

Günther Karner

Innovationskultur

2016 starten 6 Kärntner Unternehmen mit rund 600 MitarbeiterInnen ein äußerst innovatives Erfolgsmodell, dessen zentraler Schlüssel eine besondere Innovationskultur ist.

Die Kooperationsgruppe „COMPETENCE GROUP FOR CLEAN PRODUCTION“ ist aus dem Lieferantenentwicklungsprogramm „Clean Production Kärnten (2016)“ des Kärntner Wirtschaftsförderungsfonds hervorgegangen

(Begleitung durch Dr. T. Geltner, FH Kärnten/Dr. E. Hartlieb und Trigon/Dr. G. Karner).

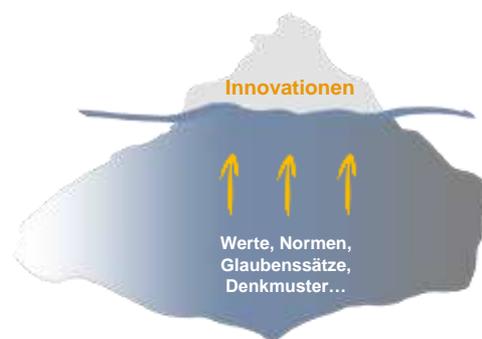
Sie ist ein Zusammenschluss der sechs Unternehmen **G&H Ziviltechniker GmbH, Ortner Reinraumtechnik, Oswald Gebäudetechnik, PMS Elektro- und Automationstechnik, SMB Pharmaservice** und **M. WULZ ANLAGENBAU**.

Die Gruppe entwickelt und bietet im Bereich „Reinraum/Sauberraum“ innovative Produkte und Dienstleistungen, Projekte und Geschäftsmodelle an. Die Hauptbranchen sind: Pharma, Lebensmittel, Halbleiter und Krankenhäuser. Im Fokus der CG4CP stehen nicht nur die Fertigung von Produkten und Anlagen für industrielle Kunden mit Reinraum-Anforderungen, sondern auch die damit verbundenen Planungs- und Wartungsarbeiten – sozusagen „**FULL SERVICE PROJEKTE für die Kunden**“.

Die 12 Kernelemente der Innovationskultur der CG4CP

Die CG4CP gibt es erst seit knapp einem Jahr und sie ist über alle Erwartungen hinaus erfolgreich, ökonomisch und kulturell. Welche Werte, Glaubenssätze, Denkmuster waren und sind dabei ausschlaggebend? Wir sind auf „12 Kernqualitäten“ gestoßen...

Innovationskultur



© Günther Karner

(1) Denken in langfristigen Dimensionen

Eine der zentralen Aussagen beim ersten Gruppenmeeting lautete: „Partnerschaft bedeutet, für viele Jahre einen gemeinsamen Weg zu gehen...“ (A. Krobath, Fa. PMS). Dieser Satz, der von allen Partnern nach wie vor geteilt wird, steht im gemeinsamen Entwicklungspapier an vorderster Stelle. Auch wenn auf schnelle Erfolge abzielt wird, so denken alle Partner parallel immer in Langfristdimensionen.

(2) Zug zum schnellen Erfolg

Von Beginn an kennzeichnete die Gruppe ein enormer „Zug zum Tor“. Anstelle endloser Grundsatzdiskussionen werden rasche, pragmatische Umsetzungsschritte gesucht. So entstand auf Initiative eines Partners binnen kürzester Zeit ein Gruppenlogo. Dieses wurde ebenfalls binnen kürzester Zeit von allen anderen am Markt eingesetzt – und zwar immer dann, wenn man zeigen musste, dass man Teil einer größeren Gruppe, eines größeren Ganzen ist. Denn in der Großkundenakquise kann dies spielentscheidend sein.

