

1 Brauchen wir nicht, haben wir schon – Innovation, nein danke

Innovation ist keine Garantie für die Zukunft. Aber ohne Innovation ist die Zukunft ungewiss.

Jens Ostermann blickt in die Runde und sagt: »Wir haben Riwo als Kunden verloren.« Die Worte des Geschäftsführers schlagen bei den übrigen um den gläsernen Konferenztisch versammelten leitenden Mitarbeitern der Frisch & Schnell GmbH wie eine Bombe ein. Keiner hat erwartet, im wöchentlichen Routine-Jour-fixe-Meeting eine derart katastrophale Nachricht zu vernehmen. Es bleibt eine Weile totenstill. Nur das Rauschen des Beamers und das Surren der Laptops der um den Tisch versammelten Führungskräfte sind zu hören. An der Wand ist die Agenda des heutigen Meetings dargestellt und scheint höhnisch in den Raum zu grinsen. Dieser Programmpunkt war darauf nicht vorgesehen.

Während seine Kollegen um Worte ringen, atmet Jens befreit auf. Die Büchse der Pandora ist geöffnet. Seine Kollegen sind informiert, nun kann das Krisenmanagement beginnen. Die ganze letzte Nacht hatte er sich von einer Seite auf die andere gewälzt und war nur ab und an in einen unruhigen Schlaf gefallen, der von Alpträumen rund um Scheitern und Versagen begleitet wurde. Sein Ehemann Markus hatte ihm am Morgen einen starken Espresso ans Bett gebracht, ihm beruhigend die Hand gedrückt, sich aber nicht weiter geäußert. Er weiß, dass sich Jens in Krisenzeiten lieber in sich zurückzieht und nicht kommunizieren will. »Was ziehe ich an?«, hatte er Markus dann doch gefragt. »Spielt es wirklich eine Rolle, was du trägst, wenn du verlaubarst, dass ihr gerade einen Jahresumsatz von 15 Millionen Euro verloren habt?«, fragte Markus, der Jens mit seinem unpassenden Hang zur Pragmatik wieder einmal zutiefst irritierte. Eine undeutliche Antwort murmelnd zog

Jens seinen Lieblingsanzug in schimmerndem Grau aus der begehren Garderobe und wählte dazu eine Krawatte in zartem Rosa. Es ist sein Poweroutfit. Ohne Frühstück – dafür war heute keine Zeit – verließ er die Penthouse-Wohnung im zweiten Wiener Gemeindebezirk, die er mit Markus seit drei Jahren bewohnt, und ging raschen Schrittes Richtung U-Bahn. Die Fahrt bis nach Liesing im Süden von Wien ist lang, sehr lang. Jens nutzte diese Zeit, um sich zu überlegen, wie er den Rückzug von Riwo seinem Führungsteam nahebringen könnte. Als er in die S-Bahn umstieg, hatte er sich entschieden, diese Botschaft sofort an den Beginn des Meetings zu stellen.

Jetzt blickt Jens seine Kollegen an und wartet auf ihre Reaktionen. Sein Blick wandert von seinem Produktionsleiter Martin Wanja zur Vertriebsleiterin Sandra Rainer. Sie war es, die ihn gestern am späten Nachmittag darüber informiert hatte, dass Riwo Handel sich per Jahresende aus dem über lange Jahre etablierten Business mit Frisch & Schnell zurückziehen würde.

Das kannst du doch nicht zulassen

»Das ist ein Scherz, oder?«, unterbricht die HR-Managerin Olivia Zierer mit zitternder Stimme die bleierne Stille. »Nein, leider ist das kein Scherz«, bestätigt Sandra die schlechte Nachricht und blickt betreten nach unten. »Aber das ist ja eine Katastrophe. Wisst ihr eigentlich, was das bedeutet? Wir müssen Mitarbeitern kündigen!«, spricht Olivia die Bedenken aller aus und zeichnet energisch Kringel in ihr Notizbuch. »Jens, das kannst du nicht zulassen. Da muss man doch was machen können ...«, fügt sie aufgeregt hinzu. Jens ist überrascht, dass seine HR-Managerin zu einem so heftigen Gefühlsausbruch in der Lage ist. Ansonsten agiert Olivia eher ruhig und hält sich in Besprechungen gerne im Hintergrund. Ihre Wortmeldung hat den Bann des erstarrten Schweigens gebrochen.

»Sandra, was ist da bei euch denn schiefgelaufen?«, poltert Produktionsleiter Martin Wanja los. Er fuchtelte mit seinem



Kugelschreiber vor Sandras Gesicht herum und faucht bedrohlich: »Irgendetwas müsst ihr im Verkauf massiv falsch gemacht haben! Schließlich gab es kaum Reklamationen oder Lieferausfälle. Wir haben von Riwo wie immer auch in diesem Jahr großartige Lieferantenbewertungen bekommen. Also erklär mir bitte sofort, wie das sein kann, dass die nun sang- und klanglos aufhören wollen. An meinen Leuten und unseren Produkten kann es nicht liegen. Wir liefern höchste Qualität wie immer!« Bei diesen letzten Worten steigt Martins Tonlage bedrohlich an.

Sandra fühlt sich persönlich angegriffen. Ihr Gesicht verfärbt sich in Richtung eines verärgerten Hummers. Bevor sie auch nur ein Wort erwidern kann, übernimmt Jens das Kommando. »Also nun mal langsam, Martin. Wir suchen keinen Schuldigen. Vor allem wissen wir noch gar nicht, was Riwo zu diesem Schritt bewogen hat. Sandra, berichte doch bitte über dein Gespräch mit Riwo«, fordert Jens auf und nimmt seinen Platz zwischen Sandra und Martin wieder ein. Seit einigen Monaten gibt es eine feste Sitzordnung in den Besprechungen. Jens hat festgestellt, dass er besser als Puffer zwischen seinem Produktionsleiter und seiner Vertriebsleiterin fungieren sollte. Zwischen den beiden kommt es immer wieder zu hitzigen Diskussionen. Martin wird dabei auch gerne einmal persönlich und greift die Vertriebsleiterin direkt an. Dabei geht es immer um dieselben Vorwürfe. Sandra fordert schon länger neue Produkte für die Kunden. Martin hält hingegen an den bewährten Produkten fest. Schließlich erfordert eine Produktumstellung in der Produktion eine intensive Reinigung der Maschinen. Die dadurch entstehenden Leerzeiten können im Hochbetrieb nur selten kompensiert werden. Das will Martin auf jeden Fall verhindern.

