



Bianca Prommer
Schluss mit Bullsh*t-Innovationen





Bianca Prommer

Schluss mit Bullsh*t-Innovationen

**So machen Sie echte
Innovation zum Teil Ihrer
Unternehmens-DNA**



WILEY

WILEY-VCH GmbH



Inhaltsverzeichnis

Ich war schon immer sehr neugierig 7

Teil 1 Warum

1. Brauchen wir nicht, haben wir schon – Innovation, nein danke 15
2. Und jetzt ein Workshop – Bullshit-Innovation, wie sie leibt und lebt 37
3. Hilfe, ich muss innovativ sein – das Innovationsvirus geht um 63
4. Wohin wollen wir? – mehr Sein als Schein 87

Teil 2 Wie

5. Tod dem Innovationsprozess – es lebe der Innovationsprozess 121
6. Innovationsbotschafter – Keimzellen der Erneuerung 145
7. Fuck-up Nights – warum sich auch die Geschäftsführung blamieren sollte 169
8. Mix it, Baby – auf die Mischung kommt es an 195
9. Innovation versus Tagesgeschäft – mit Agilität zum Ziel . . . 219

Teil 3 Wow

10. Wow! – Es hat funktioniert 239
11. Glaskugel 5.0 – warum nach der Innovation vor der Innovation ist 251
12. Mit jedem Atemzug – Innovation als Teil der Unternehmens-DNA 263



Jetzt sind Sie dran mit Neugierde	275
Danksagung	277
Quellen und Literaturrempfehlung	279
Über die Autorin	285
Weiterführendes Material	287



Ich war schon immer sehr neugierig

Als Kind wollte ich viel lieber Zeit mit Erwachsenen verbringen als mit anderen Kindern. Ich lauschte ihren Gesprächen und platzte mitten in ihre Konversationen hinein, um die für mich damals alles entscheidende Frage zu stellen: »Warum ist das so?« Niemand war vor meiner ständigen Fragenlawine »Warum machst du das so?« oder »Warum denkst du so?« in Sicherheit. Ich war schon immer sehr neugierig.

Heute ist mir klar, warum das so war. Meine Nichte Olivia ist vier Jahre alt und auch sie fragt stets nach dem Warum. Es scheint in der Familie zu liegen. »Warum ist der Himmel blau? Warum kommt Milch aus der Brust? Warum regnet es?« Oft machen ihre Eltern und mich diese Fragen richtig sprachlos. Vor allem bei der Frage nach der Milch, die sie mir direkt stellte, musste ich länger nachdenken und war schon versucht, sie abzuwimmeln. Doch das wäre zwar der einfachere, aber auf der anderen Seite wenig mutige und sicher nicht innovative Weg gewesen.

Ich dachte angesichts dieser Frage sofort an meine Großmutter. Die hatte immer zu mir gesagt: »Bianca, hör auf, so neugierig zu sein. Neugierige Leute sterben früh.« Ich habe mich damals ein wenig geschämt. Aber wieso denn eigentlich? Weil ich ein interessiertes Kind mit Forschergeist war, das die Welt erkunden wollte? Meine Großmutter war eine großartige Frau, die immer für mich da war. Aber in dieser Hinsicht war sie eben »old school«. Ein kleines Mädchen hatte nichts zu hinterfragen und die Dinge so anzunehmen, wie die Erwachsenen es vorgaben. Wenn ich heute zurückdenke, verstehe ich, dass mir in diesen jungen Jahren meine forschenden und innovativ-interessierten Flügel gestutzt werden sollten. Nicht absichtlich, sondern weil das eben damals so war. Meine Neugierde war jedoch stärker, ich fragte weiter und ich habe bis heute nicht damit aufgehört.

Und deswegen will ich heute anders reagieren, wenn Olivia mir seltsam anmutende Fragen stellt. Und so habe ich nach einer für eine Vierjährige passenden Erklärung zu Muttermilch gesucht.

Ich scheine dabei etwas übervorsichtig gewesen zu sein. Denn das kam bei Olivia an: Die Mutter füllt Milch über die Tüte in den Mund, damit das Baby dann die Milch bekommt. Nun, ich denke, zu gegebener Zeit werde ich das noch richtigstellen können. Immerhin, ich habe die Frage nicht unterdrückt oder mit dem schrecklichen »Dafür bist du noch zu klein« beantwortet. Ich habe Olivia wie eine Erwachsene auf ungefährer Augenhöhe behandelt.