(3) Mut zu großen, gemeinsamen Projekten („Think Big“)

Sehr rasch wurden gemeinsam große Kundenprojekte angeboten, wie z. B. der innovative Servicepark „Kundl“ für die Fa. Sandoz, der in der Zwischenzeit fertiggestellt und Ende November 2017 eröffnet wird.

Dieser Kraftakt war nur durch einen wechselseitigen Vertrauensvorschuss und ein ehrliches Wertschätzen der Kompetenzen der Partner möglich.

(4) Bereitschaft, über den eigenen Schatten zu springen

In jeder Beziehung kann es zu kleineren und größeren Krisen und Konflikten kommen. In einem begleiteten Gespräch zwischen zwei Gruppenmitgliedern gelang es, in kürzester Zeit einige Differenzen aus der gemeinsamen Vergangenheit auszuräumen. Wenige Tage später legten die beiden Partner ein Projektangebot, das für beide das höchstdatierte und komplexeste der Firmengeschichte war. Ergebnis: Sie bekamen einen Auftrag in Höhe von rund 40 Millionen Euro.

(5) Bereitschaft, auf externe und interne Unterstützungen zuzugreifen

Als Firmenchefs stehen alle Partner ständig vor hohen Herausforderungen in der Weiterentwicklung ihrer Unternehmen. Das birgt die Gefahr, zu wenig Zeitressourcen in die Entwicklung der Gruppe selbst einzubringen. Deshalb wird auf ein Beratungsteam, bestehend aus einem erfahrenen externen Prozessberater (Dr. Günther Karner/Trigon) und einem erfahrenen internen Berater zugegriffen.

(6) Höchste Zeitökonomie

Die Gruppentreffen werden effizient vor- und nachbereitet. Die Treffen finden im Mehrmonats-Rhythmus statt und dauern wenige Stunden. Entscheidungen werden rasch und unbürokratisch getroffen und wenn nötig im E-Mail-Rundlauf.

(7) Eine Augenhöhe, Wertschätzung und wechselseitiger Respekt

Alle Partner respektieren und schätzen einander als Menschen, als Unternehmer und als Experten. Bei den Gruppenmeetings ist es für die Geschäftsführer/Eigentümer selbstverständlich, teilzunehmen. Als die erste Projektabwicklungsgesellschaft (EWP-Infra GmbH) gegründet wurde, hat man bewusst alle Partner daran beteiligt.

(8) Klare Spielregeln

Bereits beim ersten Meeting wurden wenige zentrale Spielregeln definiert. Diese stehen nicht nur am Papier – sie leben und werden von allen respektiert. Das merkt man daran, dass es bis dato keinen Verstoß gab.

Auszug aus den Spielregeln:

- Kein Projekt ohne Lead-Unternehmen. Lead-Unternehmen ist immer ein Partner aus der Kooperation, und zwar jener mit dem stärksten Zugang (technisch, fachlich, beziehungsmäßig) zum Auftraggeber.
- Der Leadpartner hat das Mandat zur Verhandlung.
- Kein Abwerben von Kunden; kein Abwerben von MitarbeiterInnen.
- Transparente Kalkulation (gegenseitige Bekanntgabe von Grenzkosten) und transparenter Gewinnverteilungsschlüssel.

(9) Hohe Lernbereitschaft und volle Fokussierung auf Kundennutzen und Geschäftserfolge

Ein elementares Erfolgsprinzip der Gruppe besteht darin, zu den Treffen potenzielle Kunden einzuladen, ihnen gut zuzuhören, ihre Bedarfe und Nöte wirklich zu verstehen und mit ihnen nach innovativen Win-Win-Lösungen zu suchen. Aus diesen Gesprächen (z. B. mit der KABEG, mit CTR oder mit Infineon) entstanden bereits spannende Projekte.

Wo sinnvoll, werden bereits vor einem Treffen proaktiv Vorschläge entwickelt und dann im Dialog mit potenziellen Kunden vertieft.