Eine grüne Semmel oder pinkfarbene Kornspitze?

»Also, ich hatte gestern mein halbjährliches Meeting mit dem Einkaufsleiter von Riwo«, beginnt Sandra. »Er war eindeutig und kristallklar in seinen Ausführungen. Wir sind nicht modern



und interessant genug. Die Verkaufszahlen unserer Semmeln und Kornspitze gehen seit einiger Zeit drastisch zurück. Sie machen mit unseren Produkten weniger Gewinn als früher und haben beschlossen, rechtzeitig die Notbremse zu ziehen.«

Weiter kommt sie nicht. »Nicht modern genug? Spinnen die denn? Was wollen die eigentlich? Eine grüne Semmel oder pinkfarbene Kornspitze? Vielleicht noch mit geblümter Schleife?«, brüllt Martin in den Besprechungsraum. Die Gläser und Kaffeetassen auf dem Tisch klirren und schwanken bedrohlich, da er bei seinem Ausbruch auch wütend auf den Konferenztisch schlägt. »Darum geht es nicht«, erwidert Sandra sofort. »Sie wollen einfach neue Wege ausprobieren und ihren Kunden Novitäten bieten. Daher reduzieren sie die Basis-Produkte wie Semmel und Kornspitz. Sie sind der Meinung, dass sie diese Produkte billiger im Ausland erhalten können. So bleibt ihnen mehr Raum zum Ausprobieren für neue Produkte«, beendet Sandra ihre Ausführungen und dreht nervös einen Kugelschreiber zwischen ihren Fingern. »Das kann doch nicht alles sein. Jens, vielleicht solltest du direkt mit dem Geschäftsführer von Riwo reden, ihr hattet doch immer einen guten Draht...«, wirft Olivia Zierer ein. Sie blickt Jens vertrauensvoll an und hofft, dass er schon die richtige Strategie finden wird, um den Kunden doch noch zum Bleiben zu bewegen.

»Ja, das habe ich bereits veranlasst. Ich treffe ihn morgen Vormittag. Und ich werde alles tun, um ihn von unseren Produkten zu überzeugen«, antwortet Jens zuversichtlich. »In der Zwischenzeit bereitet mir die Zahlen vor. Berechne sofort alle möglichen Szenarien. Ich will wissen, was uns das genau kostet. Und Sandra, von dir brauche ich einen Plan B.« Er bittet seine Kollegen, zu dieser Situation im Moment Stillschweigen zu bewahren, und beendet das Meeting mit einer Aufforderung zu einem weiteren Strategietreffen am nächsten Tag.

Als die anderen den Raum verlassen haben, bleibt Jens noch im Besprechungsraum und schaut mit leerem Blick

in den grauen Vormittag. »Das Wetter passt heute ja hervorragend zu meiner Stimmung«, denkt er. »Wie sind wir nur in diese Lage geschlittert? Nicht modern genug? Was muss an Gebäck modern sein? Gut schmecken muss es und hohe Qualität aufweisen. Was denn sonst?« Jens versteht die Welt nicht mehr. »Das kann und werde ich nicht zulassen«, beschließt er und verlässt mit großen Schritten den Raum. Er muss nun ein Telefonat führen, von dem er nie geglaubt hätte, dass es eines Tages in dieser Form stattfinden würde.

»Herr Ostermann, lassen Sie nicht zu, dass wir die Produktion endgültig nach Ungarn verlagern müssen. Sie wissen, dass wir schon seit einiger Zeit darüber nachdenken«, klingt eine aufgeregte Stimme aus dem Telefon. Jens spricht mit Ruth Schnell, einer der Eigentümerinnen des Unternehmens Frisch & Schnell. Vor fünf Jahren erst hat sie Jens die Geschäftsführung übertragen, um sich vermehrt auf ihre Familie und ihre Weltreisen zu konzentrieren. Damals war sie der Überzeugung, mit der anstehenden Digitalisierung selbst nicht Schritt halten zu können, und entschied sich für einen jüngeren Geschäftsführer. Jens konnte sie damals sofort von sich und seinen Ideen überzeugen. Ihre Zusammenarbeit war bisher von Verstehen und Vertrauen geprägt. Beides scheint jetzt erschüttert. Stellt Ruth Schnell Jens Kompetenz und ihre damalige Entscheidung etwa in Frage? Er vernimmt eine gewisse Kälte in ihrer Stimme, die er bisher nicht kannte. Er verspricht, sie gleich nach seinem Meeting bei Riwo anzurufen. »Nein, ich komme im Büro vorbei«, entgegnet Ruth Schnell und beendet nach einem knappen Gruß das Gespräch. Auch das noch, denkt Jens.

Ihr seid wirklich nicht innovativ

Am Abend trifft Jens ausgelaugt im Penthouse ein. Markus ist wie meist vor ihm zu Hause. Er reicht Jens wortlos ein Glas Sauvignon Blanc aus der Steiermark. Die beiden gehen zu ihrem Lieblingsplatz in der Wohnung, dem riesigen grauen Sofa unter