Ich bin Olivia sehr dankbar, denn sie erinnert mich regelmäßig daran, weiterhin neugierig zu sein und die Welt im beruflichen wie privaten Bereich intensiv zu hinterfragen.

Es war nicht leicht, in traditionellen Unternehmen mit meiner Art von Wissbegierde zu (über)leben. Über zehn Jahre war ich Mitarbeiterin und dann Führungskraft in einem traditionsbewussten Unternehmen der Automobilindustrie. Wie oft habe ich den Satz »Das machen wir schon immer so« gehört? Eine Aussage, die so gar nicht zu meinem Weltbild passt. Ich habe dies meinem damaligen beruflichen Umfeld auch wiederholt gespiegelt. Stets wollte ich wissen, warum man denn immer in bisherigen Fahrwassern verblieb und niemals etwas Neues ausprobierte. Ich war nicht bequem, ganz und gar nicht. Dabei ging es mir nie darum, jemanden zu nerven oder zu bewerten, ich wollte einfach unsere Projekte voranbringen.

Eines Tages wurde mir klar, dass ich mit meiner Neugier und meinem leidenschaftlichen Hinterfragen irgendwann an die Grenzen dieses Unternehmens stoßen würde. Ich wollte nicht gleich zur drastischen Maßnahme einer Kündigung greifen und entschied mich aus Gründen der Horizonterweiterung für ein berufsbegleitendes Studium. Es wird niemanden überraschen, dass ich Innovationsmanagement wählte. Wie wenn durch diese Entscheidung ein Damm gebrochen wäre, der mich bisher von weiteren Erfolgen zurückgehalten hatte, bot man mir in meinem Unternehmen die Leitung einer Abteilung an.

Durch die dazugewonnenen Kompetenzen und die plötzlich vorhandene köstliche Freiheit, Abläufe zu verändern, konnte

ich mit meinem Team einige neue Projekte starten. Ich möchte noch nicht von galoppierender Innovation sprechen, aber es gelang uns, neu und anders zu denken und unsere Kunden mit kreativen Lösungen zu überraschen. Eines dieser Projekte wurde für mich zu einem persönlichen Meilenstein. Wir entwickelten und fertigten damals Spritzgusswerkzeuge und -bauteile für die Automobilindustrie. Für ein bestimmtes neues Bauteil war die Anschaffung neuer Technologie erforderlich. Ich beschloss, Experten rund um das Thema Gasinjektion ins Haus zu holen. Keine Sorge, jetzt wird es nicht übertechnisch. Aber dies war der Moment, in dem die Innovation und ich das erste Mal in der Praxis aufeinandertrafen. Ohne dieses einschneidende Erlebnis wäre ich nicht diejenige, die ich heute bin. Und auch dieses Buch wäre vermutlich niemals entstanden. Wir fertigten nach den Angaben der Experten die ersten Bauteile in Serie – und stießen rasch an unsere Grenzen. Die Fertigung erforderte zu viele Reinigungszyklen der Gasinjektionsdüse. Alle drei Stunden musste das Material ausgespritzt, das Werkzeug abgekühlt, die Düse gereinigt und dann das Werkzeug wieder in Betrieb genommen werden. Der Aufwand war enorm, wir operierten weit weg von jeglicher Effizienz.

Dann kam einer meiner Mitarbeiter auf die Idee, eine selbst gebaute Düse auszuprobieren, die keine Reinigung während der Produktion erforderte. Dieser überaus innovative Mensch hatte die Düse in Eigenverantwortung bereits konstruiert und einen Prototypen gefertigt. Sie musste nur noch getestet werden. Aber weil dies das Leben und kein Innovationsmärchen war, mussten auch hier noch einige Hürden überwunden werden. Denn es war nicht möglich, den Test im laufenden Betrieb auszuprobieren, da wir unter Hochdruck produzierten.

Ich war aufgeregt und verzweifelt gleichzeitig. Da hatten wir eine mögliche Lösung und sollten sie nicht einmal in eine Testphase bringen? Ich präsentierte unser Vorhaben dem Produktionsleiter und bat um logistische Unterstützung. Und wie immer, wenn die Zeit reif ist für eine Entwicklung, ebneten er und die Produktionsplanerin den Weg zum Testlauf – weil auch sie an die Idee



glaubten. Zwei Wochen später wurde die neue Düse getestet und konnte kurze Zeit später in Serie eingesetzt werden.

