

# Bloß nicht zurücklehnen

**GEHT ES UM INNOVATION**, sehen Markus Reithwiesner und Hermann Arnold das ganze Unternehmen in der Pflicht. Was Flöße und Kreuzfahrtschiffe damit zu tun haben.

**Z**wei Dinge zeichnen eine Innovation aus, sagt Markus Reithwiesner, CEO der Haufe Group: Sie löst ein wirklich wichtiges Problem von Menschen – und sie löst dieses Problem richtig gut. Doch wie steigern Unternehmen ihre Innovationskraft? Die Haufe Group setzt hierfür auf agile, autonome Einheiten innerhalb des Unternehmens. Aus ihren Erfahrungen haben Experten wie Hermann Arnold, Mitgründer von Haufe-umantis, das FLEAT-Modell entwickelt. Die Abkürzung steht für „Fluid Enterprise Agility Transformation“. Damit schaffen Unternehmen als Ganzes den Sprung hin zu mehr Agilität und Innovation.

**DUB UNTERNEHMER-Magazin: Wie ist die Balance zwischen „das Bestandsgeschäft erfolgreich führen“ und „Innovatives entwickeln“ zu finden?**

**// Markus Reithwiesner:** Eine Balance zwischen Bestand und Innovation gibt es aus meiner Sicht nicht. Alle Unternehmensbereiche müssen sich permanent verändern. Entwickeln Abteilungen und Teams ihr starkes Kerngeschäft im Lichte von Veränderungen weiter oder arbeiten sie an neuen, disruptiven Lösungen? Das ist entscheidend, denn beide Ziele müssen unterschiedlich verfolgt werden. Wir verwenden dazu das Horizonte-Modell – mit verschiedenen Bereichen für das Kern-, Innovations- oder Wachstumsgeschäft. Doch bei alledem ist eines klar: Wertschätzung für alle – vom Kern- bis zum Innovationsgeschäft – ist extrem wichtig. Love your creators and also your gardeners!

**Was halten Sie davon, Veränderungsprozesse an einen Innovation-Hub, in dem losgelöst vom Tagesgeschäft agiert wird, oder an einen CDO zu delegieren?**

**// Reithwiesner:** Die Transformation des Unternehmens geht alle an. Sie betrifft Vorgehensweise, Struktur und Kultur in jedem Bereich. Wenn das nicht vom Top-Management – allen voran vom CEO – vorangetrieben und gelebt wird, wird diese schwierige Veränderung am Beharrungsvermögen der Organisation scheitern. Daher halte ich nichts davon, Veränderungsprozesse an einen Innovation-Hub, einen CDO oder sonst wohin

## AGILE FIRMEN-FLOTTEN

Das FLEAT-Modell hilft dabei, den Wandel in Unternehmen weiter voranzutreiben. Das Ziel: agiler werden, indem sich vom Start-up bis zum etablierten Marktführer unterschiedlich reife Geschäftsmodelle im Unternehmen wiederfinden. Jede Phase wird dabei von einem Bootstyp repräsentiert.



**FINDEN – DIE STARTBAHN:** Jeder Mitarbeiter im Unternehmen kann in einer Pufferzeit mit Kollegen Ideen entwickeln und diese in einer kurzen Präsentation darstellen. Nach circa drei Monaten werden diese internen Investoren vorgestellt.



**PRÜFEN – DAS FLOSS:** Etwa 30 Prozent der Ideen nehmen diese erste Hürde und werden für sechs Monate finanziert. Dann arbeitet ein Team aus maximal sechs Personen in Teilzeit daran, die Konzepttauglichkeit zu beweisen.



**LIEFERN – DAS RUDERBOOT:** Überzeugen das Konzept und die gesammelten Erfahrungen die Investoren, geht es für etwa jedes dritte Floß in die nächste Phase. Ein vergrößertes Team arbeitet mit den ersten Kunden für 18 Monate daran, ein hochattraktives Produkt zu entwickeln.



**WACHSEN – DAS DAMPFSCHIFF:** Nur rund zwei Prozent der Ideen erreichen dieses Ziel. Jetzt geht es darum, möglichst schnell zu wachsen und die Marktführerschaft zu erobern. Ab einer Größe von über 150 Personen teilt sich die Einheit.



**PFLEGEN – DAS KREUZFAHRTSCHIFF:** Die Kunden erleben höchsten Komfort, bis das Schiff nicht mehr profitabel ist.

Ein agiles Unternehmen hat immer eine Flotte aus einer Vielzahl an Flößen, Ruderbooten, Dampf- und Kreuzfahrtschiffen im Rennen. Sie alle agieren im Flottenverbund selbstständig, sind aber auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet: die Zukunftsfähigkeit der gesamten Organisation sicherzustellen. **Mehr unter [fleet.com](http://fleet.com)**

zu delegieren. Das ist geradezu gefährlich. Ich beobachte oft, dass sich das Management dann zurücklehnt. Denn um die Digitalisierung kümmern sich ja andere.

### **Um Innovationszyklen zu beschreiben, haben Sie das FLEAT-Modell entwickelt. Was steckt dahinter?**

**// Hermann Arnold:** FLEAT adressiert die Herausforderungen, vor denen Unternehmen stehen: disruptive und kontinuierliche Innovation, Agilisierung und Verschlangung von Innovations- und Kerngeschäft sowie die Frage, wie man das in die breite Mehrheit des Unternehmens trägt. Entstanden ist FLEAT aus der Beschäftigung mit der Frage, warum Schnellboote so oft scheitern und weshalb niemand auf Tankern arbeiten will, obwohl diese die Schnellboote finanzieren. Auch Erfahrungen aus eigenen Innovationsprojekten prägen das Modell. Wir sehen: Die Bildsprache vom Floß statt vom Schnellboot und vom Kreuzfahrtschiff statt vom Tanker verändert viel im Verhalten der Mannschaft. Die Strategie, anhand solcher Bilder zu kommunizieren statt über austauschbare Visionen, aktiviert zudem die Lust auf Neues.

