

„Jede Idee ist erlaubt“

Für 3M ist die Innovationskultur der wichtigste Erfolgsfaktor

Von Daniel Schleidt

*Ideen brauchen Kreativität – und deshalb Freiraum.
Bei 3M stehen Forschern und Entwicklern
15 Prozent ihrer Arbeitszeit zur freien Verfügung –
Zeit, um die Gedanken fliegen zu lassen.*



Der Multitechnologiekonzern 3M gilt als eines der innovativsten Unternehmen der Welt. Im Zentrum seiner Unternehmensphilosophie steht eine ganzheitliche Innovationskultur. Über Länder- und Bereichsgrenzen hinweg versucht 3M immer wieder, kreative Ideen in Innovationen umzusetzen.

Arno Eberwein lässt seinen Blick über ein leuchtendes Rechteck mit schwarzen Zahlen und Buchstaben schweifen. Das Rechteck steht auf seinem Schreibtisch, ist jederzeit sicht- und greifbar. Es handelt sich dabei um ein selbstreflektierendes Nummernschild, das Ende 2006 auf den Markt kam. Eberwein hat es entwickelt. In Zukunft, so hofft der 59-jährige Ingenieur, werden Autofahrer beim Neukauf darauf zurückgreifen. Während die aktuell noch geläufigen Modelle mit Glühbirnen beleuchtet werden, kommt Eberweins Variante mit kleinen Leuchtdioden aus. Das spart nicht nur Strom und schafft neuen Platz im Kofferraum, sondern ist darüber hinaus auch noch sicherer, weil es heller leuchtet als das alte.

Im Jahr 2000 kam Eberwein die Idee für seine Innovation, Ende 2003 stellte er das erste Muster in seinem Unternehmen vor, dem Multitechnologiekonzern 3M. Seine Idee wurde zunächst intern diskutiert, dann fortentwickelt und schließlich zur Marktreife gebracht. Mittlerweile bieten Autohersteller das Produkt bereits auf dem Markt an. Und das, obwohl eigentlich gar keine spezielle Nachfrage von Kundenseite bestanden hat. Entwickelt wurde es dennoch.

Für den Konzern 3M ist dieses Beispiel aber nicht typisch. Eigentlich orientiert sich Innovation stets am Kunden und seinen Wünschen. Doch nicht nur die „Voice of Customer“ gibt den Weg vor für innovative Produkte. Die Mitarbeiter selbst sollen ihren

Gedanken freien Lauf lassen. So entstand die Idee von Arno Eberwein. Und nur so konnte 3M-Forscher Arthur L. Fry vor rund 30 Jahren die Post-it-Haftnotizen entwickeln. Da dem Chorsänger ständig die Lesezeichen aus dem Gesangbuch fielen, erinnerte sich Fry an den schlecht haftenden Klebstoff, mit dem sich ein Zentrallabor im US-amerikanischen St. Paul mühevoll befasste. Damit war die zündende Idee ausgelöst. Das Produkt kam zunächst nur in den USA auf den Markt. Doch es sollte auch in anderen Ländern vermarktet werden, zum Beispiel in Deutschland. Und so kam Anfang der achtziger Jahre Jürgen Jaworski ins Spiel.

Heute, 27 Jahre später, sitzt Jaworski im dunkelblauen Anzug in einem Konferenzsaal der Neusser Deutschlandzentrale von 3M und beschreibt die Innovationskultur „seines“ Unternehmens. Als einer der vier Geschäftsführer der 3M Deutschland GmbH steht er etwa 4.500 Mitarbeitern vor. Das Unternehmen ist mehr als sein vielleicht berühmtestes Produkt, das Post-it. Ob Haushaltsschwämme oder Windelverschlüsse, ob Klebebänder oder Schleifmittel – 3M stellt rund 50.000 verschiedene Produkte auf der Basis von über 40 verschiedenen Technologieplattformen her. Analysten, die jahrelang die „Konzentration aufs Kerngeschäft“ gepredigt hatten, muss es hier ganz anders zumute werden. Ein Kerngeschäft im klassischen Sinne gibt es einfach nicht. Stattdessen vereint den Mischkonzern eine Kultur, deren „integraler Bestandteil die Innovationskultur ist“, so Jaworski. „Sie ist unser wichtigster Erfolgsfaktor.“

Denn während sich Produkte früher auch mal 20 Jahre am Markt hielten, dreht sich das Wettbewerbskarussell in der globali- ▶

