



## Innovation als Garant für die Zukunft

# 1

Was ist Innovation  
eigentlich?  
von Tom Sommerlatte

Ein Muss im  
Hochlohnland  
von Peter Kaiser  
und Olaf Arndt

Innovationen durch  
Fettpolster  
von Stefan Kühl

Immer einen Schritt  
voraus – der Europa-  
park Rust  
von Roland Mack

Kreativ und motiviert –  
die Firma Kärcher  
von Hartmut Jenner

# Inhalt



- 3 Editorial**
- 4 RKW-Notizen**
- 5 Titelthema**  
**Was ist Innovation eigentlich?**  
*von Tom Sommerlatte*
- 8 Unternehmensporträt**  
**Fähig zu stetigem Wandel**  
**– die Firma Siedle**
- 9 Titelthema**  
**Ein Muss im Hochlohnland**  
*von Peter Kaiser und Olaf Arndt*
- 12 Fachbeitrag**  
**Innovationen durch Fettpolster**  
*von Stefan Kühl*
- 14 Fachbeitrag**  
**Immer einen Schritt voraus**  
**– der Europapark Rust**  
*von Roland Mack*
- 16 Fachbeitrag**  
**Kreativ und motiviert**  
**– die Firma Kärcher**  
*von Hartmut Jenner*
- 18 Praxisfall**  
**Wille zur Spitzenleistung**  
**– die Firma Schreiner**  
*von Dieter Coy*

## Impressum

RKW Baden-Württemberg e.V.  
Königstraße 49  
70173 Stuttgart  
Telefon (07 11) 2 29 98-0  
Telefax (07 11) 2 29 98-10  
E-Mail [info@rkw-bw.de](mailto:info@rkw-bw.de)  
Internet [www.rkw-bw.de](http://www.rkw-bw.de)

## Redaktion

Dr. Albrecht Fridrich, Dr. Theo Breitsohl,  
Harald Frank, Dr. Roland Raff, Ralph Sieger,  
Alexander Zipperle

## Technische Abwicklung

Dr. Breitsohl Verlagsgesellschaft mbH  
Löffelstraße 1  
70597 Stuttgart  
Telefon (07 11) 76 96 37-0  
Telefax (07 11) 76 96 37-29

Nachdruck oder Fotokopien der veröffentlichten  
Beiträge (auch auszugsweise) nur mit  
Genehmigung des RKW Baden-Württemberg.

Die Mitglieder des RKW Baden-Württemberg  
erhalten die Zeitschrift im Rahmen ihrer  
Mitgliedschaft.



Dr. Albrecht Fridrich,  
Geschäftsführer

## Innovation – die erneuernde Kraft

**Mit der „Innovation“ hat die Politik ein neues Schlagwort entdeckt. Gar so neu ist die Idee allerdings nicht, wie ein Blick hinter die Kulissen der Erfolgreichen zeigt: Innovation gehört dort zum Tagesgeschäft.**

Auf den Ruf nach mehr Innovationsbereitschaft angesprochen, wird manch ein Unternehmer erwidern: „Soll doch die Politik erst einmal ihre Hausaufgaben machen!“ Denn die Rahmenbedingungen für eine florierende Wirtschaft in Deutschland sind schlecht. Allzu viele Unternehmen klagen über enorme finanzielle Probleme: Die Kosten sind hoch, die Auswirkungen der Globalisierung treten immer deutlicher zutage. Für kleine und mittlere Unternehmen bedeutet es eine fast übermenschliche Anstrengung, im Wettbewerb zu bestehen. Der Appell an die Politik lautet daher zu Recht: Rahmenbedingungen verbessern, statt immer neue Kampagnen zu starten.

Doch auch die Forderung der Politik an die Unternehmer hat ihre Berechtigung: Wer nur über schlechte Rahmenbedingungen lamentiert und dabei den Kopf in den Sand steckt, hat seine Zukunft schon jetzt verspielt; wer sich auf dem Erfolg von heute ausruht, hat morgen verloren. Überlebensfähig sind allein die Unternehmen, die innovativ sind – dies gilt insbesondere für kleine und mittlere Firmen.

„Innovativ sein“ meint dabei nicht, einen Geniestreich nach dem anderen zu produzieren. Dies mag einigen wenigen gelingen – die Mehrzahl der innovativen Firmen verfolgt eine Strategie der kleinen Schritte, die darauf abzielt, verbesserte Lösungen erfolgreich am Markt zu platzieren. Die Grundidee ist einfach: Der Kunde will einen Zusatznutzen gegenüber den bisherigen Angeboten haben – wird ihm dieser geboten, greift er zu. Es ist also nicht primär das revolutionär Neue, das zu Markterfolgen führt; das Gros erfolgreicher Innovationen sind vielmehr solche Produkte und Leistungen, für die vorhandene Technologien weiterentwickelt oder neu kombiniert wurden – mit dem Fokus auf eben diesem „Mehrwert“ für den Kunden.

Was ist des Pudels Kern? Unternehmen, die auf Innovation setzen, machen auch in stürmischen Zeiten gute Geschäfte oder können sich zumindest am Markt behaupten. Sie heben sich damit deutlich von den Firmen ab, die das Kostenmanagement favorisieren. Diese sind in Gefahr, mit austauschbaren Produkten zum Spielball der Weltmärkte zu werden – und am Ende nicht mehr lebensfähig zu sein.

Dass die Politik den mahnenden Zeigefinger hebt, kommt nicht von ungefähr – belegen doch zahlreiche Analysen, dass sich gefährlich viele

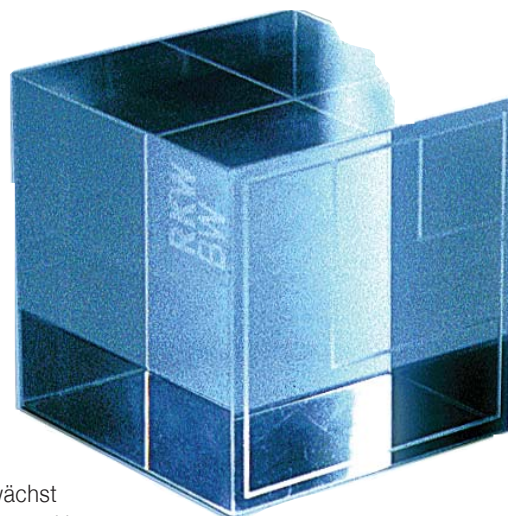
Unternehmen Kosten-senkungsprogrammen verschreiben: 1999 war die Innovationstätigkeit in Deutschland auf einem Höhepunkt, seitdem ist sie stetig gesunken. Und für Statistiker sei ergänzt: Mit der Unternehmensgröße wächst die Innovationsbereitschaft. Unternehmen, die „älter“ als zehn Jahre sind, forcieren Forschung und Entwicklung; am innovationsfreudigsten zeigt sich das verarbeitende Gewerbe.

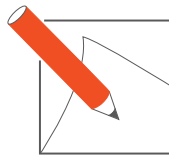
In erfolgreichen Unternehmen wird Innovation gelebt – Leidenschaft für das Neue, gepaart mit „kühler Berechnung“, wie aus Neuerungen wirtschaftliche Erfolge erwachsen. Zwingende Voraussetzungen sind ein innovationsförderndes Führungsverhalten und der virtuose Umgang mit den Methoden des Innovationsmanagements.

Kleinere Unternehmen sind mit diesen Methoden oft wenig vertraut und werden nicht selten durch finanzielle Engpässe behindert – schließlich wollen Neuerungen finanziert sein. Wenn aber allein Innovation das Überleben sichert, müssen auch die Chefs kleiner Unternehmen sie zur Chefsache machen: mit Mut zum Risiko, Fähigkeit zum Wandel und der Bereitschaft, neue Wege zu beschreiten. Beispielsweise, indem Innovation zum Kooperationsprojekt mit Partner-Unternehmen erhoben wird.

Ein Plädoyer für mehr Innovation will auch diese RATIO sein – mit Denkanstößen, Handlungsempfehlungen und einer Reihe Mut machender Beispiele.

Ihr





**DMMK 2004 – Digitale Wirtschaft**

Der DMMK Deutscher Multimedia Kongress begleitet die Entwicklung im Bereich Interaktive Medien und Software bereits seit 1992 und gilt als wichtiger Impulsgeber der Branche. Auf dem 12. Deutschen Multimedia Kongress werden wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen für die Zukunftsbranchen Interaktive Medien und Software diskutiert.

Im Fokus der mit prominenten Politikern und Branchenvertretern besetzten Veranstaltung stehen dabei die neuesten technologischen Trends sowie die rechtlichen Grundlagen. Veranstaltungsort ist die Landesvertretung Baden-Württemberg in Berlin. Im Anschluss wird ebenfalls in der Landesvertretung der Deutsche Multimedia Award 2004 verliehen.

Zu der am 29.06.2004 von 10:00 – 21:00 Uhr stattfindenden Veranstaltung erhalten sie nähere Informationen unter [www.dmmk.de](http://www.dmmk.de)

**Tag der gewerblichen Schutzrechte 2004**

Dieses Jahr ist der 14. Juli 2004 im Haus der Wirtschaft in Stuttgart den gewerblichen Schutzrechten gewidmet. Das Schwerpunktthema, dem die Vorträge und Workshops gewidmet sind, lautet „Patentinformationen für mittelständische Unternehmen“. Daneben werden sich, wie auch in den vergangenen Jahren, verschiedene Erfinder auf der Patentverwertungsbörse präsentieren. Die Teilnahme kostet 80 Euro incl. der Tagungsunterlagen.

Weitere Informationen erhalten Sie im Internet unter [www.lgabw.de](http://www.lgabw.de) oder unter email: [info-pat@lgabw.de](mailto:info-pat@lgabw.de)

**Deutscher Internetpreis 2004**

E-Mail und eigene Homepage gehören inzwischen zum Alltag fast aller Unternehmen. Rund 20 Prozent der Betriebe nutzen das Internet auch beim Handel von Waren und Dienstleistungen, aber nur sieben Prozent der Unternehmen steuern unternehmensübergreifend ganze Geschäftsprozesse über das Internet. Gerade in diesem Bereich sollen durch den Deutschen Internetpreis 2004 besonders gelungene Internetlösungen bekannt gemacht werden. Unter dem Motto „Digitale Prozessketten im Mittelstand“ können Konzepte zu drei Themenbereichen eingereicht werden: „Integrierte Wertschöpfungskette“, „Services after Sale“ und „Internetbasiertes Informationsmanagement für Mitarbeiter und Kunden“.

