

Innovation: Wenn der Markt Hurra schreit

Der Innovationspreis 2013

der Schaffhauser Platzbanken geht dieses Jahr an Georg Fischer, Eversound Audio und Medipack. Für die Brauerei Falken gab's den Sonderpreis.

VON ROLF FEHLMANN

NEUHAUSEN Erst wenn aus einer Erfindung ein neues oder weiterentwickeltes Produkt oder eine Dienstleistung entsteht, die sich am Markt erfolgreich etabliert, könne man von einer Innovation sprechen, sagte der Schaffhauser Regierungsrat Ernst Landolt in seinen einleitenden Worten zur diesjährigen Übergabe des IVS-Innovationspreises der Schaffhauser Platzbanken gestern im RhyTech in Neuhausen. «In unserer Region gibt es immer wieder mutige, fortschrittliche Persönlichkeiten, die uns mit ihren Ideen weiterbringen.»

Innovatives aus Schaffhausen

Viele kleine und mittelgrosse Unternehmen (KMU) seien Innovationstreiber, zum Beispiel auf dem Gebiet der Mikrochirurgie, bei Prüfmaschinen oder Rohrleitungssystemen: «Das sind Dinge «made in unserer innovativen Region Schaffhausen», auf die wir stolz sein können.» Landolt erwähnte Initiativen wie die Industrie- und Wirtschaftsvereinigung, das Industrie- und Technozentrum und das Masterprogramm in Innovationsmanagement der Fachhochschule Ostschweiz in Schaffhausen.



Dieter Sommer, Präsident der Vereinigung der Schaffhauser Platzbanken, gratuliert den diesjährigen Innovationspreisträgern Reto Artusi (Medipack), Stephan Schüssler (Georg Fischer Piping Systems), Philipp Moersen (Brauerei Falken) und Ted Kwolek (Eversound Audio) – v. l. n. r.

Bild Selwyn Hoffmann

Sie alle würden Innovation begünstigen; die Politik müsse günstige Rahmenbedingungen schaffen, «und die Preisträger sind exzellente Botschafter unserer innovativen Region Schaffhausen».

In seiner Funktion als Präsident der Vereinigung der Schaffhauser Platzbanken kam Dieter Sommer, Direktor der Ersparniskasse Schaffhausen, auf die Abhängigkeit der Innovation von Zeitgeist und gesellschaftlichen Strömungen zu sprechen.

Es war dann die Aufgabe des Jurypräsidenten Oliver Gassmann von der Universität St. Gallen, das Thema Innovation auf den Punkt zu bringen: «Innovation ist, wenn der Markt Hurra schreit.»

Zentral für Wertschöpfung

Innovation sei zentral als Motor der Wertschöpfung, weil sie ein Produkt mit hoher Marge von einem Massenprodukt unterscheidet, zur Kostensenkung beitrage und zur kontinuier-

lichen Verbesserung ansporne. Insbesondere KMU täten gut daran, ihre Kunden vermehrt als Innovationsmotor zu nutzen und sich bezüglich Innovationsbereitschaft noch stärker zu öffnen.

Nach dem Gastreferat von Norbert Thom über Ideenmanagement als Beitrag zum Innovationsmanagement (siehe Interview) wurden die Preisträger und Teilnehmer geehrt und der langjährige, abtretende Jurypräsident Rudolf Killer würdig verabschiedet.

Ausgezeichnet Preisträger, Finalisten, Teilnehmer

► **IVS-Innovationspreis 2013** der Schaffhauser Platzbanken:

Georg Fischer: Lichtdurchlässiges Rohrleitungssystem in neu entwickelten Werkstoffen für Algen-Bioreaktoren

Medipack: Herstellung von Folien für den Medizinaltechnikmarkt mit neu aufgebautem Extrusionsprozess

Eversound: High-End-Lautsprecher-system mit speziell entwickeltem Gehäuse und neuartigem Aufbau

► **IVS-Innovations-Sonderpreis:**

Brauerei Falken: Erste und bislang einzige Abfüllstrasse für Dosenbier in der Schweiz, die nicht von global agierenden Brauereikonzernen betrieben wird

► **Finalisten:**

Bosch Packaging Systems: Nahtloses Hochgeschwindigkeits-Spleissen von Verpackungsfolien

Pletscher & Co.: Lasertechnologie für die Montage von Zäunen

Marquardt: Hammerschalter für Kombibohrhämmer

Hopfenrotropfen: Konzepte zur Steigerung des Ertrags eines Landwirtschaftsbetriebes

IVF Hartmann Gruppe: Bestell- und Belieferungssystem für Operationslager

► **Teilnehmer:**

Essence: Christbaumverpackung

Beltec Aero: Flugzeugwartungskonzept

Sienco: Berufsbekleidung für Firmen

Meister Holzart: Reiatcherze

Caruso & Freeland: UV-Filter

Hübscher Holzbau: Holzabfallnutzung

Interview Professor Norbert Thom, Gründer und Direktor des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern von 1991 bis 2012

Barrieren für neue Ideen überwinden

Neue Ideen bringen Unternehmen weiter, und der Umgang mit ihnen hat Tradition. Doch der klassische Vorschlagsbriefkasten solle von einem modernen Ideen- und Verbesserungsmanagement abgelöst werden, fordert Norbert Thom – auch in kleineren Firmen.

VON ROLF FEHLMANN

Hat der klassische Briefkasten ausgedient, in welchem die Mitarbeitenden einer Firma ihre Ideen und Verbesserungsvorschläge deponieren können?