Ich habe damals erkannt, dass ich ein gewisses Flair habe, mögliche Innovation zu erkennen und sie von locker dahin geplauderten Luftballon-Ideen zu unterscheiden. Und außerdem war mir klar geworden, dass ich den Mut und die Entscheidungsfreude habe, mit Projekten, an die ich glaube, nach vorne zu treten und mich mit aller Kraft dafür einzusetzen, sie in die Umsetzung zu bringen.

Aber langfristig konnte ein drängender, hinterfragender Geist wie meiner in einem Unternehmensumfeld nicht seine innovative und sonstige Heimat finden. Im Jahr 2012 machte ich mich deshalb als Innovationscoach selbstständig. Seitdem unterstütze ich Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen dabei, innovativer zu werden. So sehr ich diese Freiheit des Denkens und Tuns auch schätze, eine Tatsache hat sich nicht geändert. Noch immer höre ich Sätze wie »Haben wir schon. Brauchen wir nicht. Wir sind innovativ genug.« Sie stehen meist am Beginn einer Zusammenarbeit. Viele Unternehmen sind nämlich davon überzeugt, bereits erfolgreich innovativ unterwegs zu sein. Leider handelt es sich äußerst selten um echte Innovation. Vielmehr verstecken sich Unternehmen hinter singulären Pseudo-Maßnahmen, um sich stolz die Fahne »Innovation« anheften zu können. Ich kenne die Antwort auf die Frage, warum es nur so wenigen Unternehmen gelingt, wirklich innovativ zu sein, inzwischen genau: Weil sie nicht neugierig oder mutig genug sind, verrückt scheinende Wege zu beschreiten. Ich sehe es als meine Aufgabe, dieses alte und konservative Denken aufzubrechen und in neue, bisher undenkbar Richtungen zu steuern.

Genau das betrachte ich auch als meine Mission für dieses Buch. Ich lade Sie hiermit ein, neu, anders, quer, verrückt, bombastisch, out of the box und generell INNOVATIV zu denken! Sie werden sehen, das funktioniert in jeder Branche, mit jeder Unternehmensgröße und mit all Ihren Mitarbeitern. Jeder kann innovatives





Denken lernen. Wir brauchen dazu kein künstlerisches Denken à la bunte Vögel in Kreativagenturen. Was wir jedoch benötigen, ist der unbedingte Wille, Innovation zuzulassen und zu leben. Und das ist ein Lernprozess.

Jens Ostermann hat es auch gelernt. Lernen müssen. Sie kennen Jens noch nicht, aber Sie werden ihn im Rahmen dieser Lektüre auf seiner persönlichen »Innovation Story« begleiten. Diese Story ist auch gleichzeitig jene des Unternehmens, in dem er als Geschäftsführer wirkt. Begleiten Sie Jens nun auf einer heftigen Gefühlsachterbahn zwischen Tradition und Moderne und lernen Sie mit ihm und von ihm, wie erfolgreiche Innovation funktioniert.

Da ich trotz der abergläubischen Meinung meiner Großmutter bezüglich meiner Neugierde bis heute freudvoll überlebt habe, ist es mir nun möglich, Ihnen dieses Buch und meine Expertise zum Thema Innovation vorzustellen. Kommen Sie mit auf die Reise?

Bianca Prommer

PS: Ich freue mich, wenn Sie Jens Ostermann und sein Unternehmen nicht nur in Form dieser Lektüre, sondern auch auf der Webseite www.schlussmitbullshitinnovation.com begleiten. Im Downloadbereich dieser Seite finden Sie praxiserprobte Unterlagen, wie sie auch im Laufe des im Buch geschilderten Innovationsprozesses zur Anwendung kommen. Außerdem können Sie dort in Form von Interviews hören, was Traditionsbetriebe und Experten zum Thema Innovation aus der Praxis zu berichten haben. Das Passwort dazu lautet: InnovativindieZukunft

PPS: Hinweis im Sinne des Gleichbehandlungsgesetzes: Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung verzichtet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung für beide Geschlechter.



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 fuchelt 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