Die drei besten Konzepte werden von einer unabhängigen Jury ausgewählt und mit jeweils 50.000 Euro prämiert.

Sponsoren des Deutschen Internetpreises 2004 sind die debitel AG, die Deutsche Telekom AG, die Microsoft Deutschland GmbH, die Postbank AG und die PriceWaterhouseCoopers GmbH.

Weitere Informationen und die Bewerbungsunterlagen zur Teilnahme am Deutschen Internetpreis 2004 sind im Internet unter der Adresse [www.internetpreis-deutschland.de](http://www.internetpreis-deutschland.de) abrufbar. Der Anmelde- und Bewerbungsprozess ist online möglich. Einsendeschluss ist der 30. Juni 2004. Die Preisverleihung ist für Herbst 2004 vorgesehen.

**Finanzierung mit der L-Bank**

Als Staatsbank von Baden-Württemberg hat die L-Bank die Aufgabe, den Standort und seine Wirtschaftskraft zu stärken. Dabei kennzeichnen der Förderauftrag und die Bankentätigkeit gleichermaßen das Aufgabenfeld der Bank. Als Staatsbank steht sie nicht im Wettbewerb mit den Banken und Sparkassen im Land, sondern arbeitet aktiv mit ihnen zusammen. Tätigkeit und Struktur der L-Bank sind an den Anforderungen des Marktes ausgerichtet. Neue Finanzierungsinstrumente entwickelt sie nah an den wirtschaftlichen Voraussetzungen und Bedürfnissen ihrer Kunden. Durch schlanke Strukturen und eine gute Aufwandsrentabilität setzt die L-Bank ihre Finanzierungslösungen optimal ein: für Hausbanken, Unternehmen und Kommunen ebenso wie für Familien mit Kindern.

Zu den zentralen Aufgaben der L-Bank gehört die Bereitstellung eines breit gefächerten Finanzierungsangebots für mittelständische Unternehmen im Land. In enger Zusammenarbeit mit der Kreditwirtschaft werden so zinsgünstige Mittelstandskredite über die Hausbanken an die Unternehmen weitergegeben. Gleichzeitig werden die Hausbanken von Finanzierungsrisiken entlastet.

Die Programme der klassischen Wirtschaftsförderung passt die L-Bank kontinuierlich dem Finanzierungsbedarf des Mittelstands an. Von der Starthilfe bis zur Liquiditätshilfe für mittelständische Unternehmen bietet die L-Bank bedarfsorientierte Finanzierungen. In der aktuell schwierigen Situation für Existenzgründungen wurden so im vergangenen Jahr gemeinsam mit der Bürgschaftsbank erfolgreich Starthilfe für zahlreiche Klein Gründungen geleistet.

Weitere Informationen sind im Internet unter [www.l-bank.de](http://www.l-bank.de) abrufbar.



Autor: Prof. Dr.-Ing. Tom Sommerlatte,  
Chairman der Beratungsgesellschaft  
Arthur D. Little GmbH, Wiesbaden

# Was ist Innovation eigentlich?

***Innovation wird in der wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Diskussion zunehmend als die große Chance betrachtet, die zu ergreifen den deutschen Unternehmen Wachstum und internationale Wettbewerbsfähigkeit zu sichern verspricht.***

Aus der Sicht des einzelnen Unternehmens, insbesondere des mittelständischen Unternehmers, der mit hohen Kosten und Steuern, immer anspruchsvolleren Kundenanforderungen und zunehmenden Finanzierungsproblemen zu kämpfen hat, stellt sich da die Frage: Machen wir etwas falsch und verpassen dadurch Geschäftspotenziale? Was steckt eigentlich mehr hinter dem Begriff Innovation, als was wir ohnehin ständig im Konkurrenzkampf tun, um die Nase vorn zu haben?

Innovation heißt zunächst einmal nichts anderes als die „erfolgreiche Markteinführung neuer nützlicher Lösungen, die durch die neuartige Kombination von Fähigkeiten realisiert werden“.

So simpel das klingt, es beinhaltet drei wesentliche Erkenntnisse:

- Erst die erfolgreiche Markteinführung macht eine neue Lösung – sei es in Form eines neuen Produkts, eines neuen Verfahrens oder einer neuen Dienstleistung – zur Innovation.
- Ebenso wichtig wie die Neuheit ist der Nutzen, und zwar für den Kunden. Die Neuheit muss einen Zusatznutzen gegenüber den bisherigen Angeboten im Markt bieten, der sie in den Augen der Kunden attraktiver macht.
- Es geht nicht um neue Technologien, sondern um die Kombination von Fähigkeiten, von denen unter Umständen einige technischer Natur sein mögen, die aber nur in Verbindung mit anderen Fähigkeiten zu einer Innovation führen können.

Die Gefahr bei der heutigen Diskussion über Innovation besteht darin, dass damit fast ausschließlich die Entwicklung neuer Technologien gemeint ist, während jedoch viele Innovationen aus der stärker nutzenorientierten Verwendung schon vorhandener Technologien hervorgegangen sind.

Nehmen wir das Beispiel einer der umfassendsten Innovationen der letzten Jahrzehnte: die Videofilmsysteme. Die Technologien der elektromagnetischen Aufnahme, Speicherung und Wiedergabe von Bewegtbildern existierten schon seit den 60er Jahren, sie wurden im professionellen Bereich für Fernsehzwecke verwendet (Ampex). In den 70er Jahren versuchten mehrere Hersteller der Konsumelektronik (in Europa Philips und Grundig, in Japan JVC, Matsushita und Sony), die Videofilmtechnik auch im privaten Konsumbereich einzuführen. Dazu war die Miniaturisierung der Videokameras und Videorecorder erforderlich, für den Innovationserfolg mussten aber vor allem mehrere nicht-technische Voraussetzungen erfüllt werden: die Entwicklung einer geschlossenen Kassette, die Durchsetzung eines Videofilm-Standards, die Demonstration eines Nutzens für die potenziellen Käufer u.a.m.

## Nutzen erzeugen

Beim Standard standen sich Betamax von Sony und VHS von JVC gegenüber. Im Markt konnte der Nutzen der Videofilmsysteme erst dadurch erzeugt werden, dass bespielte Kassetten in großer Zahl in den Handel kamen, auf denen Spielfilme, Aerobic-Programme, Musicals u.a. für den Heimgebrauch angeboten wurden.

JVC machte das Rennen bei der Video-Innovation, weil es dem Unternehmen gelang sicherzustellen, dass die weitaus größere Zahl der im Handel angebotenen Spielfilm-Kassetten dem VHS-Standard entsprachen und weil JVC die Kunden direkt kontaktierte, in den Familien, um anhand von Familienfilmen den emotionalen Nutzen der Videofilmerei zu demonstrieren. Rein von der Wiedergabequalität her wäre das Sony-System wahrscheinlich das bessere gewesen, vom Kundennutzen her aber eindeutig das JVC-System.

Innovations-Flops wie der Bildschirmtext-Dienst der damaligen Deutschen Bundespost, die so genannten intelligenten Haussysteme, viele der dot.com-Internetangebote, das überdachte Leichtmotorrad C1 von BMW und viele nicht allgemein bekannt gewordene neu entwickelte, aber von den Zielkunden nicht angenommene Produkte und Dienstleistungen sind

inzwischen in der Versenkung verschwunden oder werden dieses Schicksal noch erleiden. Vielleicht werden dazu bald auch die Mobiltelefone mit Fotofunktion und die Brotbackgeräte für den Privathaushalt gehören.

### Neue Geschäfte

Neben dem Risiko des Scheiterns sind es die Kosten von Innovationsvorhaben, die viele Unternehmen davon abhalten, in Neuentwicklungen zu investieren. Wir müssen zunächst einmal drei unterschiedliche Typen von Innovationen unterscheiden:

- Stützung des laufenden Geschäfts durch inkrementale Verbesserungen oder Änderungen bei bestehenden Produkten und Leistungen: Beispiele sind Waschmaschinen, die umweltschonender gemacht werden, Automobile, die durch ABS und Airbags sicherer gemacht werden, aber auch die Verwendung neuer Materialien, die kostengünstiger, aber qualitativ hochwertiger sind, oder die Nutzung neuer leistungsfähigerer Herstellverfahren.
- Erschließung neuer Marktpotenziale für das laufende Geschäft: Beispiele sind der Smart von DaimlerChrysler, ISDN der Deutschen Telekom, durch das der Internetzugang mit hoher Datenrate möglich wurde, und Multi-mediasysteme auf der Basis des PCs.
- Erschließung neuer Geschäfte: Beispiele hierfür sind die schon erwähnten Videorecorder und Videokameras, ferner die Fernkopierer und die mobile Telekommunikation.

Die Stützung des laufenden Geschäfts durch Weiterentwicklung und Verbesserung der Produktpalette und der Herstellverfahren ist eine ständige Herausforderung jedes Unternehmens, aber Unternehmen können sich dieser Herausforderung proaktiv oder defensiv stellen, d.h. als Innovationsführer oder als Nachzügler. Richtig gemacht bringt Innovationsführerschaft einen sukzessiven Marktanteils- und Imagegewinn. Nachzüglertum bewirkt dagegen heute immer mehr das Gegenteil.

### Neuland betreten

Die Erschließung neuer Marktpotenziale durch innovative Neukonzeption von Produkten und Leistungen und damit Funktionserweiterung oder Umpositionierung des Angebots erfordert eine wesentlich stärkere Auseinandersetzung mit dem Thema Innovation, denn hier muss Neuland betreten und in größere Projekte investiert werden, und zwar über längere Zeit.

Noch größer ist die Innovationsherausforderung bei der Erschließung neuer Geschäftspotenziale, nicht nur weil in der Regel der erforderliche Aufwand größer ist, sondern weil ein hohes Maß an Überzeugungsarbeit den Zielkunden gegenüber notwendig ist, die sich des neu gebotenen Nutzens oft zunächst gar nicht bewusst sind. Daher gehört zu diesem Innovationstyp meistens auch ein innovativer Marketing- und Vertriebsansatz.

Ein Unternehmen, das meint, ohne Innovationen auszukommen, wird früher oder später auf unattraktiven Produkten in gesättigten Märkten sitzen bleiben und seine Kosten nicht mehr decken können. Das klingt bekannt: es ist leider die Situation vieler deutscher Unternehmen, die ihr wirkliches Problem nicht erkennen und über ihre zu hohen Kosten klagen.