ESSENTIALS

- Innovationskultur sollte integraler Bestandteil der Unternehmenskultur sein
- Produkte frühzeitig durch neue Innovationen ersetzen
- Ideenmanagement reduziert Anzahl der Flops bei Neuentwicklungen
- Innovationskultur als wesentlicher Erfolgsfaktor



Neue Talente sind auf dem Arbeitsmarkt derzeit schwer zu finden.

sierten und eng vernetzten Welt mittlerweile immer schneller. „Die Lebenszyklen der Produkte werden kürzer“, sagt Jaworski. Statt ein Produkt bis in die Auslaufphase zu begleiten, sei es ratsam, rechtzeitig Nachfolger mit neuen Marktchancen bereitzustellen. Damit der Kunde erst gar nicht auf die Idee kommt, sich woanders nach einem Nachfolger umzuschauen. Nur wer sein Produkt stets neu erfindet, bleibt sich treu. Mehr noch: „Anders als bei Innovationsprozessen ist eine gute Innovationskultur schwer kopierbar.“ 3M erklärt vollmundig, das „innovativste Unternehmen der Welt“ und „bevorzugter Lieferant bei den Kun-

den“ sein zu wollen. Damit dies kein Lippenbekenntnis bleibt, hat der Konzern die 15-Prozent-Regel eingeführt. 15 Prozent ihrer Arbeitszeit dürfen Forscher und Entwickler dafür verwenden, eigenen Ideen nachzugehen. Jeder Vorschlag ist erlaubt, Fehler werden bewusst toleriert. „Ein Management, das überkritisch auf Fehler reagiert, zerstört die Eigeninitiative“, sagt Jaworski. Auch wenn längst nicht jede Idee den Weg zum Markt überlebt: Für die durchschnittlich etwa 100 neuen Produkte, die pro Jahr auf den Markt kommen, ist ein Vielfaches an Vorschlägen nötig.

Die Lust an der Idee nicht zu ersticken, aber auch nicht Energie und Ressourcen mit aussichtslosen Ideen zu verschwenden, ist nicht immer einfach. Hat ein Mitarbeiter einen Geistesblitz, gibt er diesen zunächst in eine Datenbank ein. Was folgt, ist ein mehrstufiger Entwicklungsprozess. Nach jeder Stufe überprüfen bereichsübergreifend zusammengesetzte Teams in sogenannten „Gate Reviews“, ob der Vorschlag weiterverfolgt werden soll, und zwar anhand des RWW(Real, Win, Worth)-Prozesses. Dabei wird zunächst erörtert, ob es für das mögliche Produkt einen Kunden und einen Markt gibt (Real). Anschließend diskutieren die Fach- und Führungskräfte, inwiefern das

Produkt überhaupt mit den Möglichkeiten des Konzerns entwickelt und hergestellt werden kann (Win). Zuletzt kommt noch die Frage auf den Tisch, inwiefern sich mit dem neuen Erzeugnis ein Profit erwirtschaften lässt (Worth). „Nur wenn diese drei Fragen positiv beantwortet werden, kann aus der Idee eine Innovation werden.“

Anzahl der Flops reduziert

Andernfalls müsse es einen klaren Exit geben. Unter diesen Voraussetzungen, gibt Jaworski zu, „hätten es die Post-it-Haftnotizen heute wohl sehr schwer gehabt“. Doch durch das Ideenmanagement sei es auch gelungen, die Anzahl der Flops deutlich zu reduzieren. Neben der 15-Prozent-Methode sollen Entwicklungsprogramme, einheitliche Leistungsbewertungssysteme, materielle Belohnungen und ideelle Anerkennungen die Ideen sprudeln lassen.

Aber auch die Kunden sollen Ideen liefern. Zwei Drittel der Innovationen sind so entstanden. Der berühmte Tüftler, getrieben allein von der Möglichkeit des Neuen, ist längst eine Seltenheit. Die 3M-Entwickler loten beim Kunden die Bedürfnisse direkt aus. „Ein Produkt kann gut und überraschend sein – wenn es nicht die Kundenbedürfnisse trifft, wird es ein Flop“, betont Ja-

