



Management by Innovation

„Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit“

Der Informationsbestand der Welt verdoppelt sich alle zwei bis drei Jahre – Tendenz zunehmend. Wissen „veraltet“ zunehmend. Lernen, Entlernen, (Verhaltens-)Muster ändern, ... heißen vielfach die „Schlagwörter“. Viele Dinge entwickeln sich unaufhörlich weiter. Nichts gibt es auf der ganzen Welt, das Bestand hätte. Alles fließt. Die einzige Konstante ist der Wandel! Neue Dienstleistungen, neue Produkte, neue Strategien, verbesserte Techniken und Werkzeuge tragen dazu bei, bestehende Märkte besser zu „bedienen“ und neue Märkte zu erobern. Nur tote Fische schwimmen mit dem Strom. Der Konkurrenzkampf der Zukunft wird zunehmend als Kompetenzkampf geführt.

Zukunftsbewältigung: „Wer aufhört besser zu werden, hat aufgehört gut zu sein.“

Ein wesentlicher Stützpfiler für erfolgreiche Unternehmen ist eine umfangreiche Langzeitstudie von Dr. Rolf Berth, in der die wichtigsten Erfolgsfaktoren für eine innovative Zukunftsbewältigung in europäischen Unternehmen unterschiedlicher Branchen ermittelt worden sind.

Die wichtigsten sieben Erfolgsfaktoren sind:

(1) **Ergänzendes Aufeinanderzugehen.** Alle Menschen sind einseitig und erbringen nur auf wenigen Feldern Spitzenleistungen.

(2) **Vertrauensorganisation mit wenig Kontrolle.** Auf das Wichtigste beschränkt ist Kontrolle nicht schlecht, aber Vertrauen ist bei weitem besser und effizienter.

(3) **Einmaligkeit.** Wir wollen in allem, was wir intern und extern tun, Einmaligkeit erreichen.

(4) **Visionäre Orientierung.** Wir verfügen über eine klare, schriftliche und strategische Vision.

(5) **Feindbild.** Wir haben ein eindeutig definiertes Bild unseres Hauptgegners, den zu übertrumpfen das Anliegen aller ist.

(6) **Vorgesetzte „dienen“ ihren Mitarbeitern.** Bei uns zählt Hilfe und Förderung der Mitarbeiter mehr als Macht und Status.

(7) **Wir sind eine kreative Entdecker-Company.** Innovation zählt mehr als alles andere.

Diese Langzeitstudie von Rolf Berth über sechs Jahre konnte nachweisen, dass diese sieben Erfolgsfaktoren („weiche“ Faktoren) erhebliche Auswirkungen auf den Erfolg in Form von wichtigen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen („harte“ Fakten) wie Umsatzrendite, Kapitalrendite, der Floprate bei Innovationen haben.

Ebenso bestätigen viele aktuelle Studien wie beispielsweise die High Performance Workforce-Studie (Accenture 2007) von Perrin Towers und Untersuchungen von Covey M.R.S. (Schnelligkeit durch Vertrauen 2009) die Bedeutung dieser oben genannten Erfolgsfaktoren.

Kreatives Entdecker-Company-Ideenmanagement, Betriebliches Vorschlagswesen

Immer noch führt das betriebliche Vorschlagswesen in zahlreichen deutschen Unternehmen ein Schattendasein. Dadurch werden Humanressourcen nicht

- Das Bestreben, „kein Narr zu sein“
- Der angebliche Zwang, „nicht irren zu dürfen“
- Die Furcht vor der Schadensfreude oder vor Sanktionen, wenn die Ideen nicht aufgehen
- Die Angst davor, mit der Idee „allein gelassen“ zu werden
- Die Vermeidung von allem, was „nicht logisch“ ist
- Der Glaube, es sei „frivol, zu spielen“
- Die Meinung „Ich selbst bin nicht innovativ“
- etc.

existieren dort nicht oder nur in geringem Ausmaß.