der Dachschräge. Das Wohnzimmer bietet mit der großen Fensterglasfläche eine gigantische Aussicht über Wien, die Jens immer wieder aufs Neue fasziniert. Heute hat er keinen Blick dafür. »Und, wie ist es gelaufen?«, fragt Markus seinen Ehemann, als sie sich auf die Couch setzen. Jens rutscht mehrmals nach links und rechts, um eine bequeme Sitzposition zu finden. »Sie droht wieder damit, die Produktion nach Ungarn zu verlagern«, erzählt Jens und gönnt sich einen Schluck des köstlichen Weins. »Das kann ich natürlich nachvollziehen. Es geht um pure Zahlen, Daten und Fakten. Und jetzt habt ihr einen großen Kunden verloren. Ist es denn schon ganz fix?«, will Markus wissen. »Ich weiß nicht. Sie sagen, wir sind nicht innovativ genug. Ich habe gleich morgen früh einen Termin mit dem Geschäftsführer und mach ihm einfach ein tolles Angebot. Dann kann er gar nicht Nein sagen«, antwortet Jens entschlossen. Markus, der durch Jens Erzählungen einen guten Einblick in das Geschäftsgebaren von Frisch & Schnell hat, ist skeptisch. Ich glaube nicht, dass sich da noch was machen lässt, denkt er und füllt Jens Glas auf. »Ich weiß, ich mache mich jetzt unbeliebt, aber euer Kunde hat nicht ganz unrecht.« Jens blickt ihn ungläubig an. »Auch du, mein Sohn Brutus«, sagt er dann sarkastisch. Markus beobachtet seinen Mann aus dem Augenwinkel, schließlich will er ihn mit seinen Worten nicht vor den Kopf stoßen. »Nix Brutus, ich bin voll auf deiner Seite, wie immer. Das weißt du doch. Trotzdem ist es eine Tatsache, ihr seid wirklich nicht innovativ. Wann habt ihr das letzte Mal ein neues Produkt auf den Markt gebracht?«

Jens verschluckt sich an seinem Wein und windet sich etwas, bevor er antwortet. »Na ja, die Dinkel-Semmel ist noch recht aktuell. Die haben wir vor Kurzem herausgebracht«, antwortet er und stellt sein Weinglas auf dem niedrigen Chromtisch vor sich ab. »Aber die läuft noch nicht richtig am Markt an, ist ja auch nicht sehr sexy, so ein Dinkel-Teil ...«, gibt er zu. Markus beißt sich auf die Lippen. Soll er oder soll er nicht? »Weißt du, Jens, vielleicht solltet ihr ernsthafter an das Thema Innovation



rangehen«, sagt er dann entschlossen. Jens Augenbrauen schießen verärgert nach oben. Markus lässt sich nicht beirren und spricht rasch weiter: »Ihr braucht aber jemanden, der euch dabei hilft.« Jens sieht seinem Mann herausfordernd in die Augen und antwortet barsch: »Nein, dafür brauchen wir doch niemanden. Das schaffen wir auch allein.« Er greift energisch nach seinem Weinglas und stößt es dabei um. Während Markus Küchenkrepp holt, denkt er: »Ja, wenn ihr euch gegenseitig bullshiten wollt, wie innovativ ihr seid, dann macht es alleine ...« Er spricht es aber nicht aus, um den Abend nicht in einem Streit enden zu lassen. Er wischt den verschütteten Wein auf und wechselt das Thema. »Und jetzt etwas ganz anderes. Morgen kommen Gaby und Ludwig zum Abendessen. Ich habe Branzino bestellt. Also schau bitte, dass du pünktlich Schluss machen kannst.« Markus ist Head of Development bei einem Softwareunternehmen und liebt es, in seiner Freizeit als Ausgleich zu kochen.

Ein Termin mit unsicherem Ausgang

Am nächsten Tag fährt Jens mit seinem dunkelblauen SUV zur Zentrale von Riwo Handel, um den Termin mit dem Geschäftsführer Richard Guppinger wahrzunehmen. Er stellt den Wagen am Besucherparkplatz ab, steigt aber nicht sofort aus. Normalerweise liebt er es, Kunden zu treffen und herausfordernde Gespräche zu führen. Heute fühlt er sich wie auf einem Gang nach Canossa. Während er die Wagentür öffnet, erinnert er sich an seine zahlreichen Erfolge der Vergangenheit: »Komm schon, du weißt, was du zu tun hast. Du kannst es und du schaffst es auch dieses Mal!« Auf diese Weise konditioniert betritt er das imposant vor ihm aufragende Firmengebäude.

Auf die Minute genau eine halbe Stunde später verlässt er es wieder. Der Termin war kurz und schmerzvoll. Richard Guppinger informierte Jens höflich, aber bestimmt, dass es ja sehr zuvorkommend von ihm sei, persönlich vorzusprechen. Jedoch sei an der bereits getroffenen Entscheidung

der Beendigung der Zusammenarbeit nicht mehr zu rütteln. Guppingers enthusiastisch geäußertes »Wir wollen jetzt richtig innovative Produkte anbieten, das ist es, was das Publikum der Zukunft haben will. Und dafür sind Sie trotz Ihrer hohen Verlässlichkeit einfach nicht die Richtigen, Herr Ostermann. Innovation ist das Schlüsselwort für kommende Erfolge!« hallt Jens noch in den Ohren, als er Guppingers Büro verläßt.

Jens steigt in seinen Wagen und schüttelt fassungslos den Kopf. »Wie hat es nur soweit kommen können?«, fragt er sich aufgebracht und schlägt mit der Hand krachend auf das Lenkrad. »Verdammt, verdammt, verdammt. Innovation, was soll der Unsinn?« Wütend startet er den Motor und fährt mit zornig zusammengepressten Lippen vom Firmengelände. Wie um sich seiner Verfassung anzupassen, beginnt es in Strömen zu regnen. Mit dieser Wut und Enttäuschung im Bauch sollte er wohl nicht direkt ins Büro fahren. Daher bittet er seine Assistentin, ein Meeting für 13 Uhr anzusetzen, er selbst würde erst knapp davor eintreffen.

Jens weiß, er braucht jetzt Muße, um seine Gedanken zu ordnen, und entschließt sich zu einer kurzen Laufrunde. Nachdem er sich zu Hause umgezogen hat, trabt er schnellen Schrittes los. Im Wiener Prater auf der Hauptallee angekommen erhöht er sein Tempo. Er betrachtet die bereits herbstlich verfärbten Blätter und merkt, wie all die aufgestaute Wut allmählich nachläßt. Als er die Donau erreicht, hält Jens kurz inne und betrachtet den schnellen Fluss. Dieser zeigt sich auch an diesem Tag nicht in Blau und läßt den Titel des ihm gewidmeten Walzers wieder einmal gnadenlos im Stich. In der Zwischenzeit haben sich die Wolken verzogen und die Sonne taucht das Flussufer und das Panorama von Wien in gleißendes Licht. Endlich ein gutes Omen? Jens entscheidet sich für seine Lieblingsrunde entlang der Donau bis zum Stadion und durch den Prater wieder zurück nach Hause. Nach rund 20 Minuten körperlicher Bewegung ist Jens soweit, in Ruhe über das morgendliche Treffen nachdenken zu können.