### **Wie viel Zeit geben Sie Flößen und Ruderbooten, also disruptiven Innovationen, für den Proof of Concept?**

**// Arnold:** Meist starten wir mit sechs Monaten für Flöße zum Beweis der Konzepttauglichkeit. Ruderboote haben dann eineinhalb bis zwei Jahre, um ein Produkt zu bauen, das sich am Markt durchsetzen kann. Ein Boot geht unter, wenn es nicht weiter finanziert wird. Dies kann sein, weil das Projekt inhaltlich gescheitert ist oder weil andere Boote mehr Potenzial versprechen. Auch wenn ein Boot kentert: Die Mannschaft ist nicht ertrunken. Im Gegenteil, meist hat sie dabei viel gelernt und ist für das Unternehmen attraktiver als zuvor – ob bei einem erneuten Versuch im Floß oder auf einem stabileren Dampf- oder Kreuzfahrtschiff.

### **Wie überzeugen Sie Mitarbeiter davon, dass Scheitern nichts Schlechtes ist?**

**// Arnold:** Die meisten überzeugt man nicht durch Worte, sondern durch Taten. Wenn gekenterte Teams nach einem schonungslosen Lernprozess für den nächsten Versuch wieder eine Finanzierung erhalten oder nach ihrer Rückkehr auf ein größeres Schiff schneller vorwärtskommen, dann überzeugt dies eher als Aufrufe oder Aufforderungen. Doch nur, weil man grandios gekentert ist, hat man noch keinen Freifahrtsschein für den nächsten Versuch. Ein gewisses Risiko bleibt – und das ist auch gut so. Wenn die Teams dieses Risiko nicht annehmen, dann werden sie auch am



**ZUR  
PERSON  
MARKUS  
REITHWIESNER**

Der Betriebswirt ist CEO der Haufe Group. Seit 1998 im Unternehmen, hat er die digitale Transformation vorangetrieben



**ZUR  
PERSON  
HERMANN  
ARNOLD**

Der Betriebswirt hat 2001 das Softwareunternehmen umantis gegründet, das 2012 von der Haufe Group übernommen wurde. Aktuell ist er Verwaltungsratspräsident von Haufe-umantis

Markt nicht die notwendigen Risiken kalkulieren und mutig eingehen. Zu Beginn brauchen wir die Pioniere. Die gibt es zum Glück in jedem Unternehmen.

### **Es heißt: Konkurrenz belebt das Geschäft. Aber gilt das auch, wenn die Konkurrenz im eigenen Haus sitzt? Wie also stehen die Boote zueinander, die um Unterstützung konkurrieren und sich ständig beweisen müssen, damit sie an der Schleuse nicht untergehen?**

**// Arnold:** Wir haben Regeln definiert. Ein wichtiges Gebot: „Schieße nicht auf Boote der eigenen Flotte.“ Natürlich entsteht Wettbewerb. Wir versuchen, diesen positiv zu kanalisieren. Im Zweifel ist mir aber Wettbewerb mit dem Kunden im Blick lieber als interner Wettbewerb zwischen funktionalen Silo-Abteilungen.

### **Können Mitarbeiter, die das Floß zusammenzimmern, auch den Dampfer oder das Kreuzfahrtschiff steuern?**

**// Arnold:** Jeder Bootstyp erfordert unterschiedliche Kompetenzen, die selten ein Mensch in sich vereint. Daher sind diverse Teams so bedeutend. Viel wichtiger ist jedoch das Verhalten der Menschen. War ich auf einem Kreuzfahrtschiff erfolgreich und heuere nun beispielsweise auf einem Ruderboot an, bin ich in der Minderheit. Da passe ich mein Verhalten automatisch an die Gepflogenheiten an und bringe meine Kompetenzen auf die passende Art ein. So arbeiten mit der Zeit mehr und mehr Leute in digital nativen Organisationseinheiten mit einem zeitgemäßen Betriebssystem.

### **Was bedeuten diese unterschiedlichen Anforderungen für den Managementstil, den Sie leben?**

**// Reithwiesner:** Es gibt nicht mehr den einen Managementstil. Managementmethoden müssen sich den jeweiligen situativen Problemen anpassen. Wir nennen das „fit for purpose“. Das verlangt dem Management eine große Offenheit für unterschiedliche Methodiken ab und bedingt, dass eine Kultur des Respekts und Voneinander-Lernens besteht. Festhalten an alten Führungsstilen für jeden Zweck – das geht in den heutigen volatilen Zeiten nicht mehr.

**// Arnold:** Vielen Menschen ist dies bewusst. Es ist aber schwierig bis unmöglich, das eigene Verhalten im bestehenden Kontext zu verändern. Das Bewusstsein allein hilft nicht. Zu stark wirken die Beharrungskräfte der Organisation und des gelernten Verhaltens. Deshalb gestalten wir mit FLEAT neue Kontexte. Da wird es nicht nur leichter, Veränderungen kommen den Mitarbeitern dann meist auch natürlicher vor. ■

 [Mehr unter haufe.de](http://Mehr.unter.haufe.de)