### Erfolgschancen

Erfolgreiche innovative Unternehmen wie beispielsweise Beiersdorf (bekannt für Nivea und Tesa), Hilti (bekannt für leistungsfähige Elektrowerkzeuge für das Baugewerbe), Sartorius

(bekannt für Filter und Filtersysteme) und Porsche (bekannt für ...) sind in der Lage, die Kosten ihrer Innovationsleistung geringer und die Erfolgchancen ihrer Innovationsprojekte höher zu halten als ihre Konkurrenten. Sie beweisen, dass das geht. Dazu befolgen sie konsequent vier Schwerpunkte ihres Innovations-Managements:

- Sie haben eine Kompetenz-Plattform definiert, die sie kontinuierlich pflegen und ausbauen und die es ihnen erlaubt, immer wieder und schneller als andere neue Kombinationen ihrer Fähigkeiten zu realisieren, die einen Nutzensvorsprung gegenüber dem Angebot des Wettbewerbs darstellen. Zu den Fähigkeiten gehören produkt- und verfahrenstechnische und anwendungsbezogene ebenso wie abwicklungs- und vertriebsorientierte. Ihre Wettbewerber, die diese Kompetenz-Plattform nicht parat haben, müssen immer wieder Lücken auffüllen und verlieren dadurch Zeit.
- Sie haben den Innovationsprozess im Unternehmen umfassender organisiert, nämlich von der systematischen Suche nach und Generierung von Innovationsideen, über ihre schnelle Bewertung und Auswahl nach klaren unternehmerischen Kriterien, die schnelle Umwandlung in Projekte bis hin zur innovativen Vermarktung. An diesem Innovationsprozess sind bei ihnen alle Verantwortungsbereiche im Unternehmen beteiligt, so dass es keine Zuständigkeitsbarrieren und Schuldzuweisungen gibt.
- Sie haben eine innovationsfreundliche Organisationsform gefunden, die es erlaubt, bereichsübergreifende Innovationsteams zu bilden, die von der Geschäftsleitung beauftragt werden, die geeignetsten Mitarbeiter aus den relevanten Bereichen zu rekrutieren und nach einem Meilensteinplan ihr Innovationsvorhaben voranzutreiben. Wenn ursprüngliche Ziele nicht erreichbar erscheinen, dann werden neue Innovationsteams mit neuen Vorhaben gebildet, in die die Mitarbeiter überwechseln können.

- Sie nutzen aktiv externe Ressourcen: die Kunden, deren Anregungen, Bedürfnisse und Reaktionen sie sorgfältig aufnehmen, die Lieferanten und Geschäftspartner, deren Know-how sie zum Bestandteil ihrer Kompetenz-Plattform machen, indem sie sie in ihre Projekte einbeziehen, und andere Quellen von Ideen und Know-how, mit denen sie einen engen Kontakt pflegen.

*Unternehmer und ihre Mitarbeiter verstehen ihre Kunden – und nutzen ihre Chancen.  
Foto: Mauritius*

### Zusammenspiel

Die Unternehmensbeispiele zeigen, dass dauerhafte Innovationserfolge am sichersten und effizientesten mit einer darauf ausgerichteten Strategie und Organisation errungen werden, die über Zeit durchgehalten werden. Es geht nicht von heute auf morgen. Erfolgreiche Innovation entsteht durch das unnachgiebig nutzenorientierte Zusammenspiel vieler Beitragender, die die Kunden und die Geschäftschancen besser verstehen als die Wettbewerber. □

# Fähig zu stetigem Wandel

## S. Siedle & Söhne



Unternehmenskontakt:

S. Siedle & Söhne  
Telefon- und Telegrafenerwerke OHG  
Bregstr. 1, 78120 Furtwangen

Telefon 07723/63-0  
Telefax 07723/63-300  
www.siedle.de

Fotos: Siedle

**Siedle ist heute vor allem bekannt für seine Türsprech- und Videoanlagen. Gegründet wurde das Unternehmen vor einem Vierteljahrtausend als Gießhütte auf einem Schwarzwaldhof bei Furtwangen. Wenn diese lange und bewegte Geschichte ein Erfolgsrezept birgt, dann dieses: Ohne Innovation, ohne die ständige Bereitschaft zur Erneuerung, gäbe es Siedle schon lange nicht mehr.**

Die erste Konstante der Unternehmensgeschichte ist Furtwangen. Die Stadt im Hochschwarzwald ist nach wie vor der einzige Produktionsstandort. Hier arbeiten 450 der insgesamt 550 Mitarbeiter, die weltweit mit modernster Kommunikationstechnik einen Jahresumsatz von rund 80 Millionen Euro erzielen. Die zweite Konstante: Siedle ist seit sieben Generationen im Besitz und unter Leitung der gleichen Familie, der heutige Firmenchef ist ein Ur-Ur-Ur-Ur-Urenkel des Gründers.

### Pioniergeist

Die dritte Konstante ist der Wandel. Das Unternehmen war zur unablässigen Innovation geradezu verurteilt. Gegründet um 1750, um im „Armenhaus Badens“ die karge Existenz einer Bauernfamilie aufzubessern, erfuhr es seinen


ersten Wachstumsschub als Zulieferer der Schwarzwälder Uhrenmanufaktur. Die kleine Gießhütte wurde zur Fabrik. Als die Uhrenfertigung gegen Ende des 19. Jahrhunderts unrentabel wurde, gingen mit ihr zahlreiche Zulieferbetriebe unter. Siedle jedoch hatte sich zu dieser Zeit bereits einem neuen, hoch innovativen Geschäftsfeld zugewandt, der Schwachstromtechnik. Um die Wende zum 20. Jahrhundert gehörte die Firma zu den deutschen Pionieren der Telegrafie und Telefonie. Und als das Fernmeldemonopol dem Telefongeschäft 1928 die Grundlage entzog, war Siedle erneut einen Schritt weiter und konzentrierte sich auf Haus- und Türsprechanlagen.

### Flexibel auf Dauer

Diese Fähigkeit, Krisen und Herausforderungen mit Veränderung zu begegnen, ist heute wieder sehr gefragt. Um in einer globalisierten Wirtschaft bestehen zu können, bleibt nur der Weg der stetigen Innovation. Nur wer Neues schafft oder Bestehendes besser macht, hat im internationalen Wettbewerb auf Dauer eine Chance. Gerade die Position an der Spitze – Siedle ist Marktführer in Deutschland und Westeuropa – zwingt zu ständiger Fortentwicklung, die den Abstand zu den Verfolgern wahrt.

### Impulsgeber

Deshalb geht die Marktführerschaft einher mit Technologie-, Qualitäts- und Designführerschaft. Siedle hat der Branche immer wieder entscheidende Impulse gegeben und Trends begründet. Ein Beispiel aus dem Designbereich ist Siedle-Steel, geprägt von exklusiven, massiven Edelstahl- oder Aluminiumoberflächen. Technologisch hat Siedle in den vergangenen zwei Jahren unter anderem ein System zur Steuerung des „intelligenten Hauses“ und eine Fingerabdruckerkennung entwickelt. Zudem wurde der klassische Geschäftsbereich der Türkommunikation stetig ergänzt, unter anderem um Briefkästen, Beleuchtung und ein Orientierungssystem.

Im Vergleich zu den Gründerzeiten sind die Veränderungsschritte kleiner geworden, doch genau wie früher erfordern sie Mut, Wille und Fähigkeit zur Innovation. Heute mehr denn je sind diese Eigenschaften ein Schlüssel nicht nur zum wirtschaftlichen Erfolg, sondern zum wirtschaftlichen Überleben. 



Als sich Siedle Anfang der 1930er Jahre auf Tür- und Haussprechanlagen konzentrierte, hatte das Unternehmen bereits 180 Jahre und unzählige Innovationen hinter sich.

Edelstahl-oberfläche, Videokamera, Code-Schloss und Fingerabdruckerkennung – aus der alten Sprechanlage ist ein High-Tech-Kommunikationssystem geworden.





# Ein Muss im Hochlohnland

## **Kooperationen zwischen Wirtschaft und Wissenschaft führen zu nachhaltigen Effekten: Innovationsfähigkeit und Wirtschaftskraft nehmen zu, Arbeitsplätze werden sicherer.**

Die Beschleunigung und Internationalisierung von Geschäftsprozessen betreffen alle gleichermaßen. Ob Wirtschaft, Politik oder Privatpersonen, jeder muss sich den gestiegenen Herausforderungen der Globalisierung stellen. Deutschland kann im Wettbewerb mit den aufstrebenden Ökonomien Osteuropas und Asiens lediglich über Wissens- und Technologievorsprünge bestehen. Deshalb sind gerade für ein Hochlohnland wie Deutschland die betrieblichen, regionalen und nationalen Innovationssysteme von hoher Bedeutung für die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen. Dies verdeutlicht auch die Tatsache, dass für ca. 80 Prozent des Produktivitätswachstums in Industrieländern Innovationen verantwortlich sind. Das Produktivitätswachstum wiederum ist für 80 Prozent des Wachstums des Bruttosozialproduktes verantwortlich.

Allein daran ist die Notwendigkeit von Innovationen – auch und gerade im für die deutsche Wirtschaft lebensnotwendigen Mittelstand – ablesbar. Doch wie kann die Innovationsfähigkeit insbesondere von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) verbessert werden? Gerade für KMU ohne eigene Abteilung für Forschung und Entwicklung (FuE) bieten Kooperationen mit Forschungseinrichtungen eine wichtige Möglichkeit.

### **Gemeinsam innovativer**

Untersuchungen der Prognos zeigen, dass KMU besonders von FuE-Kooperationen mit Forschungseinrichtungen profitieren. Für knapp die Hälfte der KMU wird das Vorhaben erfahrungsgemäß durch die Kooperation sogar erst realisierbar. Viele Unternehmen stufen die Forschungsk Kooperationen als standortsichernd ein. Damit ist die Bedeutung von Kooperationen zwischen Wissenschaft und Wirtschaft weitaus gewichtiger einzuschätzen, als dies die direkten Effekte von Forschungsk Kooperationen andeuten können.

Die Evaluierung der Wirksamkeit von FuE-Kooperationsvorhaben des Bundesprogramms PRO INNO hat ergeben, dass FuE-Kooperationen zwischen Unternehmen und wissen-

schaftlichen Einrichtungen die Wirtschaftskraft und das Beschäftigungspotenzial von kleinen und mittleren Unternehmen nachhaltig verbessert.