Er weiß, er kann Guppingers Ausführungen nicht einfach als Unsinn oder Zukunftsfantasie abtun. Dieser hat den Finger zu direkt in die Wunde gelegt. »Hören Sie, Herr Ostermann, Ihre Produkte werden nicht mehr gekauft. Unsere Kunden haben andere Bedürfnisse. Sie fragen nach glutenfrei, laktosefrei und speziell auch nach Low Carb. Nichts davon können oder wollen Sie liefern. Wir haben einige Male mit Ihren Vertriebsmitarbeitern und auch der Produktion darüber gesprochen, leider ohne Ergebnis. Es war, wie wenn wir gegen eine Wand rennen würden. Wir hätten ja gerne mit Ihnen weitergemacht, aber wir müssen uns am Markt orientieren.« Während Jens locker und in flottem Tempo weiterläuft, ruft er sich die weiteren Details des Gesprächs in Erinnerung. Nachdem der erste Schock nachgelassen hat, kann er sich langsam eingestehen, dass alle geäußerten Argumente beinhaltet der Wahrheit entsprechen.

»Vor Ostern haben wir bei Ihnen betreffend Osterbrot ohne Weizen angefragt. Leider konnten Sie uns nicht beliefern und wir mussten einen anderen Lieferanten damit beauftragen. Dabei sind wir auf ein kleines, hochinnovatives Unternehmen gestoßen. Wir haben zunächst einige Testfilialen in Bayern und Wien mit den neuen Produkten ausgestattet. Die Produkte waren sehr erfolgreich. Daher haben wir uns dazu entschlossen, in dieses Unternehmen einzusteigen. Wir verkaufen nun quasi unsere eigenen Produkte. Damit sind wir flexibel und können schnell auf neue Trends reagieren.« Jens unterbricht seinen Lauf und setzt sich auf eine Bank am Donauufer. Es stimmt, dass Frisch & Schnell auf solche Sonderwünsche im Moment nicht eingehen kann. Weizenfrei zu produzieren bedeutet hohen zusätzlichen Aufwand in der Produktion. Und wer würde für diese Mehrkosten aufkommen? Riwo ganz sicher nicht, überlegt Jens. Tief in Gedanken macht er sich auf den Rückweg, vorbei am Stadion, entlang der Alleen im Prater. Die Sonne blinzelt verführerisch durch die gelb verfärbten Blätter der Bäume. Ihre goldenen Strahlen haben etwas Tröstliches. »Wir werden einfach

andere Handelsketten in Österreich und Deutschland hinzugewinnen und dann zeigen wir Riwo, dass wir sie und ihre lächerlichen Innovationsgedanken nicht brauchen«, beschließt er.

Um Punkt 13 Uhr betritt Jens forschen Schrittes den Besprechungsraum und fühlt sofort alle Blicke auf sich gerichtet. Sein Team hat große, hoffnungsvolle Fragezeichen in den Augen. Sie schauen mich an, wie wenn ich der Messias wäre, denkt Jens mit Galgenhumor. Leider ein Messias, der es heute nicht geschafft hat, aus Wasser Wein zu machen oder Brot und Fische zu vermehren.

Und jetzt schnell neue Kunden

»Ich sehe es nicht unbedingt als unlösbares Problem. Vielmehr denke ich, dass Sandra und ihr Team jetzt Vollgas geben müssen, um einen neuen Handelspartner aufzubauen«, schließt Jens seinen Bericht ab. Sandra blickt ihn lange und durchdringend an. Dann legt sie ihren Kugelschreiber langsam und pointiert ab und sagt mit klarer, harter Stimme: »Jens, es nützt jetzt nichts, unsere Situation schönzureden. Du weißt es genau, wir alle hier im Raum wissen es, dass wir schon lange sehr intensiv versuchen, neue Handelspartner zu gewinnen. Es hat bisher trotz des intensiven Einsatzes meines gesamten Teams nicht funktioniert. Die meisten Unternehmen, die in Frage kommen, sind im Bereich der Standardprodukte, wie wir sie anbieten, bereits versorgt. Da haben wir keine Chance. Im Laufe dieser Akquise-Gespräche wurden wir jedoch immer wieder nach neuen Produkten gefragt, die mehr dem Zeitgeist entsprechen. Und die haben wir nicht. Ich sage es schon lange und ich werde es immer wieder aufzeigen: Wir müssen neue, innovative Produkte auf den Markt bringen, ansonsten werden wir nicht überleben!«

Die Kollegen betrachten Sandra wie ein seltenes Tier im Zoo, das sie noch nie gesehen haben. So kennen sie sie nicht. Sandra ist immer höflich und zuvorkommend, dieses direkte, fast aggressive Kommunikationsverhalten ist neu. Während sie

sich Wasser einschenkt, setzt sie nach: »Es ist höchste Zeit, mit dieser Vogel-Strauß-Politik aufzuhören. Wir sind altmodisch und konservativ unterwegs. Wir haben keinerlei Innovation zugelassen oder auch nur einen Gedanken in diese Richtung gehegt. Aber immer, wenn ich das sage, heißt es gleich, nein, das brauchen wir nicht. Wir sind eh so erfolgreich. Das haben wir jetzt davon, wir schrammen am Rande eines Desasters entlang. Ich bin dafür, dass wir uns sehr rasch externe Hilfe holen. Wir sollten uns nach einem Innovationsberater umsehen.«

Da steht es im Raum, das unheilvolle Wort Innovationsberater. Während Jens noch nach den richtigen Worten sucht, poltert der Meister der Produktion, Martin, schon los: »Was soll denn das jetzt wieder? Was für eine Schnapsidee! Wir brauchen niemanden, der uns sagt, wie wir arbeiten sollen. Das haben wir bis jetzt ja auch allein geschafft. Hör mir auf mit irgendwelchen Beratern, die nur auf wichtig machen, sich in alles einmengen und dann doch nichts weiterbringen.« Auch Jens ist der Meinung, dass die Unterstützung eines Beraters nicht erforderlich ist, sondern nur Zeit- und Geldverschwendung darstellt. Das letzte Beratungsprojekt in der Produktion ist ja auch gescheitert. Warum sollte es jetzt anders sein? Dass Martin an diesem Scheitern nicht ganz unschuldig sein kann, ist Jens durchaus bewusst. Aber es ist wohl nicht der richtige Moment, dies zu erwähnen. Jens möchte jetzt rasch zu einer Lösung kommen. Schließlich muss er auch der Eigentümerin noch heute Rede und Antwort stehen. Sie hat sich für 14 Uhr angekündigt. Auch HR-Leiterin Olivia Zierer spricht sich nach einigem Hin und Her gegen einen externen Berater aus.

