

# Vom Organisieren des kollektiven Denkens in Unternehmen

## *Innovationskraft zur Sicherung des Arbeitsplatzes*

Von Reto Müller\*

Die Begriffe «Werkplatz» und «Finanzplatz» existieren seit Jahrzehnten. Der Begriff «Denkplatz» gehört dagegen erst seit gut zehn Jahren zu unserem Wortschatz. Natürlich wurde in der Wirtschaft immer schon «gedacht», doch die Zahl der Beschäftigten, die sich hauptsächlich dem Hervorbringen von neuen Ideen widmen, hat stark zugenommen. So ist der Anteil der in der Forschung und Entwicklung tätigen «Wissensarbeiter» in der Schweiz seit 1998 um einen Drittel gestiegen. Aber auch in der Betriebsführung, im Product Management, im Marketing und in vielen anderen Funktionen kommt der Gedankenarbeit ein immer höherer Stellenwert zu. Notwendig macht sie der Innovationsdruck, der in der globalisierten Wirtschaft auf den Unternehmen lastet. Das Bonmot des Management-Gurus Peter Drucker gilt mehr denn je: «Innovate or die.»

### Denkgemeinschaften

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, unter welchen Bedingungen das Denken in Unternehmen besonders fruchtbar ist. Von Führungskräften hören wir oft, dass ihnen die besten Ideen fernab von der Hektik des Berufsalltags, etwa auf einer Bergwanderung, kommen. Doch so wichtig solche intuitive Eingebungen auch sein mögen, sie allein reichen nicht aus, um die Innovationskraft eines Unternehmens sicherzustellen. Damit ein Unternehmen in der Lage ist, Ideen in grosser Zahl zu generieren und umzusetzen, muss es das Denken seiner Mitarbeitenden organisieren. Ausgangspunkt bildet dabei die Erkenntnis, dass die meisten neuen Ideen dann entstehen, wenn mehrere Köpfe «zusammen denken».

Solche kollektive Kreativität beruht auf der Heterogenität der Mitdenker. So hat es sich auf Team-Ebene bewährt, die Vertreter unterschiedlicher Disziplinen gemeinsam auf ein Problem an-

zusetzen. Als innovationsfördernd erweist sich auch die Vielfalt von Kulturen in einem Unternehmen. In dieser Hinsicht haben führende Firmen, etwa ABB, Roche, Logitech oder Tecan, einen erfreulich hohen Stand erreicht: Ihre Belegschaften in der Schweiz setzen sich aus Dutzenden von Nationalitäten zusammen. Viele Firmen gehen bei der Vervielfachung der Sichtweisen noch einen Schritt weiter, indem sie «Open Innovation» betreiben. Damit ist der frühe Einbezug von Kunden, Lieferanten, Technologiepartnern, Universitäten und externen Ingenieuren und Beratern in den Innovationsprozess gemeint.

In solchen Denkgemeinschaften kommt eine Vielzahl von Wissensbeständen zusammen, die sich zu neuen Ideen kombinieren lassen. Besonders wichtig ist in vielen Industrien natürlich ein tiefes Verständnis der neuen Technologien wie etwa der Informationstechnologie oder der Nanotechnologie. In heterogenen Teams ist überdies gewährleistet, dass neue Ideen aus verschiedenen Perspektiven hinterfragt werden. Damit erhöht sich die Chance, dass untaugliche Ideen fallengelassen werden, bevor sie in die teure Umsetzungsphase kommen. Zu diesen Perspektiven zählt die Kenntnis der Kundenbedürfnisse, der Wettbewerber, der Preisentwicklung auf den Absatz- und den Beschaffungsmärkten, der politisch-rechtlichen Situation in den Zielmärkten, der relevanten Grundlagenforschung und weiterer Faktoren mehr. Von besonderer Bedeutung ist heute auch die Vertrautheit mit China und Indien, von denen sich im Übrigen auch viel lernen lässt, so etwa über das Good-enough-Segment und das Cost Engineering.

Entscheidend für die Innovationskraft eines Unternehmens ist auch seine Kultur. Förderlich ist ein Klima, in dem die Mitarbeitenden auch ausserhalb des F&E-Departements motiviert sind, mitzudenken und ihre Ideen beizusteuern. Viele Firmen haben erkannt, dass in den Köpfen ihrer Mitarbeitenden ein grosses Potenzial an

Innovationen steckt. Bekannt – aber von kaum jemandem imitiert worden – ist das Beispiel von Google, wo die Mitarbeitenden 20 Prozent ihrer Arbeitszeit für die Entwicklung eigener Ideen verwenden können. Die kalifornische Software-Firma Rite-Solutions hat gar eine interne Ideenbörse kreiert, an der die Ideen der Mitarbeitenden wie Aktien gehandelt werden können. Mit virtuellem «Meinungs-Geld» können alle Angestellten Ideen kaufen und verkaufen und so zum Ausdruck bringen, welche Ideen sie als erfolgsträchtig erachten. Andere Firmen wie Logitech und 3M laden auch Externe dazu ein, Produkt- und Technologie-Ideen einzureichen.

### Mehr als Produktentwicklung

Die Innovationskraft einer Firma wird oft gemessen am Anteil der in den letzten drei Jahren entwickelten Produkte. Sehr erfolgreich ist in dieser Hinsicht etwa der Hörgerätehersteller Sonova/Phonak, bei dem der Anteil solcher Produkte 86 Prozent beträgt und der damit nicht nur laufend Marktanteile gewinnt, sondern auch die Ebit-Marge auf 27,1 Prozent zu steigern vermochte. Bei so erfolgreichen Firmen geht das schöpferische Denken allerdings weit über die Produktentwicklung hinaus und umfasst alle Unternehmensfunktionen. So ist zum Beispiel der Markterfolg von Nespresso (Wachstum von durchschnittlich je 35 Prozent in den letzten sieben Jahren auf einen Umsatz von 2 Milliarden Franken) einerseits auf die geniale Produktidee und die hervorragende Kaffeequalität und andererseits auf ein höchst innovatives Marketing zurückzuführen.

Sonova/Phonak und Nespresso sind nur zwei Beispiele zahlreicher innovativer Schweizer Unternehmen. Dank ihrer Offenheit, ihren erstklassigen Bildungs- und Forschungsinstituten sowie ihrer hohen Lebensqualität ist die Schweiz sehr gut gerüstet für den Ausbau des Denkplatzes und damit auch für die Aufrechterhaltung eines eigenen Arbeitsplatzes.

\* Reto Müller ist CEO und Verwaltungsratspräsident der Helbling-Unternehmensgruppe.