So ist der Umsatz der Unternehmen, die ein Kooperationsprojekt durchgeführt haben, zwischen 1999 und 2001 durchschnittlich um +17 Prozent, im Vierjahresraum 1999 bis 2002 sogar um +28 Prozent gestiegen. Dabei hat sich der Anteil von im Rahmen der Kooperationsvorhaben neu- oder weiterentwickelten Produkten und Dienstleistungen am Gesamtumsatz der Unternehmen zwischen 1999 und 2001 verdoppelt.

Der wirtschaftliche Erfolg der Innovationsvorhaben hat in drei von vier Unternehmen zudem zur Sicherung von Arbeitsplätzen beigetragen; bei mehr als der Hälfte der Unternehmen wurden als direkte Wirkung auch Arbeitsplätze neu geschaffen.

### **Schwierigkeiten und Hemmnisse**

Die wohl wichtigste Bedingung für die Fähigkeit eines Unternehmens, externes technisches Wissen von Forschungseinrichtungen zu adaptieren oder dieses durch Kooperationen mit anderen Unternehmen zu erschließen, ist das Vorhandensein einer ausreichenden Zahl von erfahrenen „Empfängern“, die die Signale der „Sender“ auch unter dem Gesichtspunkt der Marktfähigkeit von Produkten umsetzen können. Geeignete Empfänger sind Personen und Einheiten im Unternehmen, die ausreichend mit FuE-Prozessen vertraut sind. Je stetiger dabei die FuE-Beteiligung der KMU ausfällt, desto höher ist auch deren Kooperationsfähigkeit mit Forschungseinrichtungen oder auch anderen Unternehmen einzuschätzen. Für die große Mehrzahl der über diese Fähigkeit verfügenden KMU ist die Aufnahme externen technischen Wissens dabei komplementär zu eigenen FuE- und Innovationsanstrengungen, die auch bei KMU eine dominierende Rolle spielen.

Aus Sicht der Wissenschaft treten Hemmnisse seitens der Unternehmen auf unterschiedlichen Ebenen auf. Schwer wiegen dabei die Befürchtungen von Know-how-Abfluss bei FuE-Kooperationen mit öffentlichen Partnern. Insbesondere Unternehmen, die noch nie Forschungsk Kooperationen eingegangen sind,

Autoren:

*Dr. Olaf Arndt (Bild o. li.), Diplom-Wirtschaftsgeograph Kompetenzfeldmanager Innovations- und Technologiepolitik bei Prognos*

*Peter Kaiser (Bild o. re), Diplom-Wirtschaftsgeograph Projektleiter im Prognos-Büro Bremen*

befürchten, durch mögliche FuE-Kooperation gewonnenes beziehungsweise vom Unternehmen in eine Kooperation einzubringendes wettbewerbsrelevantes Wissen zu verlieren. Unternehmen, die bereits Kooperationserfahrungen besitzen, schätzen dieses Risiko insgesamt geringer ein. Somit verliert das Argument des Know-how-Abflusses mit zunehmender Erfahrung und durch gewachsene Vertrauensverhältnisse zu langfristigen Kooperationspartnern an Bedeutung.

### Insider und Outsider

Das wohl größte Hindernis für eine Zusammenarbeit zwischen innovativen Unternehmen und (öffentlichen) Forschungseinrichtungen liegt im Erstkontakt. Dabei kann in zwei Typen von Unternehmen differenziert werden: Zum einen gibt es Insider, das heißt jene Unternehmen, die sich im Wissenschaftsbetrieb und in der Nutzung von Transfer- und Beratungseinrichtungen auskennen, und zum anderen Outsider, das heißt solche Unternehmen, die grundsätzlich Voraussetzungen für eine Zusammenarbeit aufweisen und auch Interesse daran haben, den Einstieg bisher aber noch nicht geschafft haben. Es sind vor allem diese „transferfähigen“ Outsider, die Risiken des Know-how-Abflusses befürchten. Zudem erwarten sie hohe Kosten beim ersten Kooperationsprojekt und nur geringe zusätzliche Erträge durch FuE-Kooperationen mit Forschungseinrichtungen. Mangelnde Informationen über die Möglichkeiten der Zusammenarbeit und falsche Vorstellungen von der Höhe der damit verbundenen Transaktionskosten sind deshalb ein wichtiger Hinderungsgrund für Erstkontakte. Mit zunehmenden Informationen und wachsender Transparenz über die Möglichkeiten, die die Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtungen bieten, werden auch die Befürchtungen eines Know-how-Abflusses geringer. Fehlende betriebliche Ressourcen – vor allem personeller Art – zur Beschaffung und Verarbeitung der notwendigen Informationen verhindern dies aber allzu häufig.

Trotz zahlreicher erfolgreicher Kooperationsprojekte werden immer wieder der hohe administrative Aufwand, die Laufzeit/Schnelligkeit/Flexibilität, das Projektmanagement sowie die geringe Praxis- und Kundenorientierung von Forschungseinrichtungen bemängelt. Die Unternehmen müssen hier von Beginn an ein konsequentes Projektmanagement mit dem Partner aus der Wissenschaft vereinbaren.

Bei weniger erfolgreichen Kooperationsprojekten vermittelt sich der Eindruck, dass unterschiedliche Erwartungshaltungen und ggf. unklare Problemdefinitionen ursächlich für den geringen Erfolg der Zusammenarbeit sind. Hier gilt es, durch eine klare Abgrenzung von Kapazitäten und Zuständigkeiten verstärkt entgegenzuwirken. So ist eine wesentliche Stärke der Forschungseinrichtungen in der ausgewogenen Mischung von Grundlagen- und anwendungsorientierter Forschung zu sehen. Diese „Angebotsstruktur“ kann meist in jenen Fällen der Erwartungshaltung der Unternehmen nicht gerecht werden, wenn von diesen Ergebnisse für kurzfristig bestehende Probleme ohne hohen Innovationsgrad statt längerfristiger und wissenschaftlicher Lösungsansätze verlangt werden. Auf der anderen Seite kann und muss den Forschungseinrichtungen eine stärkere Kundenorientierung abverlangt werden. Dies beinhaltet ein stärkeres Denken in Nutzenkategorien der Unternehmen, Berücksichtigung der Umsetzung in praktikable Lösungen, eine stärkere Abstimmung der Forschungsthemen mit den Unternehmen und die unbedingte Termineinhaltung.

### Zusammenarbeit auf Dauer

Anhand von „good practice“-Beispielen für die Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Wirtschaft konnte Prognos folgende Erfolgsfaktoren identifizieren: Auf der Wissenschaftsseite sind das eine vernünftige personelle Ausstattung im wissenschaftlichen Mittelbau sowie die anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung in Kompetenzzentren mit überregional hoher wissenschaftlicher Reputation. Die Unternehmen müssen für eine erfolgreiche Kooperation allerdings auch ein Mindestmaß an personellen FuE-Kapazitäten vorhalten. Das „A und O“ ist jedoch die Kontinuität der Zusammenarbeit. Durch andauernde Zusammenarbeit und die Bildung von Vertrauen entwickeln sich stabile und kooperative Beziehungen, die sicherstellen, dass die benötigten Ressourcen genau auf

die Bedürfnisse der beteiligten Unternehmen zugeschnitten sind. Erkenntnis aus Prognos-Studien ist, dass Forschungseinrichtungen oft ein aktiveres Marketing noch aufbauen müssen – dies entbindet die KMU allerdings nicht von ihrer Holschuld bei der Wissensbeschaffung.

Seit vielen Jahren untersucht die Prognos, wie Unternehmen mit ihren Innovationen erfolgreich sein können. Als Leitsatz kann dabei gelten: Innovationen strategisch angehen.

- **Steuerung:** Die Innovations-Projekte in ihrer Gesamtheit zu steuern, ist Aufgabe der Unternehmensführung. Risiken und Ertragschancen werden überwacht und die Projekte mit der Unternehmensstrategie abgestimmt.
- **Professionelles Management:** Schon die frühen Phasen einer Innovation von der Idee bis zur Entwicklungsfreigabe brauchen große Aufmerksamkeit. Dazu gehört vor allem, dass im Innovationsprozess Meilensteine definiert werden.
- **Ressourcen:** Hinter dem Projekt stehen betriebliche Ressourcen – vor allem personeller Art: Wichtig ist, dass die Innovationen nicht im Tagesgeschäft untergehen. Projektleiter und Team brauchen angemessene Zeitbudgets für das Projekt.
- **Unternehmenskultur:** Starken Einfluss auf den Erfolg von Innovationen hat die Unternehmenskultur. In innovationsfreundlichen Firmen sind weniger Widerstände zu überwinden, Risiken werden eher eingegangen und Fehler eher toleriert. Das fördert die Initiative derjenigen, die die Innovationen entwickeln. Da die Unternehmenskultur von der Unternehmensführung bestimmt wird, besitzt sie hier viel Verantwortung.
- **Strategie:** Erfolgreiche Unternehmen haben eine langfristige Innovationsstrategie, die sich aus der Unternehmensstrategie ableitet. Dazu gehören kurz-, mittel- und langfristige Projekte. Darunter sind die langfristigen am wichtigsten, denn mit ihnen lässt sich normalerweise am meisten Geld verdienen. Aus der Strategie müssen sich konkrete Leitlinien für die einzelnen Projekte ableiten lassen. Die Geschäftsführung kommuniziert die Innovationsstrategie im Unternehmen.