»Gut, dann sind wir uns mehrheitlich einig, dass wir keine externe Beratung in Anspruch nehmen. Ich weiß, du, Sandra, siehst das anders. Aber trotzdem bitte ich dich und dein Team, mir bitte bis Freitag einen möglichen Aktionsplan vorzulegen. Ich möchte genau wissen, welche Handelspartner wir bis wann wie gewinnen können. Das

ist die erste Maßnahme. Die zweite Maßnahme ist ein gemeinsames Brainstorming. Lasst uns nächste Woche kreativ sein und zusammen ein paar gute Ideen entwickeln«, fordert Jens das Team auf. Er wirft Martin, der genervt die Augen verdreht, einen scharfen Blick zu. Sandra murmelt wenig enthusiastisch: »Okay, gut«, und verlässt den Raum. Und Jens wappnet sich für das Gespräch mit Frau Schnell. Er hat so eine bestimmte Ahnung, dass es keine positive Unterhaltung wird.

Ein Abend mit Freunden und eine klare Ansage

Jens bläst die Kerzen aus und beginnt, das Geschirr in die Küche zu tragen. Das Abendessen mit Gaby und Ludwig war ein voller Erfolg und wie immer geprägt von angeregten Diskussionen, gemeinsamen Erinnerungen und schallendem Gelächter. Markus hat sich mit seinem Branzino in Salzkruste und der darauffolgenden Crème Brulée mit Brombeeren selbst übertroffen. Jens hat versucht, sich nichts von seiner angespannten Stimmung anmerken zu lassen, hat an den richtigen Stellen gelacht und sich lebhaft an der Unterhaltung beteiligt. Er betritt die Küche und fängt an, die Teller in den Geschirrspüler zu räumen. »War doch wieder sehr nett mit ihnen, nicht wahr? Und dein Branzino, also ein Traum ...«, meint er liebevoll in Richtung von Markus, der an der Theke lehnt, die die weiße Hochglanzküche vom großen Wohnraum trennt. »Danke, aber vergiss den Branzino und sag mir lieber, wie es heute gelaufen ist. Wir konnten vorher ja nicht mehr sprechen ...«, meint Markus gedehnt. »Du warst wie immer ein charmanter Gastgeber, aber ich kenne dich, es sieht nicht gut aus, oder?«, fährt er fort. Jens seufzt. Er konnte seinem Mann noch nie etwas vormachen. »Nein, es sieht richtig, richtig schlecht aus. Frau Schnell hat uns ein Ultimatum gesetzt. Sie will, dass wir den verlorenen Umsatz bis Mitte nächsten Jahres kompensieren, oder ...« Markus zieht die Augenbrauen hoch. »Oder was? Was ist, wenn du es nicht schaffst?«, will er wissen. Jens atmet zischend aus, schüttelt ungläubig



den Kopf und antwortet: »Dann sucht sie sich einen neuen Geschäftsführer.« Markus starrt ihn erschüttert an. »Das heißt, ich habe rund ein dreiviertel Jahr Zeit, um fünfzehn Millionen Euro Umsatz durch ein neues Produkt oder einen neuen Kunden zu beschaffen. Ein Klacks, so etwas«, lacht er trocken auf.

Markus ergreift wortlos eine bereits geöffnete Flasche Pinot Grigio und schenkt den hellgelben Wein randvoll in zwei Gläser ein. Er reicht Jens ein Glas und nimmt selbst einen großen Schluck, um sich zu sammeln. Dann schaut er Jens fest in die Augen und sagt: »Ich habe es gestern schon erwähnt und bin nun noch mehr davon überzeugt: Ihr solltet euch Hilfe holen. Du brauchst jetzt ganz dringend jemanden, der sich mit Innovationen auskennt. Jemand, der euch dabei hilft, out of the box zu denken, neue Ideen zu entwickeln und diese vor allem auch umzusetzen.« Jens geht sofort in die Defensive. »Du weißt doch, ich will keinen externen Berater im Haus. Die bringen es einfach nicht ...«, ruft er erregt und nimmt aufgebracht einen Schluck Wein. Markus hat diese Antwort schon erwartet und ist bereit: »Du sollst dir auch keinen externen Berater ins Haus holen. Du brauchst einen fix angestellten Innovationsmanager, der sich in der Food-Industrie auskennt, der mit euch an einem Strang zieht und die Dinge ins Rollen bringt«, sagt er ruhig. »Ich kenne da einen Headhunter, der auch für unser Unternehmen immer wieder großartige Kandidaten gefunden hat. Den solltest du so bald wie möglich kontaktieren.« Jens blickt sinnierend in sein Weinglas und schüttelt dann langsam den Kopf. »Nein, das ist nicht notwendig. Ich halte nächste Woche einen Kreativworkshop mit meinem Team ab. Ich bin mir sicher, dass die Ideen da nur so sprudeln werden«, schließt er zuversichtlich. Markus denkt: »Wenn du dich da nur nicht irrst.« Schließlich kennt er die Protagonisten von diversen Firmenevents und besonders Martin, der sich ja an einer Schlüsselstelle befindet, scheint ihm nicht gerade der innovative Revolutionstyp zu sein. Er beschließt, für heute zu schweigen. Denn er weiß, dass Jens meist länger braucht als er selbst, um neuen Tatsachen ins



Auge zu sehen und entsprechend zu handeln. Wenn er dann jedoch agiert, passiert es mit voller Konsequenz. So wird es auch dieses Mal sein. Das Thema Headhunter ist noch nicht durch. Summend geht Markus ins Arbeitszimmer, um die Kontaktdaten des Headhunting-Unternehmens schon einmal herauszusuchen.

