

Wer Neues wagen will, muss auch mutig sein, findet Bernd Nolte. Der Stuttgarter Unternehmensberater beschäftigt sich schon seit vielen Jahren mit dem Thema Innovation und wurde für seine Arbeit mehrfach ausgezeichnet. Im Gespräch mit Doris Geiger und Tobias Symanski erklärt er, warum manche Unternehmen innovativer sind als andere und wie wichtig es dabei ist, alte Denkgewohnheiten aufzugeben.

„Manche haben die Hose voll.“

insideB: Herr Nolte, die Deutschen zählen zu den Weltmeistern im Erfinden. Sind wir wirklich so innovativ?

Nolte: Das ist zweifelsohne unser Ruf. Wir zehren aber von den Früchten der Vergangenheit. Es gibt so viele Bereiche, in denen uns im Vergleich zu anderen Ländern auf dieser Welt nur wenig einfällt, beispielsweise im Kindergarten oder in der Schule. Dort spielen Kreativität und Innovation selten eine große Rolle.

insideB: Hängt es damit zusammen, dass die Deutschen Veränderungen tendenziell ablehnen?

Nolte: Das ist ganz natürlich und auch verständlich. Unser System signalisiert Stabilität, Kontinuität und Zuverlässigkeit. Wenn diese Werte auf Veränderung stoßen, schafft das große Unsicherheit.

insideB: Gibt es andere Gründe für Innovations-Hemmnisse?

Nolte: Sehr viele sogar. Es fängt schon damit an, dass viele Menschen ausschließlich mit den gleichen Menschen über die gleichen Themen sprechen. Da ist es kein Wunder, dass die Ergebnisse auch immer »»



Neuem auf der Spur:
Unternehmensberater
Bernd Nolte ist
Innovations-Experte
und Gründer von
4P Consulting in
Stuttgart.



Nach vorne gerichtet: „Bei neun von zehn Kunden verfolgen wir eine offensive Strategie. Da geht es nicht um Rückbau, sondern um Aufbau.“



Innovationshemmer existieren viele: Bernd Nolte hat rund 400 Merkmale bei Unternehmen identifiziert und diese vier Feldern zugeordnet.



Die Richtung stimmt: Wenn Unternehmer neue Technologien rechtzeitig ernst nehmen, ist schon eine Innovationshürde genommen.

Zur Person

„Ich könnte mir auch vorstellen, Kajaks zu bauen“, sagt **Dr. Bernd Nolte** (43). Der promovierte Unternehmensberater interessiert sich für viele Dinge im Leben und rät seinen Kunden, offen für andere Sphären zu sein, wie er auch beim Jahresvortrag der Wirtschaftsregion Offenburg/Ortenau verdeutlichte. Nolte lernte sein Geschäft von der Pike auf – unter anderem in Unternehmensberatungen wie McKinsey. 2001 gründete er mit zehn Mitarbeitern das Unternehmen 4P Consulting GmbH. Heute arbeiten 35 fest angestellte und zahlreiche freie Mitarbeiter für die Gesellschaft, die auch badische Kommunen und Banken berät. Nolte ist verheiratet und hat einen Sohn.

die gleichen sind. Erfolgreiche Unternehmer vernetzen sich mit ganz anderen Sphären, um auf neue Ideen zu kommen.

insideB: Seit wann beschäftigen Sie sich mit dem Thema „Innovation“?

Nolte: Seit 1992. Als junger Doktorand habe ich mich in einer empirischen Studie mit Innovationsproblemen von Unternehmen in Baden-Württemberg befasst. Zum damaligen Zeitpunkt hat sich so gut wie niemand für das Thema interessiert. Die deutsche Einheit und Konjunkturfragen standen im Vordergrund.

insideB: Nach welchen Kriterien haben Sie die Unternehmen abgeklöpft?

Nolte: Ich habe rund 400 Merkmale identifiziert, beispielsweise aus den Bereichen Wissensmanagement, Finanzierung oder Mitarbeiterführung, und diese in vier Feldern systematisiert: Perception, Position, Partnership, Penetration. Sprich: Wie nehmen Unternehmen Technologien und Markttrends wahr, wie positionieren sie sich im Wettbewerb, gelingt es dem Unternehmen, eine Kundenbeziehung aufzubauen und kann diese auch über lange Zeit erfolgreich aufrechterhalten werden?

Problem Nummer eins: „Mangelndes Wissen führt zu Skepsis und Risikoscheu.“

insideB: Wie lässt sich der Begriff „Innovation“ fassen?

Nolte: Die meisten versuchen, den Begriff positiv zu erklären: Es gibt drei bis vier Wege, auf denen sich ein Unternehmen bewegen muss, damit es nicht vom Markt gefegt wird. Ich glaube, dass dieser Ansatz einen Denkfehler beinhaltet.

inside B: Wie kommen Sie darauf?

Nolte: Schauen Sie sich den Mittelstand an. Dort gibt es Dutzende Wege zur Innovation. Deswegen habe ich in meiner Untersuchung betrachtet, wo Unternehmen Kardinalfehler begehen, die sie daran hindern, im Innovationsprozess erfolgreich zu sein.

„Während meines Studiums fand ich Unternehmensberater nur wenig sympathisch.“

inside B: Wo beginnen die Probleme?

Nolte: Der erste gravierende Fehler liegt in mangelndem Wissen. Das äußert sich in ablehnender Haltung und Aussagen wie „Diese Technologie setzt sich nie durch.“ Skepsis und Risikoscheu sorgen dafür, dass Prozesse so weitergeführt werden wie immer. Dabei merken Unternehmer häufig gar nicht, dass die Preise für ihre Produkte oder Dienstleistungen sinken ...

inside B: ... und Kunden abwandern.

