

# Innovationsgeist in der Unternehmenskultur zu etablieren, ist eine essentielle Führungsaufgabe

Dialogisches Interview mit Michael Krammer  
CEO von Orange Austria Telecommunication GmbH  
9. Dezember 2009

Josef M. Weber<sup>1</sup>

**Josef M. Weber:** Herr Krammer, im Zuge Ihrer Laufbahn hatten Sie immer wieder Krisen zu bewältigen wie zum Beispiel Umbrüche des Marktes oder Übernahmen. Ähneln die derzeitige finanz- und realwirtschaftliche Krise den vergangenen oder stellt sie in Bezug auf Management und Führung eine ganz andere Herausforderung dar?

## **1. Die Krise führt zu einer stärkeren Reflexion der Dinge**

**Michael Krammer:** Ich nehme da gedanklich eine Trennung vor. Das eine sind die Aufgabenstellungen in der Führung dieses Unternehmens, die ich jetzt vorfinde. Da ist durch die Krise nichts dramatisch anders geworden. Wir sind eine sehr schnelllebige und dynamische Branche mit einem hohen Grad an Wettbewerb und bewegen uns – wenn man so will – von einer Krisensituation in die Andere. Krise im Sinne von jetzt plötzlich auftretender Herausforderung, mit der niemand gerechnet hat. Wir müssen uns ständig entwickeln und sind, so gesehen, wahrscheinlich in dieser Branche das Arbeiten in einer Krisensituation gewohnt. Das bedeutet: Ständig das, was man bisher getan hat zu hinterfragen, neue Ansätze zu zulassen, querdenken, Durchlässigkeit fördern usw. Das ist das eine.

Die Krise aber jetzt – und das ist der zweite Teil meiner gedanklichen Trennung – nimmt Einfluss auf mich persönlich. Sie führt zum Hinterfragen grundsätzlicher Dingen. Das Finanzsystem, die Ausrichtung der gesamten Weltwirtschaft, wie sieht die Zukunft der alten Welt – des Westens – aus, wohin gehen wir da gerade? In unserer Branche zum Beispiel drängt China sehr stark herein und regulatorische Effekte drücken auf Europa. Die Krise jetzt führt bei mir zu einer stärkeren Reflexion all dieser Dinge – mehr als bisher.

---

<sup>1</sup> Dieses Gespräch mit Michael Krammer ist Teil des Forschungsprojektes „In der Krise: Beibehalten, innovieren, über Bord werfen“. In diesem Forschungsprojekt werden Personen interviewt, die eine maßgebliche Führungsfunktion in einer Organisation innehaben. Ziel dieser Gespräche ist, Erkenntnisse darüber zu gewinnen, was derzeit als unternehmerisch relevant erlebt wird, und welche grundlegend neuen Fragen sich dabei herauskristallisieren. Dieses Forschungsprojekt entstand im Rahmen von metalogikon. Die Interviews und die zusammengefassten Erkenntnisse daraus sind abrufbar unter [www.metalogikon.com](http://www.metalogikon.com)

**JMW:** Welchen Einfluss nimmt das bei Ihnen?

**Michael Krammer:** Ich frage mich: Welchen Beitrag leisten wir zur Gesellschaft, zur gesellschaftlichen Fortentwicklung, wie wirkt das gesamte Finanzsozietop um uns herum, wer finanziert uns, wer sind unsere Lieferanten, wo kommen die her, wie finanzieren sich die? Das habe ich bisher so nicht wahrgenommen; jetzt hat das auch einen stärkeren Einfluss auf das Tagesgeschäft.

**JMW:** Da dringt das Thema der „Sozialen Verantwortung“ durch.

**Michael Krammer:** Ja. Ethik, gesellschaftliche Entwicklungsverantwortung, soziale Verantwortung. Im Wesentlichen ist es das und bekommt stärkere Bedeutung.

**JMW:** Wenn man vorher sehr klar war und das vorhin beschriebene jetzt mehr hinterfragt: verunsichert das oder führt das zu einer Verlangsamung?