Als Fazit ist festzuhalten, dass Innovationen für die KMU am Standort Deutschland äußerst wichtig sind, um im globalen Wettbewerb bestehen zu können, da sich insbesondere durch marktfähige innovative Produkte und Dienstleistungen und innovative Produktionsverfahren Wettbewerbsvorteile realisieren lassen. Für KMU bestehen zahlreiche Möglichkeiten mit Forschungseinrichtungen zusammenzuarbeiten. Sowohl Wirtschaft und Wissenschaft profitieren in der Regel in hohem Maße von FuE-Kooperationen. Wenn erst mal das Hindernis des Erstkontaktes zwischen Wirtschaft und Wissenschaft überwunden ist, zeigt sich, dass Befürchtungen über Know-how-Abfluss meist unbegründet sind. Für erfolgreiche FuE-Kooperationen sind insbesondere ein konsequentes Projektmanagement, die klare Abgrenzung von Zuständigkeiten und Kapazitäten, sowie die Kontinuität der Zusammenarbeit entscheidend. Dabei kommt der Unternehmensführung eine entscheidende Rolle bei. Idealerweise entwickelt ein Unternehmen eine langfristige Innovationsstrategie, die sich schlüssig aus einer Unternehmensstrategie ableitet. ☐

### Infos zur Prognos AG

#### *Orientierung in Zukunftsfragen:*

*Die Prognos AG berät seit 1959 Entscheidungsträger in Politik und Wirtschaft. Auf Basis neutraler Analysen und fundierter Prognosen entwickelt Prognos praxisnahe Entscheidungsgrundlagen und Zukunftsstrategien für Unternehmen, öffentliche Auftraggeber und internationale Organisationen, unter anderem in den Themenfeldern Technologie und Innovation, Regionen der Zukunft, Public Management, Wirtschaft, Energie, Entsorgung und Umwelt, Gesundheit und Soziales sowie Leben, Lernen und Arbeiten.*

*Im Themenfeld Technologie und Innovationen berät Prognos bei der Konzeption und Umsetzung von Technologie- und Innovationsförderung. Der gesamte Innovationsprozess als Gegenstand staatlichen und unternehmerischen Handelns steht im Mittelpunkt der Analysen.*

*Für das Themenfeld Regionen der Zukunft stehen folgende Fragen im Mittelpunkt: Wie lässt sich in Zeiten der Globalisierung die Zukunft von Lebens- und Wirtschaftsräumen gestalten? Wie kann sich eine Region im Wettbewerb der Standorte um Unternehmen, Investitionen und Fachkräfte behaupten? Zur Beantwortung zeigt Prognos geeignete Maßnahmen auf allen Ebenen der Regionalentwicklung auf - vom ganzheitlichen Zukunftskonzept 2020 für eine Region, über Aktivitäten zur Standortentwicklung, bis zu individuellen, zukunftsfähigen Immobilienkonzepten auf der Basis regionaler Trendanalysen. Prognos besitzt Niederlassungen an den Standorten Basel, Berlin, Bremen und Düsseldorf.*

*Weitere Infos im Internet unter: [www.prognos.com](http://www.prognos.com)*



# Innovationen durch Fettpolster

Autor: Dr. Stefan Kühl, Dozent für Organisationssoziologie an der Universität München und Berater der Firma Metaplan in Quickborn, Paris und Princeton. Autor mehrerer Managementbücher, u.a. „Wenn die Affen den Zoo regieren“, „Das Regenmacher-Phänomen“ und „Sisyphos im Management“.

## **Die Wandlungsfähigkeit einer Organisation ist ein wichtiger Wettbewerbsfaktor. Doch wie schlank darf eine Organisation sein, um für Herausforderungen gewappnet zu sein?**

Die ersten PR-Agenturen raten Unternehmen dazu, das Wort Lean Management nicht mehr in den Mund zu nehmen. Die Zeiten, in denen den wackeren Kämpfern und Kämpferinnen für verschlankte Unternehmen, Verwaltungen und Krankenhäusern die weitgehend ungeteilte Zustimmung entgegenschlug, sind vorbei. Scheinbar konnten die Promotoren von „schlanken“ Unternehmen, Behörden und Serviceeinrichtungen nur einige Jahre davon profitieren, dass die Brandmarkung von Material- und Personalreserven als unnötige Kostentreiber populär war.

In den neunziger Jahren wurden Puffer, Reserven und Fettpolster in erster Linie als Ausdruck von Ineffizienz begriffen. Alle Aufwändungen von Ressourcen und Anstrengungen für Aktivitäten, die sich nicht unmittelbar für den Arbeitsprozess nutzen ließen, wurden als reine Verschwendung gebrandmarkt. Der Leitsatz des japanischen Autoherstellers Toyota „Handelt zielgerichtet, praktisch und vermeidet Unnötiges“ wurde zum Credo vieler Manager, die respektvoll auf den Erfolg der japanischen Industrie schauten. Es war populär, im Rahmen dieser Verschlangungsideologie mit Einstellungsstopp und Cost-Cutting den Unternehmen radikale „Hungerkuren“ zu verordnen.

### **Anfällig für Fehler**

In der Zwischenzeit weht jedoch den Verfechtern für eine Verschlangung in Unternehmen und dem Abbau von Puffern und Reserven ein scharfer Wind ins Gesicht. Viele Unternehmen, die konsequent auf Lean Management und Verschlangung gesetzt hatten, stellen fest, dass sie sich mit dem radikalen Abau von organisatorischen Fettpolstern ganz erhebliche Probleme eingehandelt haben: Die Organisation wird anfälliger für Fehler. Für Überlastungssituationen stehen keine Reserven mehr zur Verfügung. Konflikte und Störungen können nicht mehr abgefedert werden und Flexibilität geht verloren. Statt der erhofften Komplexitätsreduzierung durch Verschlangung kann es vielmehr zu einer Komplexitätssteigerung durch Überlastung,

Stress und Konflikte kommen. Jede kleine Störung aufgrund von Lkw-Streiks in Frankreich, maschinellen Problemen der Lieferanten oder Unzufriedenheit der Mitarbeiter mit einer bestimmten Maßnahme des Managements schlägt im Unternehmen voll durch.

### **Wichtiger Lerneffekt**

Ein wichtiger Lerneffekt der Lean-Management-Debatte war, dass Puffer – der „Slack“ in Organisationen – keineswegs immer eine Verschwendung von Ressourcen darstellen muss, sondern wichtige organisatorische Funktionen erfüllt. Eine Einsicht übrigens, die die Organisationsforscher Richard Cyert und James March schon Anfang der sechziger Jahre hatten. Die kleinen organisatorischen Fettpolster dienen zwar nicht dem eigentlichen Arbeitszweck und werden in der konkreten Situation von dem Unternehmen nicht nachgefragt, sie können aber trotzdem für zukünftige Anforderungen eine wesentliche Ressource darstellen.

So helfen die Puffer und Ressourcen Konflikte zu vermeiden, weil sie Organisationen davon entlasten, alle Ziele in einer Organisation auf einen Nenner zu bringen. Konflikte werden dadurch gedämpft, dass die Organisation überschüssige Ressourcen zur Verfügung stellt, so dass unterschiedliche, auch entgegengesetzte Bedürfnisse befriedigt werden können. Umfangreiche Zwischenlager verhindern, dass Konflikte zwischen dem Produktionsbereich und dem Vertrieb aufkommen. Große finanzielle Ressourcen verringern das Risiko, dass gleichzeitig auftretende Ansprüche von verschiedenen Abteilungen nicht erfüllt werden können.

Ein weiterer Grund, Ressourcen und Polster aufzubauen ist zu verhindern, dass Fehler nicht direkt in die Organisation durchschlagen. Für einige Unternehmen mag es sinnvoll sein, dass man bei einem kleinen Fehler an einem Produkt per „Reißleine“ gleich das ganze Fließband so lange lahm legt, bis dieser Fehler behoben ist. Für viele Unternehmen kommt es jedoch darauf an, das eigene Produktionssystem über Puffer so zu gestalten, dass man eine bestimmte Anzahl von Fehlern im System ertragen kann. Bestimmte Organisationen müssen verhindern, dass jeder Fall einer Situation zwischen geregelten Situationen gleich zum Zwischenfall wird. Durch Puffer und Reserven lose gekoppelte Unternehmen sind im wahrsten Sinne des Wortes toleranter gegenüber Fehlern.

Aber besonders unter Innovationsgesichtspunkten können Fettpolster eine zentrale Funktion in Organisationen erfüllen: Ein Unternehmen, das sich perfekt einer bestimmten Marktsituation angepasst hat und ihre ganze Organisation auf die effiziente Bedienung dieser Marktnischen ausrichtet, kann ein grundlegendes Problem bekommen, wenn sich die Marktsituation ändert. Es sind keine überschüssigen Ressourcen mehr vorhanden, mit dem es sich auf neue Situationen effektiv einstellen kann. Die Organisation ist zwar aufgrund des Abbaus von Ressourcen, Puffern und Fettpolstern an die Marktsituation angepasst, aber eben nicht mehr anpassungsfähig.

### Spielraum schaffen

Das heißt: Gerade in Situationen, in denen eine hohe Flexibilität von Organisationen gefragt ist, ist es notwendig, kurzfristig personelle, finanzielle, materielle und intellektuelle Ressourcen mobilisieren zu können. Sie können den nötigen Spielraum zur Erprobung von Neuem schaffen. Sie können die entscheidende Reserve für Innovation und Wandel darstellen. Fettpolster stellen in Organisationen einen Überschuss von Zeit und Ressourcen zur Verfügung, der dafür genutzt werden kann Neues auszuprobieren. Organisationen schaffen sich Reservate, in denen bewusst Verschwendung herrscht. Man hofft, dass die Zeit von den freigestellten Mitarbeitern für etwas Sinnvolles genutzt wird.

Es ist verständlich, dass nach einer vermutlich übertriebenen Phase von organisatorischer Magersucht, Puffer eine gewisse Renaissance erleben. Es ist wie bei einer Radikaldiät mit leichten Tendenzen zur Magersucht, nach der man in der Regel die Vorteile gewisser Fettpolster wieder entdeckt. Unternehmen, die mit einer „radikalen Hungerkur“ Freiraum für Experimente eingebüßt haben, bauen wieder Fettpolster auf, um Reserven zur Verfügung zu haben. Unternehmen, denen unter dem Stichwort Konzentration auf das Kerngeschäft ganze Unternehmensteile amputiert wurden, stellen fest, dass sie dabei auch attraktive und für ihr Kerngeschäft zentrale Unternehmensteile eingebüßt haben und kaufen – teilweise genau in den Feldern, wo sie vorher Unternehmensteile abgestoßen haben – wieder ein.

Aber die starke Betonung des Nutzens von Puffern und Ressourcen in Form von Konflikt-dämpfung, Fehlerfreundlichkeit, Vorbereitung auf Überlast und Förderung von Innovation darf jedoch nicht davon ablenken, dass man es bei den Puffern und Fettpolstern mit einem organisatorischen Dilemma zu tun hat. Dieses Dilemma ist, dass der bewusste Einbau von Reserven in letzter Konsequenz eine Aufforderung zur organisatorischen Selbstbehinderung ist. Unternehmen entwickeln einen gewissen organisatorischen Schlendrian, hoffend, dass sie dadurch eine Reserve für den Fall haben, dass plötzlich neue Anforderungen an sie herangetragen werden. Organisationen legen sich Fettpolster zu, lassen Redundanzen in ihren Prozessen zu, alles in der Hoffnung, dass die Mitarbeiter diese Ressourcen für Innovationen, Flexibilität und Wandel nutzen. Anders ausgedrückt: Organisationen setzen auf eine schlampige Gestaltung von Arbeits- und Entscheidungsprozessen, um dadurch über die guten Möglichkeiten zu verfügen, mit zukünftigen Problemen zurechtzukommen.