1.1 Heute Top, morgen Flop – mit unternehmerischer Arroganz direkt in den Misserfolg

Jens Ostermann und das Unternehmen Frisch & Schnell GmbH stehen im Moment vor einer noch nie dagewesenen Herausforderung. Dadurch, dass sie sich in den letzten Jahren fast ausschließlich auf die Steigerung der Effizienz, auf die Senkung der Kosten und auf die Erhöhung der Produktivität fokussierten, haben sie den Blick für das Wesentliche verloren. Während sie in ihrer Effizienz- und Kostenblase unter Hochdruck auf weitere Optimierung bedacht waren, ignorierten sie das, was die Zukunft eines erfolgreichen Unternehmens ausmacht: Sie produzierten ohne Vision an den sich ständig entwickelnden Bedürfnissen ihrer Kunden vorbei, vernachlässigten den Blick in die unternehmerische Zukunft und ruhten sich auf vergangenen Lorbeeren aus. Kurz gesagt: Die Geschäftsführung von Frisch & Schnell agierte als der persönliche Bremser der Innovationskraft des eigenen Unternehmens!

Dazu kommt, dass diverse Warnsignale nicht als solche erkannt wurden. Wenn Kunden mehrfach und regelmäßig nach neuen Produkten fragen und dabei sogar spezifisch darlegen können, was der Markt verlangt – wie in diesem Fall glutenfrei, laktosefrei, Low Carb –, muss die Unternehmensführung diese Inputs als die sprichwörtliche rote Flagge wahrnehmen und sofort eingreifen. Obwohl Riwo Handel konkret nach neuen Produkten gefragt hat, um die Bedürfnisse ihrer Endkunden zu bedienen, reagierte das



Team rund um Geschäftsführer Jens Ostermann nicht darauf. Die Vertriebsleiterin stieß bei ihren oftmaligen Vorstößen, doch endlich innovativer und kreativer zu werden, immer wieder auf interne Hindernisse. Speziell verursacht durch den Widerstand des alteingesessenen Produktionsleiters Martin Wanja. Martin ist keine Ausnahme. Er ist meiner langjährigen Erfahrung nach sogar die Regel. Fast alle Unternehmen, die den innovativen Anschluss schon verpasst haben oder dabei sind, ihn zu verpassen, haben einen Produktionsleiter à la Martin als bremsendes »Skelett« im Schrank. Es handelt sich dabei immer um gute und erfahrene Kräfte, die schon lange im Unternehmen sind und für dieses alles geben. Leider bewegen sie sich in veralteten Fahrwassern und tun nur das, was sie schon immer getan haben. Man kann und darf ihnen auch keinen Vorwurf machen. Werden sie doch meist von der jeweiligen Geschäftsführung niemals herausgefordert, doch einmal in neuen Bahnen zu denken. In noch immer viel zu vielen Unternehmen wird noch immer viel zu engstirnig und kurzfristig gedacht. Und wenn doch einmal ein fürwitzig innovativer Gedanke aufkommen sollte, findet sich in Windeseile sofort jemand, der vollmundig und arrogant ausruft: »Das brauchen wir nicht, es läuft ja sowieso alles so gut!« Ja, es läuft. Bis es – wie der Fall von Frisch & Schnell aufzeigt – über Nacht plötzlich nicht mehr läuft. Wer dann als Unternehmen im Schweinsgalopp Innovation einführen muss, ist nicht zu beneiden.

1.2 Alltag frisst Innovationskraft auf

In meiner Beratungspraxis höre ich sie immer wieder – fatale Sätze, die so oder ähnlich klingen: »Wir benötigen zur Zeit nichts zum Thema Innovation. Wir sind so erfolgreich, dass wir gar nicht wissen, was wir an Aufträgen zuerst angreifen sollen. Wie können wir uns da auch noch die Zeit nehmen, um über Innovationen nachzudenken? Und außerdem brauchen wir das nicht.« Ich bin ob dieser Kurzsichtigkeit immer wieder tief verwundert.





Natürlich ist es wunderbar und ein Grund zu Freude, wenn ein Unternehmen derzeit wirtschaftlich erfolgreich ist. Doch was ist morgen? Übermorgen? In fünf Jahren? In zehn Jahren?

Zugegeben, die meisten Unternehmen stehen heute einem riesigen Dilemma gegenüber. Auf der einen Seite gilt es, das aufwendige und anstrengende Tagesgeschäft am Laufen zu halten und ständig zu optimieren. Die Führungskräfte und Mitarbeiter wurden in den letzten Jahrzehnten allerorts darauf getrimmt, immer effizienter und besser zu werden. Hohe Summen wurden und werden in Prozessoptimierungen, Wertstromanalysen und Six-Sigma-Programme investiert. Unternehmen und ihre Führungsmannschaften sind heute meist ausgezeichnet darin, Prozesse und Probleme zu analysieren und entsprechende Lösungen abzuleiten.

Das ist positiv und wichtig. Aber: In diesen wirtschaftlich herausfordernden Zeiten reicht eine Kultur der Verbesserungs-Orientierung nicht mehr aus. Alle Unternehmen, ohne Ausnahme und unabhängig von der Branche, sollten sich neben der Bewältigung des Alltagsgeschäfts auch ständig der Innovation ihres Business widmen. Sozusagen mit einem Auge in der Gegenwart effizient produzieren und mit dem anderen Auge aufmerksam und konzentriert in die Zukunft blicken. Denn: Unsere Märkte sind übersättigt, wenn nicht schon überschwemmt von viel zu vielen Angeboten und Möglichkeiten. Die Kunden von heute sind begeisterte Social-Media-Teilnehmer, kennen alles und wissen oft besser über Produktneuheiten Bescheid, als behäbige Entwicklungsabteilungen in den Unternehmen sich dies vorstellen können. Diese wohlinformierten Kunden der heutigen Zeit wissen genau, was sie sich wünschen. Sie fordern neue Produkte und Services, die ihnen das tägliche Leben erleichtern und sie schneller, besser und effizienter machen. Sie suchen nach Lösungen, die einfach, modern und sinnvoll erscheinen. Um sie zu echten Fans zu machen, muss man sie begeistern und überraschen! Ich stelle es bei meiner Innovationsarbeit direkt in den Unternehmen immer wieder fest: Der Fokus ist viel zu