## **2. Strategisches und langfristiges Denken**

**Michael Krammer:** Auf das Tagesgeschäft hat es keinen Einfluss. Einfluss nimmt es auf meine persönliche Einstellung zu dem was und wie ich es tue. Ein Beispiel:

Wir sind jetzt in der Situation, unsere Partner für die Zukunft, auch für die Netzwartung und Netzbetreuung auszusuchen. Und da kommen diese Gedanken hervor: Bringen wir unsere europäischen Lieferanten, die wir derzeit haben, dadurch unter Druck, indem wir die Chinesen ins Boot holen? Erlauben wir es denen, mit Kampfpreisen hineinzufahren, damit wir uns vielleicht ein paar Hunderttausend Euro im Jahr ersparen?

Was sind dann die Folgen? Was passiert dann mit dem Ursprungsgebiet der modernen Mobilfunk Technologie? Was passiert mit Nokia, dem derzeit größten Mobilfunkkonzern der Welt? Was ist mit Alcatel, was ist mit Ericsson? Wohin gehen die? Verlieren die gesamt? Was passiert dann als Folgeeffekt auch mit uns, also einer Orange, einer deutschen Telekom, einer Vodaphone, die von Europa aus in die Welt gegangen sind?

Heute hat die China Mobile 160 Mio. Kunden – mehr als jeder global agierende europäische Telekommunikationskonzern. Das ist eine enorme Marktmacht und spiegelt die Gesamtwirtschaftsverhältnisse wieder. Da frage ich mich: Will ich das unterstützen, und wohin führt das langfristig? Sind wir in unserer westlichen Welt, Amerika und Europa zusammen, schon im Endstadium des römischen Reiches? Kurz vor der Dekadenz?

So gesehen, hat es dann auch einen operativen Einfluss; aber nicht im Tagesgeschäft, sondern im strategischen, langfristigen Überdenken, im Überprüfen von Partnerschaften.

**JMW:** Führt das zu einem Zusammenrücken und zu einer Bildung von Allianzen?

### **3. 16 Stunden am Tag zu arbeiten, ist in Europa niemand mehr bereit**

**Michael Krammer:** Das auch. Aber wir müssen uns die Frage stellen: mit welcher Einstellung unsere verantwortlichen Politiker jetzt für die Branche agieren? Die zuständige Kommissarin in Brüssel sorgt für Reglementierungen, bis hin zu einer Endkundenpreisbeschränkung. Dabei wird übersehen, dass wir uns als Unternehmen im globalen Wettbewerb befinden. Das ist, als müssten wir einen Hundertmeterlauf mit angelegten Fußfesseln machen, nur um populistisch schnelles Geld machen zu können. Da frage ich mich: Warum ist das so, wie kann man das ändern, wie kann man das aufbrechen?

**JMW:** Sie beschreiben, dass Sie nachdenklicher werden. Nehmen sie dieses Phänomen insgesamt wahr? Bei Ihren Geschäftsführerkollegen oder im Management Ihres Unternehmens?

**Michael Krammer:** Bei meinen Geschäftsführerkollegen sehr wohl. Wir arbeiten größtenteils sehr lange zusammen und haben einen gewissen Gleichklang in unserer Grundeinstellung. Elmar Grasser, unser Technikgeschäftsführer ist jemand, der die GSM-Technologie in die Welt getragen hat. Er hat dafür gesorgt, dass diese Technologie in Amerika Einzug gehalten hat. Er fragt sich: „Was passiert denn da gerade?“ Die europäische Vormachtstellung und vor allem die Wertschöpfung in Europa verschwinden. Übrig bleiben die großen Konzerne...

**JMW:** Woran liegt das?

**Michael Krammer:** Einerseits liegt das daran, dass wir einen großen Wohlstand erreicht haben. 16 Stunden am Tag zu arbeiten, ist in Europa niemand mehr bereit. In China werden bei 500.000 Uniabsolventen jährlich die Besten ausgesucht, die dann bereit sind, rund um die Uhr zu arbeiten. Wie bei uns vor 50 oder 60 Jahren. Das alleine ist schon ein Ungleichgewicht. Ein Ungleichgewicht vom Engagement her. Auf internationalen Kongressen zeigt sich das. Während westliche Unternehmen dort in ihrem Raster, wie bisher arbeiten, sind chinesische Konzerne rund um die Uhr verfügbar. Und haben total innovative Ansätze.