Die Produktion von Reserven und das Zulassen von Fehlern stellt sich so dar, als wenn man Kaffee- und Teepausen einrichtet, nur damit sich die Mitarbeiter informell, ohne Zwang und Ziel treffen, in der Hoffnung, dass die Mitarbeiter diese Chancen dazu nutzen, innovativ zu sein. Es ist, als ob man zur Schaffung von Innovationen und zur Ermöglichung von Wandel, Unternehmensgebäude mit langen Fluren, geräumigen, fehleranfälligen und langsamen Liften und nur wenigen, häufig verstopften Toiletten ausstattet – hoffend, dass die Mitarbeiter die so entstehenden Kontaktmöglichkeiten für kreative Prozesse nutzen.

Organisatorische Selbstbehinderung durch Schlampigkeit und Schlendrian kann dazu führen, dass die Reserven zur Entwicklung von Innovation genutzt werden, es muss aber nicht. Organisationen sind eben nicht in der Lage zu verfügen, wofür die Fettpolster, die Puffer und Reserven genutzt werden können. Es ist möglich, dass die Kaffeepausen, die langen Flure, geräumigen und langsamen Lifte und wenigen Toiletten dazu führen, dass die Mitarbeiter Kreativität entwickeln, es kann aber auch dazu führen, dass die Mitarbeiter von Kaffeepause zu Kaffeepause eilen, entnervt gegen die Liftwände trommeln, sich abends nicht mehr auf die langen Flure trauen und das Benutzen der Toiletten zum alptraumartigen Erlebnis wird. ☐

# Immer einen Schritt voraus

Autor: Roland Mack,  
Geschäftsführender Gesellschafter  
Europa-Park Rust bei Freiburg



**Der Europa-Park Rust ist der weltweit größte saisonale Freizeitpark. Welche Strategie liegt hinter diesem Erfolg? Qualität, Emotion und Innovation heißen die Erfolgsfaktoren, betont Roland Mack, der geschäftsführende Gesellschafter in seinem Beitrag.**

Der Europa-Park bei Freiburg baut seine europäische Spitzenposition als Deutschlands größter Freizeitpark weiter aus und wächst in neue Dimensionen. Über 3,6 Millionen Menschen haben den Park im vergangenen Jahr besucht. Wo liegt der Schlüssel zum Erfolg, welche Strategie steckt dahinter? Erfolg ist in meinen Augen sehr stark auf Faktoren wie Qualität, Emotion und Innovation zurückzuführen. Auch die beste Strategie und das beste Marketing sind auf lange Sicht erfolglos, wenn das Produkt nicht erstklassig ist. Gleichwohl ist es keine Frage, die Marke ist wichtig, die Marke gewinnt an Wert. Wer sieht, wie hoch bei Coca Cola, Mercedes-Benz oder Nivea der reine Markenwert taxiert wird, kommt schon ins Staunen. Marke ist gleichzeitig aber immer Innovation.

## Qualität und Emotion

Das Image des Europa-Parks ist nicht über Nacht mit einer Kampagne aus dem Boden gestampft worden, es ist vielmehr Zug um Zug, Monat für Monat, Jahr für Jahr gewachsen. Die Attraktionen entstehen Schritt für Schritt. Qualität und Emotion fesseln die Menschen. Sie erzählen es weiter und kommen wieder. Das Image Europa-Park hat sich so fast unmerklich entwickelt. Seit Jahren setzen wir auf ein Kern-Prinzip: Qualität muss man selbst erleben, dann vergisst man sie nicht mehr. Wissenschaftler sprechen von der „Erfahrungskommunikation“ oder auch „Erlebniskommunikation“. Wir haben dies aus dem Bauch heraus, aus dem Gefühl vorangetrieben. Konfuzius hat 530 vor Christus geschrieben:

*Ich höre und ich vergesse – Ich sehe und ich erinnere – Ich erlebe und ich verstehe*

Der Europa-Park ist inzwischen der weltweit größte saisonale Freizeitpark geworden. Dass dies auch mit Kosten für Marketing, Werbung, Kommunikation verbunden ist, versteht sich von selbst. Ohne ständig neue Ideen und Initiativen zu entwickeln, wären wir vergessen und langweilig. Die Strategie ist Innovation etwa in Form einer klaren Erweiterung unserer Basis. Neben dem Kerngeschäft Freizeitpark spielen weitere Säulen wie Hotelresort, Fernsehproduktionen, Tagungen („Confertainment“), Shopping, Außen-Events eine verstärkte Rolle.

Wie werden sich die Menschen in Zukunft amüsieren? Kurzreiseziele rücken an die Stelle von Langzeiturlauben. Das bedeutet, die Besucher von Freizeitparks suchen nicht nur Tagesattraktionen mit immer neuen Fahrgeschäften, sie wollen eine anspruchsvolle Abendunterhaltung mit Kino, Bars, Teilnahme an TV-Sendungen, Dinner mit Shows. Der neue Trend heißt Kurzurlaub. Heute schon bleiben 16 Prozent unserer Gäste mehr als einen Tag bei uns. Wir können nur erfolgreich sein, wenn wir ständig am Puls der Zeit sind, wenn wir ein Gespür für unsere Gäste und Kunden haben.

## Mut zum Risiko

Unternehmer sein heißt auch immer „etwas unternehmen“ – mit allen Risiken. Reinhold Messner sagt: Wer nicht wagt, kann nicht einmal verlieren! Es gehört mitunter schon eine ordentliche Portion Mut dazu, immer wieder Neuland zu betreten. Das ist aber die Innovation, die sich am Ende auszahlt. Die Deutsche Zentrale für Tourismus untersuchte im vergangenen Jahr das Ausflugsverhalten in Deutschland. Das Ergebnis: Der Europa-Park ist nach dem Kölner Dom das meistbesuchte Ausflugsziel in Deutschland.

Ein aktuelles Beispiel für unsere Innovationsfähigkeit: Mit einem Investitionsvolumen von knapp 45 Millionen Euro bedeutet das neue italienische Themenhotel „Colosseo“ die größte Einzelinvestition in der langen Firmengeschichte des 1780 gegründeten Unternehmens. Im Juni 2004 eröffnet das größte italienische Hotel außerhalb Italiens mit weiteren 1.450 Betten. Detailgenaue Ausstattung und mediterranes Flair lassen die Gäste in eine Urlaubssituation eintauchen und den Alltag vergessen. Im Maßstab 1:2 entsteht das römische Kolosseum, in dem sich luxuriöse Suiten und ein großer Wellnessbereich verbergen. Die Übernachtungskapazität im Europa-Park Resort, also den Hotels, dem Tipidorf und dem Caravanstellplatz wird ab Juni 2004 bei 4.128 Betten liegen. Bislang haben unsere Hotels eine traumhafte Auslastungsquote von rund 99 Prozent.

## Viel Skepsis am Anfang

Über 100 Attraktionen und Shows werden dem Besucher in elf europäischen Themenbereichen Tag für Tag geboten. Wir beschäftigen 150 Artisten aus 22 Nationen. Wer alle Shows an einem Tag sehen wollte, müsste sich allein dafür 4,5 Stunden Zeit nehmen. Diese Entwicklung geht Hand in Hand mit einer ständig wachsenden Aufenthaltsdauer in Deutschlands größtem



Die beste Strategie und das beste Marketing verpuffen, wenn das Produkt nicht erstklassig ist.

Freizeitpark. Der Europa-Park wird zur Reise-destination, mit 220.000 Übernachtungen im Jahre 2003. Neckermann hat mit den Europa-Park-Hotels El Andaluz und Castillo Alcazar bereits die meistgebuchten Hotels des Reiseveranstalters überhaupt. Die Europa-Park-Gastronomie ist der größte gastronomische Betrieb an einem Ort in Deutschland. Kaum zu glauben, dass in den Anfängen des Parks vor 29 Jahren Schlagzeilen wie „Der Pleitegeier kreist über Rust“ die Runde machten und kaum jemand an den Erfolg glaubte. Die Banken waren schwierige Verhandlungspartner und in der Gastronomie wollte sich niemand engagieren – trotz unzähliger Anläufe und Gespräche.

Am Ende blieb uns gar nichts anderes übrig, als die Restaurants selbst zu betreiben. Heute sind wir froh darüber, und die Erlebnissgastronomie in unserem Park gilt als Vorreiter der Branche. Wir haben im Jahr knapp 850 Tagungen in zehn verschiedenen Konferenzräumen mit Kapazitäten von bis zu 2.300 Personen. Zehn verschiedene Abendprogramme werden für die Konferenzteilnehmer angeboten. Heute setzen wir die Trends und werden auch durchaus kopiert.

Ich glaube auch, der Familiengeist des Unternehmens ist zu spüren. Wenn sich der Eigentümer mit Leib und Seele engagiert, schafft das Vertrauen. Vorteilhaft im Familienbetrieb sind auch die kurzen Entscheidungswege. Das hält uns flexibel und die Mitarbeiter wissen, woran sie sind. „Stillstand ist Rückschritt. Der Europa-Park muss sich ständig weiterentwickeln, das ist die Grundlage unseres Erfolges“.

### In der Rolle des Vorreiters

Natürlich versuchen wir, der Konkurrenz immer einen Schritt voraus zu sein. Das gilt für Fahrattraktionen wie Europas höchste Achterbahn „Silverstar“ mit einer Beschleunigung von rund 4 g und Spitzengeschwindigkeiten von 130 Stundenkilometern. Wir wollen immer Vorreiter bei neuen technischen Attraktionen sein. Für uns zählt aber nicht nur das Prinzip höher, schneller, weiter – wir wollen die Menschen gleichermaßen mit Herz und Emotion erreichen. Die Familien stehen eindeutig im Mittelpunkt des Europa-Parks. Mehr als 90 Prozent der rund 3,6 Millionen Besucher im vergangenen Jahr waren Familien.

Das 2003 eröffnete 4-D-Kino unterstreicht diese Philosophie. Auf Antrieb ist diese Attraktion mit einem phantastischen Naturfilm, der in Kooperation mit dem WWF (World Wide Fund for Nature) entwickelt wurde, auf Platz zwei der beliebtesten Angebote des Europa-Parks auf-

gestiegen. Der Europarat in Straßburg hat mich zum „Sonderbotschafter des Europarates für Familien“ berufen. Europarat-Generalsekretär Dr. Walter Schwimmer: „Im Europa-Park wird die Familien-Idee in einzigartiger Weise umgesetzt. Geradezu spielerisch werden hier junge Menschen mit Prinzipien wie Toleranz und Kampf gegen Rassismus vertraut gemacht.“ Im Sommer 2004 ist ein großes internationales Jugendcamp des Europarates im Europa-Park geplant. Der Abbau von Konfliktpotenzialen steht im Mittelpunkt dieser Begegnung junger Menschen aus mehreren Nationen.

