

ANSTOSS VON INNEN

Nur wenige Unternehmen nutzen gezielt die Ideen ihrer Mitarbeiter, um Innovationen zu entwickeln. Dabei zeigen die Erfahrungen von Vorreitern wie Trumpf oder Krone, dass sich das lohnen kann. Sogar dann, wenn dadurch gute Mitarbeiter verloren gehen.

AUTOR: RALF HEIMANN

Für Elisa Hertzler fing alles mit einer internen Ausschreibung an. Der Werkzeugmaschinen- und Lasertechnik-Hersteller Trumpf, für den sie in der Unternehmensentwicklung Strategien entwarf, rief seine Mitarbeiter im Intranet dazu auf, innovative Vorschläge einzureichen. „Ich hatte schon immer viele Ideen und habe auch schon immer gern Dinge gestartet“, sagt Hertzler. Auch diesmal fiel ihr zusammen mit einem Kollegen gleich etwas ein. Es ging um digitale Weiterbildung. Sie arbeiteten den Vorschlag aus, reichten ihn ein, stellten ihn einem Fachgremium vor, wurden ausgewählt und bekamen ein Budget sowie die Möglichkeit, drei Monate lang die Hälfte ihrer Arbeitszeit dafür zu verwenden, ihr Projekt weiterzuentwickeln.

Trumpf gehört in Deutschland zu einer Minderheit von Unternehmen, die ihren Mitarbeitern in Programmen die Möglichkeit geben, unternehmerisch zu denken und Innovationen zu entwickeln. Vor zwei Jahren hat der Digitalverband Bitkom über 600 Firmen dazu befragt. Ergebnis: Nur jedes fünfte große Unternehmen setzt auf die Ideen der eigenen Mitarbeiter. Der Fachbegriff für diesen Ansatz



1



„Ich hatte schon immer viele Ideen und habe auch schon immer gern Dinge gestartet.“

ELISA HERTZLER

lautet Intrapreneurship – oder auf gut Deutsch: internes Unternehmertum.

Trumpf hat sein Intrapreneurship-Programm schon vor drei Jahren ins Leben gerufen. Auf dem Kreativ-Campus etwas außerhalb vom Firmengelände in Ditzingen bereiten auf 330 Quadratmetern Bürofläche rund ein Dutzend Gründer

ihren Start vor. Sie beschäftigen sich etwa mit Industrie 4.0 oder Dienstleistungen, bei einer Gründung ging es um Quantentechnologie.

Start-up: Von der Idee zum Produkt

Hertzlers Unternehmen „Peers“ ist eines der ersten Start-ups aus dem Programm, das nun komplett auf eigenen Beinen steht. Die sechs Mitarbeiter und einige Freelancer verteilen sich auf Büros in Stuttgart und Berlin. Aus der Idee von damals ist ein Produkt geworden – eine Plattform für Personalentwicklung und Lernen mithilfe von künstlicher Intelligenz. „Wir helfen dem verarbeitenden Gewerbe, seine Mitarbeiter fit zu machen für aktuelle und zukünftige Anforderungen“, sagt Hertzler. Einer der Kunden ist ihr ehemaliger Arbeitgeber.

Auf diese Weise profitiert Trumpf selbst vom Vertrauen, das es in seine Belegschaft investiert. Eine ehemalige Mitarbeiterin, der die Abläufe, die Kultur und die Bedürfnisse der Firma bestens bekannt sind, bereitet das Personal auf die Zukunft vor und leistet so weiterhin ihren Beitrag zum Erfolg. „Zwischen uns findet ein enger Austausch statt“, sagt Hertzler.

Außerdem ist Trumpf über seine Venture-Capital-Gesellschaft mit 10 Prozent an Peers beteiligt.

Der Ansatz hat viele Effekte. Ideen finden heißt: Probleme lösen und Möglichkeiten erkennen. Mitarbeiter, die einen Anreiz haben, ihre Ideen einzubringen, machen Probleme und Möglichkeiten damit zuallererst sichtbar. Nur so kann Neues entstehen. Allerdings müssen dazu bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein.