Das Zweite sind die vorhin erwähnten politischen Rahmenbedingungen, unter denen die Konzerne agieren. Extrem formuliert: In Europa haben wir eine populistisch orientierte Endkundenpreisregulierung, verbunden mit Protektionismus im Inlandsmarkt. Dem gegenüber stehen globale Großkonzerne von außerhalb, ausgestattet mit staatlichen Finanzierungsgarantien, die diesen Regulierungen nicht unterliegen; ein völliges Ungleichgewicht in der Unterstützung.

Diese Kombination macht es der westlichen Welt in unserer Branche unmöglich, sich noch weiterhin vorne zu halten.

**JMW:** Dagegen ist kein Kraut gewachsen?

#### **4. Auf kurzfristigen Vorteil verzichten, um langfristig Optionen zu haben**

**Michael Krammer:** Bis zu einem Grad haben wir das schon in der Hand. Wir vertreten ja hier in Europa und auch in Amerika immerhin eine gute Milliarde Mobilfunkkunden. Und wenn wir jetzt nicht unbedingt jedem Cent beim besseren Angebot eines chinesischen Anbieters nachgeben, sondern uns überlegen, welche langfristigen Konsequenzen das hat, dann können wir das schon zu einem Teil beeinflussen. Denn die Frage, die ich mir stelle ist ja: Was passiert nach dem Quick-Win. Schließe ich jetzt einen Vertrag mit einem chinesischen Anbieter für drei Jahre ab - was ist danach? Gibt es dann überhaupt noch eine europäische Alternative? Kompensieren diese Unternehmen das nachher auch finanziell? Mittel- und langfristig gedacht, schwinden die Optionen in Zukunft, und wenn die Optionen schwinden, dann wird es automatisch schlechter. Auch wirtschaftlich.

Der Ausweg kann sein, auf kurzfristigen Vorteil zu verzichten, um damit mittel- und langfristig Optionen zu haben. Um mehr Optionen zu haben! Das ist die Überlegung.

Mich persönlich hat diese gesamte Finanzkrise sehr stark beeinflusst. Für mich liegt eine der Ursachen in den kurzfristig orientierten Leistungsanreizen für Manager im Finanzwesen. Und das damit verbundene völlige außer Acht lassen von Nachhaltigkeitsdenken.

In unserer Branche führt dies zu einem Umdenken. Wir bauen Netze auf, die wir auf 20 Jahre abschreiben. Wir haben Lizenzen, die 20 Jahre laufen. Wir dürfen nicht nur ans nächste Quartal denken. Und dürfen nicht spekulieren, sondern uns vor Augen führen, dass wir ein Infrastrukturgeschäft machen. Und das will gut überlegt sein. Und auch, wenn in drei oder fünf Jahren es dann nicht mehr ad personam sind, die das tun, so haben wir unsere Verantwortung doch in den Dienst des Unternehmens zu stellen.

**JMW:** Die Krise trägt dazu bei, den Blickwinkel zu verändern: von kurzfristig auf langfristig. Hat das dann auch Konsequenzen auf die Unternehmensführung und Personalpolitik? Satt hire & fire zu betreiben langfristig Know-How aufzubauen und zu erhalten?

#### **5. Beschäftigungsgarantie statt Personalabbau**

**Michael Krammer:** Das kann ich an einem ganz konkreten Beispiel festmachen. Zu dem Zeitpunkt, wie die Krise sich gerade auf den Höhepunkt zu entwickelt hat, sind wir während der Budgetphase hier gesessen und haben uns gefragt: Was machen wir jetzt? Sollen wir das Jahr der Krise ganz locker dazu nutzen, um 50-100 Leute abzubauen? Was uns dann eine Einsparung von ca. 2 Mio. im Jahr gebracht hätte.

Oder nutzen wir diese Chance, um unseren Mitarbeitern ein Signal zu senden: Wenn alle anderen über Abbau und Restrukturierung reden, geben wir Beschäftigungsgarantien, weil wir uns darauf konzentrieren wollen, dass wir die Kunden optimal servicieren, dass wir innovativ sein können und mit freiem Kopf denken können.