### Mittelstand profitiert

Allein 2004 entstehen im Europa-Park 295 neue Arbeitsplätze. Damit finden hier 2.800 Menschen Arbeit. Angesichts des wirtschaftlich schwierigen Umfeldes ist das alles andere als eine Selbstverständlichkeit. Unser Unternehmen ist mit Abstand größter Arbeitgeber der Region. Knapp 8.000 indirekte Arbeitsplätze hängen zusätzlich am Freizeitpark bei Freiburg. Dabei setzen wir auf heimische Firmen. Gerade der Mittelstand profitiert in vielfacher Hinsicht vom Europa-Park.

Bundesweite Anerkennung durfte ich mit der Auszeichnung „Entrepreneur des Jahres 2003“ erfahren. Das klare Votum, mit dem ich zum „besten und dynamischsten deutschen Unternehmer im Bereich Dienstleistungen“ gewählt wurde, hat mich schon fast beschämt. Ich wurde zum Welttreffen der Entrepreneure nach Kalifornien eingeladen, wo das Erfolgskonzept des Europa-Parks auf hohes Interesse stieß. Jenseits von solchen Ehrungen habe ich gelernt: Wenn alle an einem Strang ziehen, ist Erfolg auch in schwierigen Zeiten möglich. Sicher kommt uns auch die enge Verzahnung mit dem Produktionsbetrieb für Fahrattraktionen Mack Waldkirch zugute. Mack ist nach wie vor einer der weltweit führenden Hersteller, da versteht es sich von selbst, dass gut 90 Prozent der Fahrgeschäfte im Europa-Park aus eigener Produktion stammen. Der Freizeitpark hat eine Schaufensterfunktion für den Produktionsbetrieb übernommen.

### Über 420 Millionen Euro investiert

Der Europa-Park hat in seiner 29-jährigen Geschichte mehr als 420 Millionen Euro investiert – und das ohne einen Euro staatlicher Subvention. Darauf bin ich schon ein wenig stolz. Und unsere Besucher stimmen jeden Tag aufs Neue über das Produkt Europa-Park ab: Sie kommen zu uns. Bislang waren es knapp 60 Millionen Menschen.



Über 100 Attraktionen und Shows locken die Massen an.



Der Europa-Park schaffte seinen wirtschaftlichen Erfolg ohne staatliche Subventionen. Fotos: Europa-Park

# Kreativ und motiviert

**Wie sich innovative Produkte am Markt durchsetzen und zu einem nachhaltigen Unternehmenserfolg führen, zeigt das Beispiel der Alfred Kärcher GmbH & Co. KG mit Stammsitz in Winnenden bei Stuttgart.**

reiner kommen inzwischen in Privathaushalten zum Einsatz. Für unterschiedlichste private und gewerbliche Anwendungen stehen insgesamt mehr als 70 Modelle und zahlreiche Varianten bereit.

## Bewegliche Mitarbeiter

Ohne innovative Köpfe wäre Innovation ganz unvorstellbar. Ein großes Kapital von Kärcher sind seine kreativen und motivierten Mitarbeiter. Allein im Jahr 2003 wurden 1.347 Verbesserungsvorschläge eingereicht. Mehr als 300 Ingenieure und Techniker arbeiten in den Forschungs- und Entwicklungsabteilungen und setzen weltweit Standards in der Reinigungstechnik. Kärcher hat mittlerweile Rechte auf 270 Patente; 70 Prozent aller Geräte sind nicht älter als vier Jahre.

Durch den Bau eines neuen Entwicklungsgebäudes wird es zum Beispiel ab Herbst dieses Jahres möglich sein, neue Ideen noch schneller und kostengünstiger in innovative Produkte umzusetzen und dem Wettbewerb einen Schritt voraus zu sein. Eine wichtige Voraussetzung, solche Produkte überhaupt marktfähig zu machen, ist eine moderne Fertigung. Auch in diesem Bereich setzt Kärcher Maßstäbe. So wurde im vergangenen Herbst im Winnender Stammhaus die weltweit leistungsfähigste Fertigungslinie für beheizte Hochdruckreiniger in Betrieb genommen. Seither kann noch schneller, flexibler und wirtschaftlicher gefertigt werden, und das bei erhöhter Qualität.

Eine der jüngsten Problemlösungen, die gerade in den Markt eingeführt wird, ist die weltweit erste berührungslöse Pkw-Waschanlage, die ein vergleichbares Ergebnis erzielt wie herkömmliche Bürstenanlagen. Die CHH 8000 OptiWash vereint das Know-how von Kärcher in den Bereichen Hochdruckreinigung und Anlagentechnik. Mit ihr lassen sich Fahrzeuge allein mit Hochdruckdüsen reinigen, auch an Stellen, die Bürsten nur schlecht oder gar nicht erreichen. Das Verfahren ist besonders lackschonend.

Für viele Reinigungsaufgaben in Privathaushalten, öffentlichen Gebäuden, Büros und Außenbereichen wird statt moderner Technik meist noch mühsame und zeitaufwendige Handarbeit angewandt. Und das, obwohl mechanische Lösungen oft zu besseren Ergebnissen führen oder einige Anwendungen sogar

Das 1935 gegründete Unternehmen entwickelt, produziert und vertreibt Reinigungsgeräte: Hochdruckreiniger, Sauger und Dampfreiniger, Kehr- und Scheuersaugmaschinen, Kfz-Waschanlagen, Strahlensysteme, Reinigungsmittel sowie Trink- und Abwasser-Aufbereitungsanlagen. Noch vor 30 Jahren haben weniger als 600 Mitarbeiter 19 Mio. Euro umgesetzt. Seither ist das Familienunternehmen stark gewachsen: Rund 5.400 Mitarbeiter in 36 Ländern haben im vergangenen Jahr einen Umsatz von mehr als einer Milliarde Euro erzielt und in acht Werken in Deutschland, Italien, den USA und Brasilien rund 4,9 Millionen Geräte hergestellt.

Bis heute lebt im Unternehmen der Erfindergeist des Gründers Alfred Kärcher weiter. Der Diplom-Ingenieur war begeistert von allem, was brennt, und befasste sich in den 30er Jahren intensiv mit der Heiztechnik. Technisches Know-how, Visionen und Erfindungsreichtum hat der schwäbische Tüftler mit viel Energie in die Praxis umgesetzt. Ein Meilenstein war 1950 erreicht, als Alfred Kärcher den ersten europäischen Heißwasser-Hochdruckreiniger entwickelte. Den im Gerät eingebauten Brenner zum Erhitzen des Wassers hatte er schon damals so gut gestaltet, dass sich die Technik bis heute im Prinzip kaum verändert hat.

## Konzentration auf die Kernkompetenz

Auch nach dem frühen Tod des Firmengründers im Jahr 1959 blieb die Innovationskraft des Unternehmens und seiner damals 250 Mitarbeiter ungebrochen. Nach einer Phase der Diversifikation besann man sich 1974 auf die Kernkompetenz Hochdruckreinigung, einige Jahre später richtete sich Kärcher ganz auf die Reinigungstechnik im Bereich Transport und Gebäude aus.

Diese Strategie führte zu weiteren Erfolgen. Im Jahr 1984 entwickelte das Unternehmen den weltweit ersten tragbaren Hochdruckreiniger für Endverbraucher. Plötzlich konnten beispielsweise Autos, Terrassen und Gartenmöbel erheblich schneller und gründlicher gesäubert werden als bisher – und das bei deutlich reduziertem Wasserverbrauch. Mit diesem greifbaren Nutzen erschloss Kärcher einen völlig neuen Markt, der an Dynamik bis heute nichts eingebüßt hat. Rund die Hälfte aller Hochdruck-



Hartmut Jenner: „Innovation ist der Schlüssel zum Erfolg. In unseren Forschungs- und Entwicklungsabteilungen setzen mehr als 300 Ingenieure und Techniker weltweit Standards in der Reinigungstechnik.“

Autor: Hartmut Jenner ist Sprecher der Geschäftsleitung bei der Alfred Kärcher GmbH & Co. KG in Winnenden.

erst möglich machen. So kann man zum Beispiel mit Scheuersaugmaschinen wasserunempfindliche Böden schneller, gründlicher und einfacher schrubben oder polieren als von Hand.

### Trends setzen statt Schritt halten

Gerade bei den Scheuersaugmaschinen hat Kärcher Pionierarbeit geleistet und als Erster in große Geräte Walzenbürsten eingebaut. Viele haben diese erfolgreiche Technik inzwischen übernommen. Derzeit testet Kärcher Geräte, die mit Brennstoffzellen-Technik angetrieben werden. „Heute schon tun, woran andere erst morgen denken, denn nur der Wandel ist beständig.“ Getreu diesem Motto von Heraklit hat Kärcher bereits 1996 bewiesen, dass automatisierte Reinigungsgeräte keine technische Spielerei sind: Mitarbeiter entwickelten Prototypen für die vollautomatische Bodenreinigung. Die drei produzierten und mit modernster Technik ausgestatteten Scheuersaugmaschinen des Typs BR 700 tun seit vielen Jahren ihre Dienste auf den Flughäfen in Amsterdam und Oslo.

Große Aufmerksamkeit weckt seit letztem Jahr auch der Saugkehr-Roboter RC 3000 von Kärcher, von dem schon mehrere Tausend Exemplare vor allem in privaten Haushalten im Einsatz sind. Der RoboCleaner reinigt Hartflächen und Teppichböden völlig selbstständig, während seine Eigentümer außer Haus sind und sich Zeit für andere Dinge nehmen können.

### Praxistaugliche Produkte

Dass Sauberkeit kein Luxus einer verwöhnten Gesellschaft ist, sondern gerade in einer modernen, mobilen und vernetzten Welt unabdingbar ist, hat die Epidemie SARS gezeigt. Um ständig verbesserte Reinigungslösungen auf dem neuesten Stand der Technik anbieten zu können, arbeitet Kärcher eng mit Universitäten, Fachhochschulen und anderen Forschungseinrichtungen aus aller Welt zusammen. Im vergangenen Jahr haben die Gesellschafter des Unternehmens die Alfred Kärcher-Stiftung gegründet und erstmals drei Wissenschaftler für hervorragende Arbeiten im Bereich Reinigungstechnik ausgezeichnet. Ziel ist es, praxistaugliche industrielle Anwendungen zu entwickeln, die ein Minimum an Energie und Chemie verbrauchen.