oft leider nicht auf den Kunden gerichtet, sondern dreht sich vorrangig um interne Abläufe und Befindlichkeiten und die Bewältigung des Tagesgeschäftes. Wer tief in unternehmerischen Prozessen verhaftet ist, hat logischerweise nicht die nötige Zeit und Muße, sich auf die Zukunft und die notwendige Innovationsbereitschaft zu konzentrieren. Insofern macht die Anstellung eines ausschließlich mit Innovation betrauten Experten in sehr vielen Branchen durchaus Sinn. Jens Ostermann ist strikt gegen die Hinzuziehung eines externen Beraters, aber auch ein solcher betrachtet die Vorgänge im Unternehmen natürlich mit einem frischen und unbeeinflussten Auge. Und genau das wird für wirklich neue, innovative Ideen gebraucht.

Die Gefahr, unternehmerisch von progressiven, bis dato unbekanntem Entwicklungen überrannt zu werden, lauert an allen Ecken und Enden! Nur couragiertes, disruptives Denken und der Mut, sich dem Innovationsprozess voll und ganz hinzugeben, können hier wirksam gegensteuern.



1.3 Wenn neue Player aggressiv nach vorne drängen

Vor allem das krachende Scheitern großer, lang etablierter Unternehmen wie Kodak, Quelle und Nokia hat eindeutig gezeigt: Kreativität und Innovation in der Geschäftswelt sind kein Luxus oder ein »Nice-to-have«-Faktor, sondern ein strategisches Muss, das zwischen Erfolg und Scheitern entscheidet. Wer seine bestehenden Leistungen und Geschäftsmodelle nicht regelmäßig hinterfragt und durch neue ersetzt, bleibt für immer weit zurück und wird vielleicht eines Tages völlig verschwunden sein.

Die Digitalisierung, die Globalisierung und andere tiefe Marktveränderungen rütteln zurzeit so ziemlich jede Branche auf wie nie zuvor. Es handelt sich schon lange nicht mehr um die klassischen Mitbewerber, die dabei sind, alteingesessene Unternehmen mit atemberaubender Geschwindigkeit zu überholen. Vielmehr präsentiert sich die Gefahr in Form von völlig neuen



Playern, die aggressiv und mit innovativen Produkten und Dienstleistungen auf den Markt drängen. Flixbus beispielsweise hat die Reisebranche gründlich aufgemischt und ins Wanken gebracht. Traditionsunternehmen wie die Österreichischen Bundesbahnen haben zwar reagiert, indem sie selbst Fernbusreisen anboten. Das österreichische Pendant zu Flixbus, Hellö, wurde jedoch nach nur einem Jahr von Flixbus übernommen.

Was viele Traditionsunternehmen, die es schon ewig gibt, nicht ausreichend berücksichtigen: Die Digitalisierung bringt neue, fulminante Chancen und ermöglicht Geschäftsmodelle, die es in dieser Form noch nicht gegeben hat. So ist der derzeit größte Bettenvermittler nicht länger eine traditionelle Hotelkette, sondern ein junges, höchst innovatives Unternehmen – AirBnB –, das nicht über ein einziges eigenes Bett verfügt! So wie das größte Taxiunternehmen – Uber – kein einziges Auto besitzt und eins der bedeutendsten Versandhäuser – alibaba – keine eigene Lagerfläche benötigt. Alle diese globalen Erfolge konnten entstehen, weil irgendwann ein kreativer Mensch, dem niemand den hemmenden Satz »Brauchen wir nicht!« entgegengeschleudert hat, außerhalb der Box dachte und die Welt, wie sie bisher war, in Frage stellte.

Ich frage mich in diesem Zusammenhang oft: Warum hat keine Hotelkette das Konzept von AirBnB entwickelt? Warum kam kein Taxiunternehmen auf die Idee, Uber zu gründen? Betroffene Unternehmen reagieren auf diese Frage mit der viel zu kurz gedachten Konklusion: »Aber das geht doch nicht. Da nehmen wir uns doch selber Geschäft weg.« Das mag in einem bestimmten Ausmaß zutreffen. Aber ist es nicht besser, sich selbst neu zu kanalisieren, als von jemand anderem überrannt und eventuell vom Markt gefegt zu werden? Statt sich mit dem neuen Konzept zu arrangieren, davon zu lernen und es selbst noch besser zu machen, steigen Taxifahrer in Berlin, Wien und in zahlreichen anderen Städten erbost auf die Barrikaden und streiken. Handels- und Wirtschaftskammern unterstützen sie auch noch dabei und fordern mehr Ausgewogenheit und Gerechtigkeit. Und wer dabei

wieder einmal schlecht wegkommt, ist der Kunde, der durch diverse Verbote und bürokratische Hürden einer innovativen und kostengünstigen Transportmöglichkeit beraubt wird.

1.4 Mit Pseudo-Innovationen in die Kodak-Falle

Wir scheinen zunehmend in einem Universum der Jammerer und Zauderer zu leben. Es ist hierzulande einfacher, Gründe zu finden, etwas nicht zu tun, als begeisterte Begründungen dafür zu hören, etwas Neues, noch nie Dagewesenes in die Welt zu bringen. Da Unternehmen sich aber meist doch nicht trauen, vollkommen auf Innovation zu verzichten, entwickeln sie oft in kurzen, oberflächlichen Brainstorming-Prozessen einige pseudo-hafte Innovationsideen, die nur an der Oberfläche kratzen. Diese Alibi-Erfindungen sind nichts anderes als Bullshit-Bingo, das als Innovation verkleidet durch die Unternehmenskorridore wabert. Unternehmen, die so agieren, fokussieren sich bloß auf die Optimierung und Weiterentwicklung von bereits bestehenden Produkten und Dienstleistungen. Meist handelt es sich um kleine, wenig signifikante Veränderungen innerhalb des Kerngeschäftes. Fruchtsafthersteller bringen neue Sorten auf den Markt und Automobilhersteller verändern das Design eines Fahrzeuges. Auch Jens Ostermann und sein Team haben mit dem Launch der Dinkel-Vollkornsemmel lediglich eine Veränderung innerhalb des existierenden Kerngeschäftes angestoßen. Und damit so gut wie keine neuen Kundenschichten erreicht.