Das haben wir dann gemacht. Wir haben für das Jahr 2009 den Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen mit dem Betriebsrat vereinbart und auch gegenüber der Mitarbeiterschaft ausgesprochen. Und wir haben kommuniziert, dass wir uns in diesem Jahr darauf konzentrieren, unser Service zu verbessern, dass wir besser verkaufen und dass wir Innovationsprozesse in Gang bringen. Ein angstmotivierter Mitarbeiter ist immer ein schlechter Mitarbeiter. Also der, der um seinen Job Angst hat - das ist die höchste Angst, die man im Berufsumfeld haben kann - der kann nicht frei denken, der kann nicht kreativ sein, der kann sich auch nicht auf den Kunden konzentrieren. Deswegen haben wir das gemacht. Das war eine sehr gute Erfahrung.

**JMW:** Nicht wenige Unternehmen haben die Situation genutzt, um Personal abzubauen...

**Michael Krammer:** Genau, denn eine bessere Argumentationshilfe hätten wir nicht gehabt! So quasi: „Leider zwingt uns die Krise zu...“

**JMW:** Sie haben es umgedreht und aus der Krise einen Schub nach vorne ausgelöst.

**Michael Krammer:** Wir haben jetzt 800 Mitarbeiter. Es war eine schwierige Entscheidung, aber aus meiner Sicht hat es sich sehr bewährt. Auch ist diese Entscheidung von unserem Eigentümer, der uns zu 65% besitzt, zu Gänze akzeptiert worden! Da halte ich einen seriös arbeitenden Finanzinvestor für die Unternehmensentwicklung weit besser, als eine Börsennotierung. Ich habe beides miterlebt: In Deutschland ein börsennotiertes Unternehmen, das quartalsergebnisoptimiert hat. Ein langfristiges Denken war unmöglich! Ein seriös agierender Finanzinvestor hat zumindest eine Perspektive von fünf Jahren! Klar gibt es auch hier schwarze Schafe, aber von der Grundstruktur her besteht wesentlich mehr Interesse, die Unternehmenssubstanz weiter zu entwickeln, als bei einer Börsennotierung, wo die Manager nur danach bezahlt werden, wie der Börsenkurs aussieht. Und wir wissen, was der Börsenkurs bedeutet für die Unternehmenssubstanz – gar nichts! Das ist in Wahrheit ein Glücksspiel!

**JMW:** Was würden Sie sagen, was wird in Bezug auf Management und Führung zunehmend wichtiger? Wohin führt der Weg?

## **6. Kommunikation statt Information**

**Michael Krammer:** Schnellelebige Branche und krisenhafte Zeiten stellen eine schwierige Kombination dar. Für extrem wichtig halte ich jetzt eine durchgängige Kommunikation im Unternehmen. Die Bedeutung dafür steigt. Auch wenn wir bisher schon dafür gesorgt haben, gibt es jetzt einen großen Unterschied: Es braucht die Möglichkeit neben der Information auch Dinge hinterfragen zu können, sie zu klären und die Hintergründe zu beleuchten. Das haben uns die Mitarbeiter auch in einer Befragung deutlich wiederspiegelt: den Unterschied zwischen Information und Kommunikation.

**JMW:** In einen Austausch über das, was geschieht, zu treten?

**Michael Krammer:** Genau! Und da haben wir, wie vermutlich auch viele andere Unternehmen, noch gewaltige Defizite. Defizite, die dazu führen, dass wir Potentiale bei den Mitarbeitern brach liegen lassen. 2009 haben wir nicht nur die Beschäftigungsgarantie gegeben, sondern haben auch mit einer Führungskräfteausbildung begonnen. Weil genau dieser Prozess ja besonders schwierig ist. In solchen Zeiten als Führungskraft zu sagen „das machen wir jetzt und los geht’s – wir setzen um“ ist falsch! Je mehr der Korridor des Handelns, der strategische Rahmen klar ist, umso größere Flexibilität erhält der einzelne Mitarbeiter, um die richtigen Entscheidungen zu treffen. Entscheidungen, die er ohne Rückfrage treffen muss. Und das ist das aller Wichtigste. Selbst wenn es nur um so banale Dinge geht, wie: Darf ich dem jetzt die Aktivierungsgebühr nachlassen, oder nicht? Muss da jetzt der Shop-Manager gefragt werden und muss dieser dann den Regionalleiter fragen? Dann geht das die Kette entlang. Unser Ziel muss sein, den strategischen Rahmen möglichst klar zu zeichnen. Dies kann nur in einem konsequenten Dialog über alle Hierarchieebenen ermöglicht werden kann.