Harte Fakten* zu den Erfolgsfaktoren der Unternehmen:		
Kennzahlen:	Mit besonderer Berücksichtigung der sieben Erfolgsfaktoren	Ohne ausreichende Berücksichtigung der sieben Erfolgsfaktoren
Umsatzrendite	9,10 %	1,10 %
Kapitalrendite	9,30 %	1,30 %
Innovationszeitraum in Monaten bis zum BEP (Break-Even-Point)	30	93
Innovationsanteil	56 %	14 %
Floprate	28 %	59 %

* Durchschnittswerte über 6 Jahre

Studie aus: Berth, R.: Erfolg – Überlegenheitsmanagement 1999

Werfen Sie einen Blick in der Tabelle „Harte Fakten ...“ auf die Umsatzrendite. In Spitzenunternehmen beträgt der durchschnittliche Faktor (über 6 Jahre!) knapp 10! Also die 10-fache Umsatzrendite. Wie hoch ist Ihr Umsatz? Nehmen wir an 1 Millionen Euro im Jahr. Dann beträgt der durchschnittliche Gewinn im Falle einer Umsatzrendite von 9,10% exakt 91.000 EUR, während bei 1,1% nur 11.000 EUR übrig bleiben (Betrachtungszeitraum über 6 Jahre).

Wie gut wird Ihr eingesetztes Kapital verzinst? Wie „kompetent“ könnten Sie und Ihr Team hier noch %-Punkte herausarbeiten und sich von anderen Unternehmen positiv abheben?

Betrachten Sie ebenso die Flopraten von neuen Produkten und Dienstleistungen? Wie sieht das in Ihrem Unternehmen aus? Wie lange dauert es, bis ein neues Produkt oder eine Dienstleistung (z. B. Firmenfitness, Zirkelsysteme, Kursangebote etc.) läuft und in die Gewinnzone kommt?

Welche dieser „weichen“ Erfolgsfaktoren sind für Sie ausschlaggebend? Welche Faktoren berücksichtigen Sie künftig stärker im Hinblick auf eine innovative Zukunftsbewältigung?

genutzt und Wachstumspotentiale verschenkt. Freiwillige Verbesserungsvorschläge von Mitarbeitern werden oft belächelt. Diese Situation ist gerade in der heutigen Zeit zu bemängeln. Denn „clevere“ Führungskräfte „dienen“ ihren Mitarbeitern bei der Umsetzung von guten Ideen im Hinblick auf „Vorsprung“ gegenüber der Konkurrenz. Nicht umsonst ist Bosch weltweit mit zwei anderen Unternehmen führend in puncto Patentanmeldungen.

Mentale Innovationsbarrieren nach Heyse/Erpenbeck (2007) wie beispielsweise:

Nicht umsonst werden bei Bosch schon seit Jahren Mitarbeiter als wesentliche Wertetreiber und nicht nur als Kostenfaktor betrachtet. Die hohe Mitarbeiterperspektive findet dort in der Anwendung der Balanced Score Card ihren Niederschlag. Bereits Henry Ford sagte: „Vermögen macht man nicht mit Erfindungen, sondern mit Verbesserungen.“

Nehmen Sie sich die Verbesserungsvorschläge bzw. neue Produktideen Ihrer Mitarbeiter zu Herzen. Dieser Mitarbeiter identifiziert sich mit Ihrem Unternehmen. Wenn Sie Vorschläge, Ideen, Anregungen, ... Ihrer Mitarbeiter immer (unbegründet) abschmettern, gehen Engagement und Identifikation irgendwann verloren. Re-



Floprate durch Meetings und Workshops verringern

duzierung der Arbeitsleistung, innere Kündigung und Abwanderung zum Mitbewerber sind häufige Folgen.

Drei konkrete Beispiele über Optimierungsmaßnahmen in Unternehmen durch konkrete Vorschläge von Mitarbeitern:

Unternehmen A: Vorschläge über Verkürzungen der Check-in und Check-out-Zeiten durch optimierte Ablaufprozesse sparen einiges an Zeit. Pro Check-In und Check-out 3 Sekunden! Lächerlich sagen Sie vielleicht. Aber bei rund 50.000 Check-Ins jährlich sind das knapp 42 Stunden. Und Zeit ist bekanntlich Geld! Außerdem konnte der Mitarbeiter endlich zeigen, was in ihm steckt. Eine Kündigung seinerseits – Arbeitsfrust durch unattraktive Arbeitsaufgaben – blieb aus.