UNTERNEHMEN

3M ist ein weltweit agierender Multi-Technologiekonzern mit Sitz in St. Pauls/Minnesota in den Vereinigten Staaten. Das Kürzel steht für Minnesota Mining and Manufacturing. 1902 gegründet, beschäftigt der Konzern mittlerweile weltweit rund 75.000 Mitarbeiter, darunter rund 6.500 Forscher und Entwickler in 35 Laboren auf der ganzen Welt, über eine Milliarde Dollar werden jährlich in Forschung und Entwicklung investiert. Die 3M Company hat Niederlassungen in 60 Ländern und erzielte 2007 weltweit einen Umsatz in Höhe von 24,5 Milliarden US-Dollar. Der Umsatz der 3M Deutschland GmbH belief sich im gleichen Zeitraum auf rund 1,3 Milliarden Euro.

worski. In Neuss entsteht derzeit ein Kundendialogcenter für den Automobilbereich. „Hier können wir live und praxisnah modernste Arbeitsprozesse simulieren und analysieren“, erklärt Jaworski. Die Ideen des Herstellers verschmelzen mit den Wünschen des Kunden zu einem gemeinsamen Projekt. Manche Idee bleibt dabei auf der Strecke, viele andere werden verbessert.

Der Entwickler sitzt nicht mehr allein im stillen Kämmerlein – sondern ist weltweit vernetzt. Eine globale Datenbank gewährleistet, dass aus aller Welt auf neue Ideen zugegriffen werden kann. Was als lokales Projekt in Korea begann, kann so ein deutscher Verkaufsschlager werden. Know-how wird so gebündelt, zugänglich gemacht und – lohnender Nebeneffekt – gleiche Ideen werden nicht parallel entwickelt. Die Vorschläge werden außerdem bereichsübergreifend genutzt: Ideen werden auf ihre Nutzungsmöglichkeiten hin in verschiedenen Technologien und Anwendungsbereichen geprüft, aus einem Ideenstamm wachsen unterschiedliche Triebe.

Kunden, Mitarbeiter, Netzwerke. 3M geht noch weiter: Spezialisten beobachten die einzelnen Märkte der verschiedenen Geschäftsfelder, um schnell auf aktuelle Entwicklungen reagieren zu können; Fachleute klopfen sogenannte „Megatrends“ wie „Alterung der Bevölkerung“ oder „Mobilität“ auf neue Geschäftsmöglichkeiten hin ab, die das Unternehmen zukünftig abdecken könnte; und im Sinne von „Open Innovation“ sind Universitäten, Forschungsunternehmen und andere Netzwerke Zulieferer von Ideen, aus denen die Innovationen von morgen entwickelt werden.

Ein solches Netzwerk ist auch die von Jürgen Jaworski gemeinsam mit Stephan Rahn, Manager Customer Contact Solutions bei 3M Deutschland, begründete Unternehmensinitiative „Cultivating Innovation“: „Wir versuchen im kleinen, intimen Kreis namhafter deutscher Unternehmen die praxiserprobten Stellschrauben erfolgreicher Innovationskulturen zu identifizieren und damit der deutschen Wirtschaft einen wichtigen Impuls für verbesserte Innovationsfähigkeit zu geben“, erklärt Rahn.

So überzeugend das alles klingt – Rückschlüsse bleiben nicht aus. Der Weg von der Idee zum Verkaufsschlager ist lang und steinig: Die Idee muss die Konzeptionsphase, Machbarkeitsstudien, die Entwicklung selbst und die Adaption an die Bedürfnisse überstehen – und dabei Sach-, Prozess- oder Kulturbarrieren überwinden. Natürlich, sagt Jaworski, müssten in diesem Innovationsprozess auch immer wieder Schwierigkeiten bewältigt werden.

Trotzdem: Die Innovationskultur ist fest verwurzelt. Auch 2007 zählt die Boston Consulting Group in einer Studie 3M zu den Top Ten der innovativsten Unternehmen der Welt. Um dieses Level mittelfristig zu halten, sind Talente nötig. Doch die sind knapp. „Auch wir müssen uns intensiv bemühen, immer den hochqualifizierten Nachwuchs zu finden, den wir benötigen“, sagt Jaworski. Dem Konzern fehlt es nach wie vor am nötigen Image, um im Kampf um qualifizierten Nachwuchs mit den großen innovativen Wettbewerbern mithalten zu können. Abhilfe soll die aktuelle Marketingkampagne bringen, die kluge Köpfe mit Lust an der Innovation locken soll. Der Claim: „3M – Die Erfinder“.

Um das Level zu halten, sind Talente nötig – doch die sind knapp.