Norbert Thom: Grundsätzlich ist alles gut, was hilft, Barrieren für neue Ideen zu überwinden und deren Nutzen für das Unternehmen und die Mitarbeitenden möglichst klar herauszuschälen. War früher der Briefkasten für die Mitarbeitenden oft der einzige direkte Weg, auf dem sie neue Ideen und Vorschläge für Verbesserungen einbringen konnten, nutzen Firmen heute verschiedene Kanäle, um Ideen und ausgereifte Verbesserungsvorschläge in unterschiedlichster Form zu erfassen, zu bearbeiten und deren Umsetzung zu verfolgen. Der Vorschlagsbriefkasten sollte daher heute abgelöst werden durch ein zeitgemässes Ideen- und Verbesserungsmanagement.

Wie hat sich denn der Umgang mit Ideen und Verbesserungsvorschlägen in den letzten Jahrzehnten entwickelt?

Thom: Das Einreichen von Ideen und Vorschlägen ist heute unbürokratischer und weniger stark zentralisiert. Ideen können zum einen auf dem Weg über den direkten Vorgesetzten eingereicht werden; viele Unternehmen kennen aber auch dezentrale Kontaktpersonen und zentrale Beauftragte für das Ideen- und Verbesserungsmanagement. Die Ideen und Vorschläge werden häufig elektronisch verwaltet. Viele Firmen ermuntern mit einem Anreizsystem ihre Mitarbeitenden, sich aktiv einzubringen. Anreize können

Geldprämien sein für umgesetzte Verbesserungen, aber auch formelle Anerkennungen, Weiterbildungsmöglichkeiten oder sonstige Förderungen am Arbeitsplatz.

Wie fügt sich denn ein gut entwickeltes Ideen- und Verbesserungsmanagement in die Unternehmensführung ein?

Thom: Ging es früher hauptsächlich darum, Ideen und Vorschläge für die weitere Steigerung von Wirtschaftlichkeit und Produktivität zu nutzen, so sind heute zusätzlich drei weitere

Bereiche wichtig geworden, die von Ideen und Vorschlägen der Mitarbeitenden profitieren können: erstens die Verbesserung der Qualität von Produkten, Prozessen und des Arbeitslebens insgesamt; zweitens das Wissensmanagement, welches das Wissen aller Arbeitnehmer im Betriebsalltag nutzbar macht; und drittens das Innovationsmanagement, welches neue Produkte, neue Prozesse und Neuerungen bei Lohnsystemen, Arbeitszeitmodellen und Ausbildungskonzepten hervorbringen will. Das Management von Ideen und Verbesserungsvorschlägen wirkt sich mit vielen kleinen Beiträgen spürbar positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen aus.

Wenn man ein Managementsystem einführen will, sollte man dafür klare, messbare Ziele festlegen...

Thom: Die Effizienz eines Ideen- und Verbesserungsmanagements lässt sich sehr gut messen. Sie können zum Beispiel ausrechnen, wie viele Verbesserungsvorschläge pro 100 Mitarbeitende eingereicht wurden (Beteiligungsquote); und Sie können den Prozentsatz der angenommenen Vorschläge ausweisen (Annahmequote). Mit der Durchführungsquote messen Sie, wie viele Vorschläge tatsächlich umgesetzt wurden; und mit der Kosten-Nutzen-Relation dokumentieren Sie, wie gross für jeden aufgewendeten Franken das Mehrfache an Nutzen für das Unternehmen ist. Schon diese vier Kenngrößen geben Ihnen Hinweise auf die Akzeptanz des Systems bei der Belegschaft, auf die Innovationsbereitschaft der Führungskräfte, auf mögliche Widerstände gegen Veränderungen und auf den wirtschaftlichen Nutzen. Selbstverständlich gibt es für all diese Werte Benchmarks.

Weshalb gehen Unternehmen so unterschiedlich um mit Innovation und Veränderung? Liegt es an den unterschiedlichen Unternehmenskulturen?

Thom: Die Unternehmenskultur als gelebtes Wertesystem, das von den Führungskräften geprägt wird, ist zentral. Risiko-, Fehler- und Streitkultur über die Hierarchiestufen hinweg sind entscheidend, ob Innovationsgeist in einem Unternehmen eine Chance hat. Es gibt mehrere Barrieren, die verhindern, dass Mitarbeitende mit guten Ideen zur laufenden Verbesserung beitragen. Dazu zählen Fähigkeitsbarrieren, weil die Leute betriebsblind sind oder ihre Idee nicht richtig «verkaufen» können; Willensbarrieren, weil man Minimalist ist oder dem Management misstraut; aber auch Risikobarrieren, weil man den Ideeneinreicher für einen Streber hält oder weil die Chefs es nicht gerne sehen, wenn ihre Untergebenen im Revier der Vorgesetzten mitdenken.

Norbert Thom Institutsgründer und Ehrendoktor

Norbert Thom war Gründer und Direktor des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern (1991–2012). Er hatte zahlreiche Ämter in Universitäten und Fachgesellschaften inne. Für sein Wirken erhielt er mehrere Auszeichnungen (Ehrenprofessor und Ehrendoktorate). 1993 verlieh ihm Idée-Suisse, Schweizerische Gesellschaft für Ideen- und Innovationsmanagement, den Goldenen Ideen-Oscar. 2011 ernannte Idée-Suisse Thom zu ihrem Ehrenmitglied.



«Wenn Ideen und Vorschläge der Mitarbeitenden systematisch genutzt werden und die Unternehmenskultur passt, macht dies Unternehmen wettbewerbsfähiger.» Bild zvg