**JMW:** Stärkung der Autonomie und der Eigenständigkeit vor Ort?

**Michael Krammer:** Ja, ganz genau.

**JMW:** Wie Sie von den Potentialen ihrer Mitarbeiter gesprochen haben, fingen Ihre Augen zum Leuchten an...

## **7. Manager arbeiten in den Shops**

**Michael Krammer:** Seit 2009 gibt es bei uns sogenannte „meet the customer - days“. Führungskräfte arbeiten einen Tag im Shop mit. Und zwar wirklich mitarbeiten, nicht schauen und ein bisschen mitreden, sondern mitarbeiten. Da wird schnell sichtbar, wie wenig wir wissen, und wie schlecht manche Prozesse sind und wie notwendig es ist, vor Ort entscheidungsfähig zu sein. Den Mitarbeitern wichtiges Hintergrundwissen und strategisches Rahmenwerk bereitstellen, das ist unsere Aufgabe.

**JMW:** Eigenständigkeit zu fordern läuft auch Gefahr, paradox zu werden.

**Michael Krammer:** Die Order ist: Führungskräfte, bitte setzt euch mit den Mitarbeitern auseinander, gebt Hintergrundinformationen. Das fängt damit an, dass wir vom Managementboard ausgehend mit einer Managementcrew, den Abteilungsleitern und dann mit Team- und Gruppenleitern die Meetings so gestalten, dass es keine Einweginformation ist. Die Führungskräfteausbildung beispielsweise für einen Shopmanager vermittelt, dass dieser lernt, in Meetings erhaltene Informationen kritisch zu hinterfragen und nicht einfach zu akzeptieren. Andernfalls gibt er die Information genauso weiter und ist für die erste Zwischenfrage vom Mitarbeiter gar nicht gewappnet. Führungskräfte müssen lernen zu hinterfragen, um dann auch gewappnet zu sein, sich der Diskussion mit den Mitarbeitern zu stellen.

**JMW:** Dort liegt ja auch das Potential für Innovationen. Wenn Vorgaben nicht einfach hingenommen werden, sondern zu einer fruchtbaren Auseinandersetzung führen, dann

Innovationsgeist in der Unternehmenskultur zu etablieren  
ist eine essentielle Führungsaufgabe

kann ursprünglich Nichtgedachtes entstehen. Führung erhält damit eine andere Dimension.

## **8. Die Mitarbeiter zu Feedback ermutigen**

**Michael Krammer:** Ja, wir sind sicher noch nicht dort, wo wir hin wollen. Aber wir bewegen uns damit in die richtige Richtung. Das beweisen mir Besuche in den Shops. Also, wenn ich eine Dienstreise innerhalb von Österreich mache, schau ich immer, dass ich dort, wo wir einen Shop haben, auch die Mitarbeiter besuche. Und die kommen mit Vorschlägen zu mir! Man könnte glauben, wenn der CEO dort vorbeikommt, dann werden vorher die Klinken geputzt und die Handys schön geschlichtet und die Krawatten gerichtet, dass alles passt. Vielleicht passiert das ja auch, aber letztlich freuen sich die Mitarbeiter schon drauf, weil sie Ideen haben.

**JMW:** Das hängt auch sehr von Ihrer Haltung ab, mit der Sie in die Shops gehen.

**Michael Krammer:** Die größte Verantwortung für uns Führungskräfte liegt im Vorleben. Will ich eine offene Diskussion und eine Feedbackkultur fördern, kann ich nicht in den Shop gehen, eine „Visite“ machen und sagen: Da ist es staubig! Statt dessen versuche ich mit gezielten Fragen Vorschläge zu provozieren: Welche Handys laufen gut, was sagt ihr zum neuen Tarif, was sagen die Kunden dazu? Dann entsteht Feedback.

**JMW:** Die Stärkung des Dialoges im Unternehmen führt zu ernst zu nehmenden Auseinandersetzungen. Mehr Meinungen erhöhen aber auch die Komplexität. Führung und Steuerung werden damit nicht unbedingt einfacher oder leichter.