Unternehmen B: Die Einführung regelmäßiger klar strukturierter Meetings und Workshops verringern die Floprate von neuen Dienstleistungen innerhalb von zwei Jahren um knapp 45%. Außerdem konnte die Zahl der Beschwerden um rund 55% reduziert werden. In diesem Unternehmen wurden auch regelmäßig sogenannte Leitkunden in betriebliche Analysen und Entscheidungen involviert.

Unternehmen C: Ein neues System – eingeführt von einem Studenten – zur Befragung von ehemaligen Kunden führt zu einer Rückgewinnungsquote von 10%. Freuen Sie sich über solche Vorschläge Ihrer Mitarbeiter. 10% von beispielsweise 300 verlorenen Kunden zurückgewinnen heißt gerechnet: Kundenwert x 30. Vielleicht ist der durchschnittliche Kunden-



Erfolg durch Motivation

wert (Umsatz) in Ihrem Unternehmen 600 EUR. Das bedeutet, das sind summa summarum 18.000 EUR „haben oder nicht haben“. Sicherlich müssen Sie auch etwas in dieses neue System investieren. Aber es rechnet sich in Form von höheren Renditen, verbesserter Liquidität und anderer Kennzahlen.

Susanne Kowalski (2008) stellt die Ergebnisse über Ideenmanagement am Deutschen Institut für Betriebswirtschaft (dib) dar. Auf Grund einer Beteiligung von 365 Unternehmen und öffentlichen Körperschaften aus 18 Branchen mit ca. 2,2 Millionen Mitarbeitern wurde Folgendes festgestellt:

- Es wurden 1.225.625 Verbesserungsvorschläge eingereicht.

- Die Einsparungen beliefen sich insgesamt auf rund 1,2 Mrd EUR.
- 151 Mio. EUR Prämien wurden ausbezahlt.
- Noch immer ein sehr lohnendes Geschäft mit mehr als 1 Mrd EUR in den Unternehmen verbleibend.

Das Betriebliche Vorschlagswesen (BVW) wird auch vielfach als Ideenmanagement bezeichnet. Es handelt sich um eine wichtige betriebliche Einrichtung zur Förderung, Analyse, Auszeichnung und Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen der Mitarbeiter. Als Gegenleistung erhalten die „Vorschlagenden“ eine finanzielle Anerkennung.

Eine globale Produktivitätsstudie aus dem Jahr 2004 von Czipin & Proudfoot Consulting sowie Befragungen des Gallup-Institutes zeigen, dass in vielen Unternehmen immer noch bis zu 40% Produktivitätssteigerung möglich wären. Die Produktivitätslücke (siehe Beispiele vorhergehend) in der Fitnessbranche – im Vergleich zu anderen Branchen – ist noch viel höher einzuschätzen, da der Fitnessmarkt noch relativ jung ist. Speziell betriebswirtschaftlichen Aspekten und dem Humankapital wird noch immer zu wenig Bedeutung beigemessen.

Management by Innovation, Kompetenzen der Zukunft

Die Kompetenz, die Motivation und die Bindung/Loyalität spielt eine maßgebliche Rolle in erfolgreichen Unternehmen. Viele Studien belegen das. Vier Faktoren spielen



Weiterbildung: Produktivitätssteigerung durch eine hohe Mitarbeiterqualifikation



Unternehmerisches Denken und Handeln ist auch im Umgang mit Kunden wichtig

nach Töpfer und Opitz (2005) für Mitarbeiter eine besondere Rolle:

- Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten
- Zusammenarbeit mit den Kollegen
- Information
- Innovatives Klima im Unternehmen.

Diese Faktoren beeinflussen erheblich die Qualität der angebotenen (Dienst-)Leistungen und die Kundenzufriedenheit. Jeder Ihrer Kunden zählt. Denn nur er/sie zahlt.