Der Claim: „3M – Die Erfinder“.

d.schleidt@faz-institut.de

VITA



Jürgen Jaworski

Jürgen Jaworski ist Geschäftsführer und Direktor Industrie- und Transport-Märkte Deutschland bei der 3M Deutschland GmbH. Jaworski ist seit über 35 Jahren im Unternehmen, überwiegend in Sales- und Marketing-Funktionen, tätig. Zwischen 1995 und 2000 war er Direktor einer europäischen Geschäftseinheit mit Sitz in Paris. Seit dem Jahr 2000 ist er Mitglied der Geschäftsleitung der 3M Deutschland GmbH und dort verantwortlich für die Industrie- und Transport-Märkte in Deutschland.

Fehler zulassen

Gespräch mit Jürgen Jaworski, Geschäftsführer 3M Deutschland GmbH

Herr Jaworski, 3M will das innovativste Unternehmen der Welt und der bevorzugte Lieferant für die Kunden sein. Wie garantieren Sie, dass die Mitarbeiter diese Vision akzeptieren und leben?

Unsere Ergebnisse sind der beste Beweis für die Richtigkeit der Philosophie und die Durchgängigkeit der Kultur. Wir messen bis auf einzelne Abteilungen und einzelne Warengruppe hinab aus, welche Umsätze mit den Produkten erzielt wurden, die weniger als fünf Jahre auf dem Markt sind. Daraus ergibt sich ein quantitatives Bild der gelebten Innovationskultur. Der zweite Beweis ist die hohe Beteiligung der Mitarbeiter an der Entwicklung neuer Ideen. Und drittens möchte ich auf die Bereitschaft verweisen, relativ spontan in Arbeitsgruppen interdisziplinär und über alle Geschäftsbereiche hinweg zusammenzuarbeiten.

Für einen Technologiekonzern steht auf den ersten Blick die Produktinnovation im Vordergrund. Inwiefern beschäftigen Sie sich auch mit Prozessinnovationen?

Wir versuchen mit der „Six Sigma“-Methode (Vgl. S. 73), unsere internen Prozesse schlanker, schneller und kostengünstiger zu machen. Dabei schauen wir uns nicht nur die Herstellungs-, sondern auch die administrativen Prozesse an. Zudem kommt die Methodik im Kundendialog zum Einsatz, indem wir die Interaktionsprozesse zwischen 3M und unseren Kunden optimieren.

Welches sind die gängigsten Probleme, die bei der Umsetzung von Produkt- und Prozessinnovationen in Ihrem Haus auftreten? Konfliktpotentiale entstehen bei uns gelegentlich dann, wenn bei Produktentwicklungen die Technologieplattformen von mehreren Geschäftsbereichen betroffen sind. Wenn Aktivitäten über die Grenzen hinweg koordiniert werden müssen, gibt es immer gewisse Eigeninteressen, die in



Jürgen Jaworski: „Alles Bestehende in Frage stellen – immer wieder“

Übereinstimmung zu bringen sind. Jeder Bereich hat seine eigenen Ziele, jeder Mitarbeiter seine individuelle Scorecard – da ist es ganz normal, dass es bei der interdisziplinären Zusammenarbeit auch mal zu dem ein oder anderen Konflikt oder zu Verzögerungen kommen kann.

Wenn Sie Ihrem Nachfolger morgen Ihre Aufgaben übergeben müssten: Was würden Sie ihm mit auf den Weg geben, um die Innovationskultur des Unternehmens aufrechtzuerhalten?

Ich würde vor allem empfehlen, die Kraft aufzubringen, alles Bestehende immer wieder in Frage zu stellen - auch das, was man selbst geschaffen hat. Und wenn man etwas als richtig und wertvoll einschätzt, sollte man es mit großer Leidenschaft betreiben. Darüber hinaus sollte man Respekt vor

anderen aufbauen. Wenn jemand Respekt verdient, muss man ihm diesen auch zollen, ihn aber dennoch immer wieder kritisch hinterfragen – egal ob es sich um den Mitarbeiter, Vorgesetzten oder Kollegen handelt. Respekt ist gut, aber er darf die Kritikfähigkeit nicht einschränken. Und ich würde empfehlen, sich seine tägliche Neugier zu erhalten und dabei permanent zu versuchen, das eigene Wissen zu erneuern und zu ergänzen.

Welchen Fehler sollte man vermeiden?

Den Fehler, Fehler nicht zuzulassen. Man sollte sich nicht zu früh festlegen: Wer das tut, schränkt seine Handlungsmöglichkeiten ein, bevor er alle Optionen geprüft hat. ■

Das Gespräch führten Patrick Merke und Daniel Schleidt.