**Michael Krammer:** Nein, es wird nicht einfacher, aber es wird in jedem Fall besser! Wir leben in einer komplexen Welt, in einem komplexen Markt, in einem komplexen System. Und ich glaube nicht, dass man dieses komplexe System mit radikaler Vereinfachung bewältigen kann. Man darf es nicht kompliziert machen, aber man muss mit komplexen Lösungsmodellen auf komplexe Systeme antworten. Es ist ein Irrglaube, dass wir hier drinnen uns etwas ausdenken können, was für 2,1 Mio. Kunden, 93 Shops, 210 Mitarbeitern in den Shops, weiteren Partnershops und indirekten Vertriebskanälen super ist. Dafür ist die Welt draußen viel zu komplex. Und die Entscheidungsqualität steigt immer mit der Anzahl der – nennen wir es mal militärisch – Aufklärungsergebnisse.

**JMW:** Die Qualität von Informationen steigt, wenn ich als Mitarbeiter weiß, dass die Beobachtungen, die ich gerade mache, von Bedeutung sein können. Dazu braucht er auch ein Wissen darüber, was im Inneren der Organisation passiert. Weiß er das nicht, dann nimmt er bestimmte Hinweise des Kunden gar nicht wahr.

**Michael Krammer:** Daher ist es wichtig, dass das strategische Rahmenwerk definiert ist und möglichst gut ins Unternehmen transportiert wird. Und auf der anderen Seite bin ich bereit, lieber zu viele als zu wenige Informationen zu erhalten. Die Aufgabe zu sortieren, wie relevant diese Informationen sind, nimmt uns niemand ab.

**JMW:** Gibt es darüber hinaus etwas, was für Sie in Ihrer Managementverantwortung zunehmend wichtig wird oder was gar nicht so selbstverständlich ist, oder was neu hereingekommen ist?

## **9. Zufriedene Mitarbeiter und die Tendenz sich abzuschotten**

**Michael Kramer:** Unsere Mitarbeiterzufriedenheitsbefragung hat einen deutlichen Unterschied zu den Vorjahren ergeben. Die Mitarbeiter sind froh, hier zu arbeiten, sehen aber trotz Beschäftigungsgarantie den Arbeitsplatz nicht gesichert. Interessant ist, dass sie uns als Arbeitgeber aber nicht weiter empfehlen. Vielleicht ist der Grund darin zu suchen, dass damit der eigene Job eher abgesichert scheint. Weniger Bewerber lassen die Gefährdung meines Jobs geringer erscheinen.

Fest steht, dass für die Mitarbeiter das eigene Team extrem wichtig ist. Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern, kollegiales Verhalten, also ein richtiges Zusammenrücken. Aber möglicherweise führt das nach außen vermehrt zu Abschottung.

**JMW:** Was intern auch zu einer Herausforderung führen kann, wenn die Teams anfangen „zu zumachen“. Das kann den Bemühungen, die Kooperation und den Informationsfluss zu fördern zuwiderlaufen.

**Michael Kramer:** Das kann zu Abteilungsdenken führen. Die Abteilung wird dann wirklich zur Abteilung, weil sie sich abteilt – das ist ein Bedrohungspotential.

**JMW:** Das heißt mein Wissensvorsprung, den ich habe, den muss ich mir behalten, auf den muss ich aufpassen, wenn jemand anderes das auch noch weiß, dann bin ich mir nicht sicher, ob ich dann noch wichtig bin.

**Michael Kramer:** Und das Thema Wertschätzung wird auch sehr wichtig.

**JMW:** Wie äußert sich das?

## **10. Wertschätzung auch von anderen Einheiten wird wichtiger**

**Michael Kramer:** Ein Feedback aus unseren Befragungen ist: Wir fühlen uns wertgeschätzt innerhalb der eigenen Organisationseinheit. Von anderen Führungskräften und anderen Abteilungen fühlen wir das nicht im gleichen Ausmaß. Diese Aussagen haben uns veranlasst mit einer Gruppe von Mitarbeitern, die sich aus allen Unternehmensbereichen und der HR-Abteilung zusammensetzt, das Thema weiter zu bearbeiten.