Neue Denkweisen

„Möglich ist das alles nur dann, wenn die Unternehmensspitze offen für Neues ist“, sagt Heiner Brüning, Leiter der Abteilung Business Development bei der Maschinenfabrik Bernard Krone im niedersächsischen Spelle. Als eine von 15 Führungskräften aus den unterschiedlichen Armen des 2000 Mitarbeiter großen Unternehmens hat er im vergangenen Sommer drei Tage in Berlin verbracht, um mit etwas Abstand über Strukturen, Denkmuster und Innovationen nachzudenken. Krone hat auch schon eine Delegation ins Silicon Valley geschickt, um sich mit neuen Denkweisen vertraut zu machen. Dieser Geist breitet sich langsam im Unternehmen aus.

1 — Aus einer Idee bei Trumpf wurde das Start-up Peers – eine Win-win-Situation.

2 — Elisa Hertzler leitet heute ein Start-up und steht mit ihrem ehemaligen Arbeitgeber in engem Kontakt.



„Möglich ist alles nur dann, wenn die Unternehmensspitze für Neues offen ist.“

HEINER BRÜNING

Im Werk arbeitet Krone mit gängigen Qualitätsmanagement-Ansätzen, um Abläufe zu verbessern. „In der Fabrik funktioniert das gut. Für uns sind diese Methoden zu träge“, sagt Brüning, der die digitalen Initiativen im Unternehmen steuert. Seine Überzeugung ist: „Das erste und größte Innovationsmittel ist Eigenverantwortung.“ Brünings Team arbeitet agil. Wenn er Mitarbeitern Projekte übergibt, sieht er seine Aufgabe nicht darin, Anweisungen zu geben. Er sei dann eher Sparringspartner und jemand, der Kollegen den Rücken freihält.

Wenn sich aus den Ideen etwas entwickelt, kann sich das für die Mitarbeiter auch finanziell lohnen. Nach dem Abschluss eines großen Projekts im vergangenen Jahr, das auf einer Messe vorge-

stellt wurde, hätten die Beteiligten unaufgefordert einen Bonus erhalten, berichtet Brüning. Dadurch bringt das Unternehmen zum Ausdruck, dass ihm die Ideen der Belegschaft etwas wert sind.

Ist die Offenheit für Innovationen Teil der Unternehmenskultur geworden, zeigen sich die Effekte an vielen Stellen. Krone hat kein Zukunftslabor wie Trumpf, aber auch in Spelle ist aus der Idee eines Mitarbeiters schon ein Spin-off hervorgegangen. Es heißt Rytle und bietet eine Lösung für ein Problem, das Krone mit seinen Aufliegern nicht lösen konnte. Mit Hilfe von elektrischen Lastenrädern liefert das Start-up Produkte vorbei an Staus und durch enge Straßen bis vor die Haustür.

Nicht immer muss aus Ideen ein eigenes Unternehmen entstehen. Manchmal ist es auch einfach ein neues Produkt. Krone hat zum Beispiel einen Webshop entwickelt, in dem Händler und Kunden Software für Maschinen kaufen sowie erweitern können. Stellen sie etwa fest, dass ihr Maishäcksler mehr Leistung braucht, können sie sich online innerhalb von zehn Minuten 100 PS freischalten lassen. Der Shop hat sich mittlerweile gut etabliert. Die Idee dazu stammt von Heiner Brüning. ▀



Dr. Laura Dorfer
Telefon +49 69 6603-1782
laura.dorfer@vdma.org



VDMA-Studie
go.vdma.org/3yjik

Workshop

Wie lassen sich die Potenziale von Intrapreneurship in Ihrem Unternehmen nutzen? Der Workshop „Corporate Innovation und Intrapreneurship“ von VDMA Startup-Machine und Axel Springer hy am 02./03. September 2020 in Berlin bietet Ihnen Inspiration und Erfahrungsaustausch im Netzwerk.

In unserer schnelllebigen digitalen Welt sind Unternehmen von disruptiven Angriffen auf ihr Geschäftsmodell bedroht. Wer die kollektive Intelligenz der Mitarbeiter nutzt, gewinnt Vorteile im Wettbewerb.

Anmeldung
go.vdma.org/mu6nf