Ein Schwerpunkt künftiger Projekte liegt in der Kombination verschiedener Reinigungsverfahren und deren zunehmende Automati-



Große Aufmerksamkeit erregt derzeit der Saugkehrroboter RC 3000 für Privathaushalte. Er säubert Hartflächen und Teppichböden völlig selbstständig.  
Fotos: Kärcher

Die berührungslos waschende Portalanlage CHH 8000 OptiWash reinigt Fahrzeuge ohne Bürsten nur mit Hochdruck und eignet sich selbst für empfindliche Lacke.

sierung. Umweltfreundlichere Maschinen und Reinigungsmittel zu entwickeln ist ein weiteres Ziel, das stets im Auge behalten wird. Hinzu kommen umweltrelevante Themen wie Wasserrückgewinnung und Luftreinhaltung.

Trotz aller Fortschritte warten in jedem Raum noch viele ungelöste Reinigungsprobleme: Pflanzen abstauben, Gardinen pflegen, Lampen säubern und vieles mehr kann heute nur der Mensch. Hierfür geeignete Lösungen zu finden, ist eine Herausforderung, der sich Kärcher auch in Zukunft immer wieder stellen wird. ☐

# Wille zur Spitzenleistung

Autor: Dr.-Ing. Dieter Coy, Stuttgart,  
ist RKW-Berater und Spezialist für  
Innovation und Projektmanagement



**Auflösung von Engpässen und Aktivierung von Potenzialen: Die Schreiner Group, Oberschleißheim, verbesserte die Dienstleistungsfunktion des Bereiches Forschung und Entwicklung durch Projektmanagement. Ein Praxis-Beispiel für Innovationsfähigkeit.**

„Am Unternehmen arbeiten und es besser gestalten, ehe nennenswerte Probleme auftauchen.“ So könnte das Motto gelautet haben, das dem Beratungsprojekt zur „Steigerung von Effektivität und Effizienz im zentralen Forschungs- und Entwicklungsbereich (FuE)“ bei der Schreiner Group GmbH & Co.KG in Oberschleißheim vorausging. Die Aufgabenstellung hieß also konkret: Verbesserung trotz hohen Ausgangsniveaus. Erfolgreich kann ein solches Projekt nur sein, wenn der Wille zur Spitzenleistung bei allen handelnden Personen die Mitarbeit bestimmt.

## Das Unternehmen

Die Schreiner Group ist ein Unternehmen, das durch seine Werteorientierung im Laufe von 50 Jahren ein ganz besonderes Unternehmen geworden ist. Die Werte Innovation, Qualität, Leistungskraft und Freude stellen die innere Quelle dar, aus der heraus das Unternehmen die Herausforderungen und hohen Ansprüche meistert. Mit Etiketten und Selbstklebetechnik ging Schreiner damals an den Start. Heute produziert und vertreibt das Unternehmen mit mehr als 470 Mitarbeitern in seinen Geschäftsbereichen außerdem

- besondere Kennzeichnungssysteme für die technische Industrie,
- Produkte für Medizin und Pharma,
- Lösungen für den Originalitäts- und Werteschutz,
- Datenträger (Barcode, Transponder und Identifikationssysteme) sowie
- Elektrolumineszenzfolien mit elektronischer Ansteuerung.

Die Schreiner Group orientiert sich direkt an den Kundenproblemen und hat dabei vielfältige Kundenlösungen entwickelt. Gleichzeitig praktiziert sie ein ständiges Benchmarking, indem sie sich um Preise bewirbt. Auf diese Weise sammelt die Schreiner Group Anregungen für ständige Verbesserungen.

## Die Bestandsaufnahme

So hat das Unternehmen interne Auditergebnisse zum Anlass genommen, den FuE-Bereich zu verbessern. Geschäftsführer Helmut Schreiner schaltete für diese Aufgabe das RKW Baden-Württemberg ein. Für die Bestandsaufnahme entwickelte dann das RKW BW, dem hohen Niveau des Unternehmens entsprechend, spezielle Fragenkataloge und führte einen Workshop durch. Befragt wurden die Geschäftsleitung, die betroffenen Führungskräfte und die FuE-Mitarbeiter. Das Ergebnis war eindeutig: Im Rahmen des Wachstums der Schreiner Group in den letzten Jahren war die FuE-Arbeit bezüglich Effektivität und Effizienz nicht gleichmäßig mitgewachsen. Es entstanden operative und strategische Engpässe. Die beteiligten Mitarbeiter des FuE-Bereiches sahen für ihren eigenen Bereich noch erhebliche Verbesserungspotenziale ihrer Dienstleistungsfunktion, auch zugunsten ihres Auftraggebers, des Verkaufsinendienstes (VKI).

## Das Konzept

Zur Auflösung der Engpässe und zur Aktivierung der Potenziale formulierte die Geschäftsleitung mit Unterstützung des RKW BW auf der Basis der Bestandsaufnahme ein Sollkonzept für den FuE-Bereich. Die Aufbauorganisation sollte segmentartig die verschiedenen Geschäftsbereiche bedienen. Außerdem wurde eine Staffelung zwischen zentraler und dezentraler Forschung und Entwicklung je Segment vorgeschlagen, um den unterschiedlichen Größen der Geschäftsbereiche Rechnung zu tragen. Für die Ablauforganisation entschied man sich für einen Filter- und Priorisierungsmechanismus. Zur Umsetzung schließlich wurde unter anderem die Einführung von Projektmanagement vorgeschlagen.

## Die Gestaltung des Projektes

Hier kam es zunächst darauf an, Bewusstsein zu schaffen für die Chancen einer Verbesserung. Daher wurde einiges in den Anfang des Organisationsprojektes investiert: Die FuE-Mitarbeiter wurden mit der Zielsetzung der Geschäftsleitung vertraut gemacht. Ausgewählte Mitarbeiter vom Verkaufsinendienst und aus dem FuE-Bereich lernten in einem Grundlagen-seminar „Projektmanagement“ zentrale Begriffe und Methoden und entwickelten auf dieser Basis ein gemeinsames Verständnis für Projektmanagement. Alle FuE-Mitarbeiter entwarfen dann einen Projektstrukturplan und definierten



Mit hoher Problemlösungskompetenz ausgestattet: Die Mitarbeiter der Schreiner Group. Fotos: Schreiner

damit die Arbeitspakete für das Kernteam. Dieses bestand aus dem Leiter FuE, seinem Stellvertreter und dem Assistenten der Geschäftsleitung, der die Rolle des Projektleiters übernahm. Der Leiter FuE und sein Stellvertreter informierten regelmäßig die FuE-Mitarbeiter über den Fortschritt der Arbeiten, der Projektleiter berichtete der Geschäftsleitung.

### Die Aufbau- und Ablaufstrukturen

Die inneren Strukturen der Aufbauorganisation wurden so ausdifferenziert, dass die Mitarbeiter bestimmten Geschäftsbereichen fest zugeordnet wurden. Bei weiterem Wachstum des Unternehmens könnte eine Verdopplung der FuE-Mitarbeiter problemlos eingebettet werden. Für die Ablauforganisation wurde das Verständnis eines externen Auftragnehmers zugrunde gelegt und entsprechende Mechanismen in der Auftragsabwicklung festgeschrieben – zum Beispiel die Verbindlichkeit einer Lieferzusage.

Die Aufträge des VKI wurden in Klassen eingeteilt. Jeder Auftrag einer Klasse konnte FuE-intern Aufträge niederer Klassen auslösen. So entstand in einem ersten Schritt ein Zwiebel-schalenmodell der prinzipiellen Ablauforganisation. Dieses Modell wurde später noch verfeinert in Detailprozesse (zum Beispiel Projektabwicklungen) und Formulare zur Dokumentation der Aufträge und Abnahmen an der Schnittstelle zum VKI.

### Die Implementierung

Die ausgearbeiteten Verfahrensanweisungen und Formulare wurden mit Mitarbeitern aus einem Pilot-Geschäftsbereich überprüft und dann in der Praxis erprobt. Es ging jetzt darum, jeden Auftrag gemeinsam durchzusprechen und einen verbindlichen Termin für die Erledigung zuzusagen. Dazu wurden konsequent Auftragslisten in Form von Datenbanken geführt, also eine Art Produktions- und Planungssystem (PPS) für die Entwicklungsarbeit. Dieses System sowie eine systematische Aufwandskalkulation bildeten die Grundlage für alle Lieferzusagen.

### „Roll out“ und Abschluss

Die Erfahrungen in der Pilotanwendung wurden eingearbeitet, ein Projektmanagement-Handbuch erstellt und der „Roll out“, also die Anwendung der neuen Ablauforganisation bei den übrigen Geschäftsbereichen, vorbereitet und gestartet.



Damit ging auch die gemeinsame Arbeit mit dem RKW Baden-Württemberg zu Ende. In der Abschlusspräsentation wurden die bis dahin erzielten Ergebnisse vorgestellt. Die Kernteammitglieder präsentierten selbstbewusst die bereits erreichten Veränderungen, unter anderem eine Verbesserung der Termintreue auf 90 Prozent im Pilotprojekt. Helmut Schreiner dankte dem Team für die geleistete Arbeit und berichtete von ihrer Ausstrahlung auf das Unternehmen: Kurz zuvor hatte die Schreiner Group GmbH & Co. KG den bayerischen Qualitätspreis gewonnen.

### Wie geht es weiter?

Die begonnene Arbeit muss fortgeführt und in der täglichen Praxis verankert werden. Die internen Übersichtslisten (Excel-Datenbanken) sind an das kaufmännische Controllingssystem anzubinden, um den dokumentarischen Aufwand zu rationalisieren. Die Daten aus den Datenbanken sind konsequent auszuwerten, dies gilt insbesondere für die Auftragsvorlage, um einen Personalbestand zu pflegen, der dem gesamten Anforderungsprofil an den FuE-Bereich voll entspricht. Nach der Effizienzsteigerung des Tages- und Projektgeschäftes ist zunehmend ein Research-Umfeld zu definieren, um eigene FuE-Projekte anzustoßen und mit Schlüssel- und Technologieprojekten verstärkt einen eigenen innovativen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu leisten. 📄