Die High Performance Workforce-Studie (Accenture 2007) von Perrin Towers stellt fest: Die Mehrheit der befragten Geschäftsführer (rund 80% von 250 Befragten) beklagen eine mangelhafte Qualifikation ihrer Mitarbeiter, insbesondere bezüglich

- des unternehmerischen Denkens und Handelns
- der persönlichen Leistungsmotivation.

Je komplexer und dynamischer der Markt, umso bedeutender ist die Wandel- und Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens, eines Bereiches oder einzelner Mitarbeiter.

Es wird zunehmend wichtig, Aussagen über das (humane) Wissens- und Kompetenzkapital zu treffen.

Qualifikation wird immer mehr vorausgesetzt und in den Vordergrund treten kontinuierliche Kompetenzanalysen und gezielte Kompetenzentwicklung.

Eine gute Selbstreflexion zur Thematik ist sowohl für Chefs und Führungskräfte als auch auf Mitarbeiterseite unerlässlich. Und nochmals: Der Konkurrenzkampf der Zukunft wird zunehmend als Kompetenzkampf geführt. Investieren Sie in Ihr wertvollstes Kapital: Mitarbeiter.

Hohe Leistungen im Unternehmen können dauerhaft nur von kompetenten Mitarbeitern erbracht werden. Ein optimaler Mix aus persönlicher, fachlich-methodischer, sozial-kommunikativer und handlungsorientierter Kompetenz steht in Hochleistungsunternehmen im Mittelpunkt.

Welche Kompetenzen stehen in puncto Zukunftsbewältigung im Mittelpunkt? Wichtige Teilkompetenzen für ein professionelles Change-Management sind – für Führungskräfte und Mitarbeiter – vor allem folgende Teilkompetenzen:

- Lernbereitschaft
- Innovationsfreudigkeit
- Offenheit für Veränderungen
- Schöpferische Fähigkeit
- Impulsgeben

Diese Teilkompetenzen und konkrete Umsetzungsmaßnahmen werden in zwei weiteren Fachartikeln dargestellt, um Sie von der Sinnhaftigkeit einiger „Perspektivenwechsel“ zu überzeugen und um somit Ihre „Performance“ noch weiter zu erhöhen; sozusagen vom SINN zum GEWINN.

Eine Investition in Wissen, Kompetenz bringt noch immer die höchsten Zinsen.

„Die Samen der Vergangenheit sind die Früchte der Zukunft.“ [V. u.]

Literatur

- Covey M. R. S.: Schnelligkeit durch Vertrauen 2009
- Erpenbeck, J./Rosenstiel, L.: Handbuch der Kompetenzmessung 2007
- Berth, R.: Erfolg – Überlegenheitsmanagement 1999
- Hoffmann, K.: Der Beleg für Mitarbeiterverantwortung. In: Personalwirtschaft 2/2005
- Töpfer, A./Opitz, F.: Nutzen nicht voll ausgeschöpft. In: Personalwirtschaft, 1/2005
- Heyse, V./Erpenbeck, J.: Kompetenzmanagement 2007
- Schust, G. H.: Human Performance Management. 2000
- Towers P.: Global Workforce Study 2007
- Gloger, A.: Moral mit Perspektive. In Weiterbildungsmagazin ManagerSeminare 1/2010
- Kowalski, S.: Personalarbeit mit Excel. 2008

Der Autor

Karl Drack – Studium an der Uni Passau (D) und Linz (A). Abschluss als Magister der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften.

Mehrfache Trainerlizenzen. Langjähriger Betriebsleiter im Gesundheitsbereich. Spezialisierung im strategischen Kompetenzmanagement als Unternehmensberater und Coach (www.drack.com). Seit 1998 über 50 Unternehmensberatungsprojekte und über 350 Einzelcoachings.

Seit 1998 an der BSA-Akademie und an der Deutschen Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement (DHfPG) als Dozent und Prüfer (www.dhfg-bsa.de)