Wenn Unternehmen es nicht schaffen, ihre Komfortzone zu verlassen und quer, schräg und anders zu denken, werden sie den Kodak-Effekt schmerzhaft am eigenen Leib erleben. Kodak hatte nämlich bereits in vorausschauender Innovationsfähigkeit im Jahr 1975 die erste Digitalkamera entwickelt. Dann aber angesichts dieser hohen Innovationskraft kalte Füße bekommen, doch nicht an diese Technologie geglaubt und die Produktion nicht weiterverfolgt. Das Unternehmen setzte weiter auf die



Verkaufspower der Spiegelreflexkamera. Als dann vermehrt Smartphones mit integrierter Kamerafunktion auf die Märkte der Welt gelangten und die bisher verwendeten »normalen« Kameras verdrängten, geriet Kodak ins Hintertreffen und musste 2012 Insolvenz anmelden. Auch die Frisch & Schnell GmbH ist auf dem besten Weg, in die Kodak-Falle zu tappen.

Bullshit-Frage



*Welche Gründe sprechen in Ihrem Unternehmen scheinbar gegen Innovationen?
Wie viele Ausreden finden Sie noch, um Innovationen nicht umsetzen zu müssen?*

Und hier darf ich wieder zum großen Dilemma der Unternehmen zurückkommen und zum eigentlichen Grund, warum innovatives Denken und Tun fast überall vernachlässigt wird: Echte und wirksame Innovation zu implementieren, ist ein undankbares Geschäft. Zu Beginn bringen die neuen Ideen und Entwicklungen nämlich niemals mehr Umsatz, sondern kosten ausnehmend viel Zeit und Geld. Unternehmen sehen dadurch keine sofortigen Ergebnisse und stecken weiterhin die volle Energie in das wichtige Tagesgeschäft. Schließlich bezahlt dieses Tagesgeschäft die Löhne und Gehälter der Mitarbeiter. Und genau das ist zwar verständlich, aber aus unternehmerischer Sicht höchst gefährlich, da viel zu kurzfristig gedacht.

1.5 Es läuft doch so gut

Organisationen mit guten und stabilen Umsätzen und Gewinnen steuern dabei auf ein weiteres Problem zu. Genauso wie Frisch & Schnell ruhen sie sich auf ihren bisherigen Erfolgen aus. Das gut laufende Tagesgeschäft ist für sie der strahlende Beweis, dass

die Geschäftsführung alles richtig macht und man sich auf einem stabilen Erfolgsweg befindet. Immer wieder höre ich diese und ähnliche – leider falschen – Argumente in meinem Berateralltag.

Einige traditionelle Bankhäuser meinen, dass Start-ups der Bankbranche wie N26 oder Holvi keinen Einfluss auf den Erfolg des eigenen Instituts hätten. Dabei erwirtschaften diese Banken aktuell einen zweistelligen Prozentanteil ihres Gesamtvolumens durch die Gebühren von Girokonten und Kreditkarten. Die Banken haben diese Einnahmequelle fix einkalkuliert. Wenn nun innovative Jung-Banken-Start-up-Konstrukte dieses Business langfristig abgraben, weil sie gebührenfreie Kreditkarten und Girokonten anbieten, ist Feuer am Dach. Aber weil ja nicht sein kann, was nicht sein darf, verharren diese Traditionsbanken im Nimbus ihrer bisherigen Bedeutung und ignorieren die Gefahr, die bereits über ihnen schwebt. Denn schließlich sei dem Kunden die Qualität und Betreuung wichtiger als Gebührenfreiheit. Es steht stark zu befürchten, dass sie mit dieser Einschätzung falschliegen.

Frisch & Schnell hat in den letzten Jahren ähnlich agiert. Die Eigentümerin Ruth Schnell hat sich vor fünf Jahren bewusst aus der Geschäftsführung zurückgezogen. Sie hatte völlig richtig erkannt, dass ein jüngerer Geschäftsführer das Unternehmen ins neue Zeitalter führen musste. Jens Ostermann ist eine erfahrene, souveräne Führungskraft, aber auch er hat den Fokus zu sehr auf das Optimieren des Tagesgeschäfts gelegt. Sicher, er hat die Effizienz in hohem Ausmaß gesteigert und die Umsätze und Gewinne konstant und stabil gehalten. Dadurch ist es ihm gelungen, einerseits die bereits vorhandenen Zweifel am Standort Österreich auszuräumen, aber andererseits hat er damit auch den Grundstein für die aktuelle prekäre Situation gelegt. Das Unternehmen hat die ersten Anzeichen des Wandels in Form neuer Kundenanforderungen stur ignoriert und befindet sich aktuell in einer katastrophalen Lage. Hat sich Ruth Schnell bei der Wahl ihres Geschäftsführers geirrt und durch diese Entscheidung das Unternehmen in Richtung Untergang geführt? Wird es Jens und seinem Team

gelingen, das Ruder noch einmal in Richtung Erfolg herumzureißen? Oder ist es endgültig zu spät und der Innovationszug ist bereits abefahren?

Anti-Bullshit-Fakten

- Alle heute als »traditionell« wahrgenommenen Unternehmen haben mit einer innovativen Idee begonnen, die erst im Laufe der Zeit zur Tradition wurde.
- Innovation kann und soll durchaus zu einer neuen Tradition im Unternehmen werden.
- Andere, schräge und immer wieder neue innovative Ideen müssen den ehemaligen Innovationen, die zu Traditionen wurden, regelmäßig nachfolgen.
- Dieser Innovationskreislauf darf niemals unterbrochen werden!
- Wirklich innovative Unternehmen stellen ihr eigenes Geschäftsmodell immer wieder couragiert in Frage.
- Erfolgreiche Unternehmen brauchen beides: Effizienz und höchste Produktivität im Tagesgeschäft und lebendige Innovation.