

NZZ Online

Unerwartetes ernst nehmen – Dietrich Mateschitz

Erschienen bei NZZ Online am 22.2.2013

Frank Arnold gilt als einer der anerkanntesten Managementberater Deutschlands und der Schweiz. Zu den Kunden seiner Unternehmensberatung ARNOLD Management gehören zahlreiche internationale Unternehmen des Mittelstands sowie börsennotierte Konzerne. Frank Arnold berät Vorstände zu den Themen Unternehmenskultur und Unternehmensstrategie. In der Unternehmensberatung ist der promovierte Wirtschaftswissenschaftler seit 1999 tätig. Darüber hinaus ist Dr. Frank Arnold weltweit als Bestsellerautor erfolgreich und international als Redner gefragt.

Dietrich Mateschitz hatte nicht nur bei der Gründung von Red Bull einen Blick für Dinge, die vielen Branchenriesen entgangen waren, sondern er nutzte konsequent immer wieder scheinbare Kleinigkeiten, um mit neuen Trends geschickt die Aufmerksamkeit auf seine Marke zu lenken. Als Red Bull begann, hätte niemand es für möglich gehalten, dass eine Markchance gegen Marktführer wie CocaCola und andere bestehen würde.

„Es geschieht zu jeder Zeit etwas Unerwartetes; unter anderem ist auch deshalb das Leben so interessant.“ Freifrau Marie von Ebner-Eschenbach (1830-1916), österr. Schriftstellerin

Bei Innovationen und Erfindungen gilt die Regel: Wer Unerwartetes ernst nimmt, hat gute Chancen, etwas zu entdecken, was vor ihm viele andere übersehen haben - weil sie es nicht sehen konnten oder nicht sehen wollten.

Der US-amerikanische Ingenieur Percy Spencer bastelte in den 1940er-Jahren gerade an Generatoren für Radaranlagen, als er mit Verwunderung feststellte, dass sein Schokoriegel in der Tasche ge-

schmolzen war. Nicht etwa durch die Körperwärme, sondern durch die Mikrowellen der Radaranlagen, mit denen er arbeitete. Diese sonderten so viel Wärme ab, dass sie die Schokolade zum Schmelzen brachten.

Damit hatte Spencer nun überhaupt nicht gerechnet. Anstatt diese Entdeckung als unwichtig abzutun, nahm er das Unerwartete ernst und machte sich gleich daran, den Prototypen des Mikrowellenherds zu entwerfen. Der Mikrowellenherd wurde ein großer Erfolg und ist in seiner heutigen, weiterentwickelten Form aus Haushalten und Gastronomie nicht mehr wegzudenken.

Vor Spencer hatten schon viele Forscher eine ähnliche Wirkung von Mikrowellen beschrieben. Doch nur Spencer hat dank seiner besonderen Aufmerksamkeit für das Unerwartete die Einsatzmöglichkeiten für das Erhitzen von Nahrungsmitteln und vor allem auch das wirtschaftliche Potenzial erkannt, das in dieser Innovation steckt.

Was für Entdeckungen gilt, gilt genauso im Führungsalltag: Wirksame Führungskräfte nehmen das Unerwartete ernst – ganz gleich ob unerwarteter Erfolg oder unerwarteter Fehlschlag. Alles, was über-

Umgesetzt – der Management-Blog von Frank Arnold

raschend kommt, bietet oft viele Einsichten und neue Erkenntnisse über Einsatz-

möglichkeiten, Nutzen und Wert eines Produkts und über neue Marktchancen.

Aufgaben und Denkanstöße:

- „Wo Wege vorgeschrieben sind, bleiben Entdeckungen aus.“ (Erhard Horst Bellermann, *1937, dt. Dichter und Aphoristiker) Lassen Sie es zu, sich außerhalb der gewohnten Bahnen zu bewegen. Das eröffnet Ihnen viele neue Chancen, ganz gleich in welchem Bereich.
- Richten Sie Ihr Augenmerk auf vermeintlich unwichtige Dinge und sehen Sie genau hin.
- Gewöhnen Sie sich eine Routine an, die Sie zwingt, Unerwartetes zu erkennen. Lassen Sie Ihre Mitarbeiter und Kollegen beispielsweise einmal pro Monat aufschreiben, was unerwartet und überraschend war und diskutieren Sie diese Themen gemeinsam.