Nolte: Da sind wir im Bereich „Partnership“. Dazu zählen auch die Beziehungen zur Bank und zu qualifizierten Mitarbeitern. Gehen Kunden verloren, verschlechtern sich die Zahlungsströme, die Eigenkapitalbasis dünnt aus, die guten Mitarbeiter bleiben weg. Ein schleichender Prozess des Ausblutens wird in Gang gesetzt.

inside B: Welche Rolle spielt die Leitfigur „Unternehmer“ im Innovationsprozess?

Nolte: Eine sehr entscheidende. Es gibt Unternehmer, die haben einen großen Schatz an Wissen, aber einfach die Hosen voll. Häufig tritt das Phänomen in der zweiten oder dritten Unternehmer-Generation auf. Während sich der Senior noch als großer Abenteurer mit kleinen Mitteln in seinen Produkten verwirklicht hat, scheitert der Nachfolger an der mangelnden Risikobereitschaft.

inside B: Wie kann es dazu kommen?

Nolte: Problematisch wird es, wenn der Unternehmer-Nachwuchs das Erbe antritt, nur um es dem Senior zu beweisen. Fehlen Talent und Passion, werden Technologietrends verschlafen. Kunden, die früher mit dem Senior-Chef eng zusammengearbeitet haben, können das mit dem Nachfolger nicht mehr. Die Abwärtsspirale dreht sich weiter.

inside B: Was empfehlen Sie in diesem Fall?

Nolte: Die Familie muss sich von der Firma verabschieden. So hat es beispielsweise der Bushersteller Neoplan gemacht. Weil in der Unternehmerfamilie Auwärter kein Führungsnachwuchs vorhanden war, wurde der Betrieb an MAN verkauft. Das war definitiv die beste Entscheidung.

inside B: Zu Ihren Kunden zählen vor allem Banken. Welchen innovativen Ratschlag haben Sie für Kreditinstitute, um im harten Wettbewerb erfolgreich zu bestehen?

Nolte: Die meisten Bank-Manager sehen ihre Chance darin, Produkte einfacher zu gestalten, die Konditionen zu ändern oder im Internet noch aktiver zu werden. Ich finde, das ist zu wenig quergedacht. Mit der Sparkasse Hoahrhein in Waldshut sind wir einen komplett neuen Weg gegangen und haben den Abschluss eines Kombisparvertrages mit einem Freiflug von Easyjet belohnt. Das ist für Banken mit ihrer doch eher konservativen Positionierung eine völlig neue Vertriebsidee, die so auch in keinem Lehrbuch für Banker steht.

inside B: Wie kam die Aktion an?

Nolte: Für die Sparkasse und Easyjet war es ein riesiger wirtschaftlicher Erfolg. Die Kunden sind auf die Verträge geradezu abgefahren und fragen heute sogar aktiv nach neuen Angeboten. Selbst die Mitarbeiter hat die Aktion infiziert. Sie sind motivierter, überlegen sich zusammen mit uns, was in Zukunft noch gemacht werden kann, und sind dabei ein innovativer Baustein in der Bank.

inside B: Warum wollte ein Querdenker wie Sie Unternehmensberater werden?

Nolte: Ich stamme aus einer Praktikerfamilie und passe schon deswegen nicht in dieses Raster. Während meines Studiums fand ich Unternehmensberater zudem nur wenig sympathisch und wollte deswegen nicht in diesem Bereich landen.

inside B: Was hat Sie umgestimmt?

Nolte: Während meiner Promotion habe ich häufig mit McKinsey-Leuten zusammengearbeitet und gemerkt, dass der Ruf der Branche schlechter ist als das, was die meisten leisten.

inside B: Warum das schlechte Image?

Nolte: Die großen Beratungsgesellschaften betreuen die großen Konzerne. Her-

aus kommen die großen Lösungen, die in den vergangenen Jahren vor allem in eine Richtung gezielt haben: Personalabbau, Auslagerung, Veränderung der Wertschöpfungskette. Das sind unangenehme Themen, und die Berater kassieren dafür die Prügel von der Öffentlichkeit.

In Kommunalverwaltungen gilt: „Am innovativsten sind definitiv die Bürgermeister.“

inside B: Sie raten nie zu Entlassungen?

Nolte: Wir sind nicht auf das Thema programmiert. Bei neun von zehn Kunden verfolgen wir eine offensive, nach vorne gerichtete Strategie: neue Absatzmöglichkeiten erschließen, neue Produkte in den Markt bringen. Da geht es nicht um Rückbau, sondern um Aufbau.

inside B: Sie beraten auch Kommunen in Sachen Innovationen. Was ist Ihnen in den Verwaltungen aufgefallen?

Nolte: Am innovativsten sind definitiv die Bürgermeister. Durch den Generationswechsel sind frische, wache Geister in die Rathäuser eingezogen. Ihr Problem ist nur, dass sie zu 80 Prozent auf Menschen treffen, die Veränderungen nicht gerade aufgeschlossen gegenüberstehen. In den Ämtern ist die Verunsicherung doch schon groß, wenn Mitarbeiter ihr Büro wechseln müssen.

inside B: Inwieweit sind öffentliche Verwaltungen überhaupt in der Lage, Innovationen voranzutreiben?

Nolte: Sie können diese lediglich begleiten oder den Startschuss dazu geben. Ein gutes Zusammenspiel von unterschiedlichen politischen Entscheidungsträgern kann sehr hilfreich sein. Innovationstreiber bleiben jedoch einzig und allein die Unternehmer.



Berät die Sparkassen Gengenbach und Hoahrhein: Bernd Nolte im Gespräch mit den inside B-Redakteuren Doris Geiger und Tobias Symanski (von links).