war beim Aufbau Ihres Unternehmens besonders hilfreich für Sie?

VLADIMIR PUHALAC Netzwerke, Kapital, Technologien – alle drei Faktoren waren wichtig für uns. Extrem bedeutend war aber auch das Timing. Ist ein Startup zu früh oder zu spät, wird es oft schwierig, sich gegen den Wettbewerb durchzusetzen oder überhaupt ein Produkt im Markt zu platzieren. Wählt man aber den richtigen Zeitpunkt, dann kann es gelingen, Investoren von dem Produkt oder den Service zu überzeugen.

Gibt es im Düsseldorfer Mittelstand ein Bewusstsein für die Chancen der Disruption?

VLADIMIR PUHALAC In Gesprächen und im Markt beobachten wir: Die Mittelständler in Düsseldorf sind sich bewusst, dass sie die disruptiven Entwicklungen

angehen müssen. Allerdings haben wir teilweise das Gefühl, dass ihnen hierzu die Tools beziehungsweise Impulse fehlen.

... Wie zum Beispiel Instrumente für eine optimale Datennutzung?

VLADIMIR PUHALAC Viele Unternehmen haben bereits sehr viele Daten über Kunden, Partner und andere relevante Stakeholder gesammelt. Oft ist es aber so, dass die Daten nicht genutzt werden – oder deren Analyse suboptimal ist. Das wäre jedoch nötig, um den bestmöglichen Nutzen aus ihnen zu schöpfen.

Big Data wird als ein großes Thema der Zukunft behandelt. Professor Druyen, sehen Sie das auch so?

PROFESSOR DRUYEN Daten sagen sehr viel über Kundenbedürfnisse aus. Und sie helfen, diese zu antizipieren. Wer

Bedürfnisse versteht und sie klar und deutlich aufnimmt und beantwortet, gewinnt einen Vorsprung. Firmen wie Google und Amazon versuchen, es gar nicht zur Nachfrage kommen zu lassen, sondern antizipieren sie bereits. Das ist Bedürfnismanagement.

Gleichzeitig entwickelt der gut informierte Kunde schnell eine Erwartungshaltung: Je fixer und reibungsloser Nachfragen beantwortet und kanalisiert werden können, desto schneller kommen die Entscheidungen. Und das verkürzt die Zeit, in der man nach einem vergleichbaren Produkt sucht und vielleicht genau dieses kauft. Wer findet, was er will, schlägt meistens zu.

Welche Vorteile haben insbesondere Mittelständler in der Disruption?

PROFESSOR DRUYEN Natürlich muss man hier branchenbezogen antworten. Aber grundsätzlich kann sich gerade der Mittelstand mit überschaubaren Entscheidungsstrukturen viel schneller auf das Neue und teilweise Unvorhersehbare einstellen als große Institutionen. Flache Hierarchien, mutige Entscheidungen, Fehlertoleranz und experimentelle Kooperationen schaffen ein Klima der Veränderungsbereitschaft. Das ist der richtige Humus. Wer wartet, wird aufgesogen.

Viele Unternehmer sehen hier noch Verbesserungsbedarf. Wie können sie diese Haltung in ihrem Unternehmen etablieren?

VLADIMIR PUHALAC Wichtig ist, offen zu sein und die Mitarbeiter in den Pro-



„Ein Start-up passt sich seiner Umwelt sehr schnell an. Wie ein Speedboat, das sehr viel schneller reagieren kann als ein großer Tanker.“

Vladimir Puhac

zess miteinzubeziehen. Es hilft auch, alte, verkrustete Strukturen aufzulösen und neu auszurichten. Ein Start-up, zum Beispiel, passt sich seiner Umwelt sehr schnell an. Wie ein Speedboat, das sehr viel schneller reagieren kann als ein großer Tanker. Bei großen Unternehmen sollte es Abteilungen geben, die wie Start-ups beziehungsweise Speedboats agieren.

Sie sprechen von einem Klima der Veränderungsbereitschaft. Wie wichtig ist es, eine entsprechende Kultur zu schaffen?

PROFESSOR DRUYEN Die Zukunftskultur jedes Unternehmens wird lebensentscheidend sein. Es fällt uns allen schwer, ohne vermeintlichen Druck und ohne offensichtliche Reaktionspflicht präventiv oder gar zukunftsastend zu

handeln. Unser Hirn und unsere Biologie sind nicht auf vorausschauendes Handeln hin angelegt. Im Prinzip reagieren wir lieber. Das aber ist ab jetzt der Untergang. Insofern müssen wir uns zum proaktiven Handeln umerziehen, Risiken und schnelle Entscheidungen trainieren. Dazu ist es gut, sich mit Biografien wie der von Elon Musk von Tesla oder von Steve Jobs von Apple zu beschäftigen. Ich spreche nicht von Vorbildern, aber ganz klar von Scouts, die das richtige Gespür für die Zukunft hatten und haben.

Wie geht man am besten mit den psychologischen Herausforderungen der Disruption um? Wie begegnet man der emotionalen Verunsicherung, die sie herbeiführen kann?

PROFESSOR DRUYEN Wir leben in paradoxen Zeiten. Noch nie ging es uns in Deutschland so gut, dennoch greifen die Ängste und psychologischen Erkrankungen immer weiter um sich. Wir werden älter als jemals zuvor, und dennoch wird die Liste der gesellschaftlichen Beschwerden immer länger. Wir laufen mit Smartphones herum, die drei Diener ersetzen, hätten also alle Zeit, uns schlaue Gedanken zu machen, aber die sozialen Medien werden mit geistigem Müll überhäuft. Was ist da los? Da hilft nur der gnadenlose und vernunftbereite Menschenverstand. Und wir brauchen radikale Ehrlichkeit, Demut, Selbstdisziplin und die Mühsal des eigenen Denkens.

Weitere Informationen erhalten Sie unter:

www.doobgroup.com

www.druyen.de

„Flache Hierarchien, mutige Entscheidungen, Fehlertoleranz und experimentelle Kooperationen schaffen ein Klima der Veränderungsbereitschaft.“

Professor Thomas Druyen