Unlängst war ich bei einem dieser Treffen dabei. Interessant finde ich, was als Wertschätzung empfunden wird. Manchmal sind es so scheinbar banale Dinge wie: Bekomme ich rechtzeitig eine Antwort auf eine E-Mail? Werde ich zu einem Meeting eingeladen? Erfolgt die Kommunikation zwischen Marketing und der IT in Form von

Innovationsgeist in der Unternehmenskultur zu etablieren  
ist eine essentielle Führungsaufgabe

Anweisungen oder werden wir als gleichberechtigte Diskussionspartner gesehen? Das sind die Themen, die sich dahinter verbergen.

**JMW:** Man könnte sagen, dass widersprüchliche Kräfte im Unternehmen wahrzunehmen sind: einerseits steigt die Durchlässigkeit und andererseits ist ein Zumachen einzelner „Zellen“ beobachtbar.

**Michael Krammer:** Stimmt. Das ist etwas, das ja auch im privaten Umfeld passiert: Cocooning. Wenn es draußen schwierig wird, dann ziehen wir uns ins Nesterl zurück und schirmen uns ab. Das soweit aufzubrechen, dass Durchlässigkeit gegeben ist, ist eine große Herausforderung.

**JMW:** Wie oder wo würden Sie sagen, entstehen in Ihrem Unternehmen Innovationen? Fallen Ideen zufällig auf fruchtbaren Boden. Wie kommt also „das Neue“ bei Ihnen in die Welt? Welche Basis gibt es dafür?

## **11. Bereit zu sein, Dinge wirklich anders zu machen als bisher**

**Michael Krammer:** Zum einen haben wir ein Innovationsmanagement, das im Marketing beheimatet ist. Da geht es aber hauptsächlich um Produkt- und Serviceinnovationen, aber auch Prozessinnovationen, sofern sie Kundenrelevant sind.

Darüber hinaus verfügt der Konzern über seine Orange-Future-Labs mit über 4.000 Mitarbeitern aus sehr vielen Ländern der Welt, die an Produkt- und Serviceinnovationen arbeiten. Das ermöglicht einen tollen Überblick über das, was sich in der Welt so tut.

Das ist die eine Seite der Innovation. Die andere Seite ist das wirklich Innovative: Dinge wirklich anders zu machen, als bisher. Das ist eine Lebenseinstellung, die von der Unternehmensführung vorgelebt werden muss. Wir müssen uns selber immer wieder in Frage stellen, um Innovation überhaupt zu zulassen. Eine neue strategische Ausrichtung, Prozesse völlig auf den Kopf zu stellen. Zu hinterfragen: Warum machen wir das überhaupt? Was ist der Grund dafür? Wie kann es völlig anders gehen? Das ist eine Frage der Unternehmenskultur. Ich bin jemand, der bereit ist, eine eingeschlagene Strategie, die wir vor zwei Jahren in Kraft gesetzt haben auch wieder in Frage zu stellen. Und das werden wir auch tun.

Also auf der einen Seite gibt es die Produktinnovation – alles fein säuberlich strukturiert. Unabhängig davon ist eine essentielle Führungsaufgabe, diesen Innovationsgeist in der Unternehmenskultur zu etablieren.

Vordergründig geht es um Schnelligkeit, um Minuten, um Preise, um Pakete und um schneller verkaufen, und um Steigerung usw.. Vielleicht sind aber schon ganz andere Werte gefragt! Daher müssen wir das was wir tun sehr grundsätzlich in Frage stellen. Und das Ganze noch mehr auf den Kopf stellen.

**JMW:** Herr Krammer, ich danke herzlich für das Gespräch!

## **14. Biografisches**

Seit 2. Oktober 2007 ist Michael Krammer CEO von Orange in Österreich. Der Absolvent der Theresianischen Militärakademie begann seine berufliche Laufbahn 1991 beim ÖAMTC. Der Wechsel zu max.mobil im Jahr 1998 war der Start für seine sehr erfolgreiche Karriere in der Mobilfunkbranche. Im Juni 2002 folgte er dem Ruf zu tele.ring. Zuerst als Geschäftsführer Marketing, Vertrieb und Service und dann als CEO verhalf er dem Unternehmen zu einem profitablen Wachstum. Nach der Übernahme von tele.ring durch T-Mobile ging der begeisterte Ausdauersportler im Mai 2006 für ein Jahr als Vorsitzender der Geschäftsführung zu E-Plus nach Deutschland.