Strukturierte Analysen werden mit kreativen und systemischen Ansätzen und Instrumenten kombiniert (z. B. die offenen Expertengespräche mit Nachbearbeitung in strukturierter Form und anschließender kreativer Projektentwicklung). Der Fokus liegt ganz klar auf „projektorientierter Umsetzung“: Ausprobieren am Projekt, Lernen mit Pilotprojekten, Entwickeln und Ausprobieren neuer Geschäftsmodelle, Offenheit für Spin-Offs und gemeinsame Unternehmen etc.

(10) Offenheit, Vertrauen und Freizügigkeit

Von Anfang an lebte in der Gruppe eine geistige Offenheit, ein gegenseitiges Vertrauen und die Bereitschaft, Informationen offen auf den Tisch zu legen. Jeder war und ist bestrebt, die KollegInnen „weiterzubringen“. Expertenwissen wird weitergegeben. Gemeinsam wird nach innovativen Lösungen gesucht. Kontaktdaten werden ausgetauscht. Freizügigkeit äußert sich aber auch in der Bereitstellung von Räumen für Meetings, für die Verpflegung bei Meetings etc. Die Führungskräfte der Partnerunternehmen halten zudem Vorträge in den Führungskreisen der anderen Mitgliedsunternehmen und unternehmen gegenseitig Firmenbesuche.

(11) „Amikales“ Miteinander

Jedes Meeting findet in einer sehr „menschlichen Atmosphäre“ statt. Dieses Kulturelement sorgt für die nötige seelische Wärme, die es in einer wirkungsvollen Kooperation unbedingt braucht. Es braucht in jeder Gruppe menschliche „Wärmegeneratoren“.

(12) Denken und Handeln in Spannungsfeldern

Aus jedem (scheinbar) Negativen kann etwas Positives abgeleitet werden: Beispielsweise kann der Ausfall einer Führungskraft auch den positiven Effekt mit sich bringen, dass die MitarbeiterInnen mehr in die Selbstverantwortung gehen MÜSSEN und daraus lernen. Und aus jedem (scheinbar) Positiven kann etwas Negatives abgeleitet werden: Zum Beispiel kann ein hoher Gewinn den Effekt haben, dass Mitarbeiter träge werden und sich „zurücklehnen“. Mit dem „Denken in Spannungsfeldern“ bekommen die Partner völlig neue Sichtweisen auf herausfordernde Themen.

Als CG-Mitglieder möchten alle Partner mit ihren Denk- und Handlungsweisen **positive Veränderungen initiieren** (in ihren Organisationen, bei Produkten/Dienstleistungen und in den Projekten). **Innovationskultur im überbetrieblichen Netzwerk schafft dabei einen überproportionalen Nutzen!**

	<p>G&H Zivltechniker GmbH St. Andrä 100, 9433 St. Andrä T: +43 (4358) 55266 www.zt-hanschitz.com</p>	<p>Geschäftsführer DI Gerhard Hanschitz hanschitz@zt-hanschitz.at DI Johannes Melcher melcher@zt-hanschitz.at</p>
	<p>Ortner Reinraumtechnik GmbH Uferweg 7, 9500 Villach T: +43 (4242) 311660-0 www.ortner-group.at</p>	<p>Josef Ortner Geschäftsführer josef.ortner@ortner-group.at</p>
<p>GEBÄUDETECHNIK - ANLAGENBAU</p>  <p>Reinigung · Klimatechnik · Lüftung · Sanitär · Mechanik</p>	<p>Oswald GmbH Agsdorferstr. 117, 9433 St. Andrä T: +43 (4358) 2441 www.oswald.net</p>	<p>DI Dr. Gerhard Oswald, MBA Geschäftsführer gerhard.oswald@oswald.net</p>
 <p>Elektronik- und Automationstechnik GmbH</p>	<p>PMS Elektro und Automationstechnik GmbH PMS-Straße 1, 9431 St. Stefan T: +43 (0)50/7679-9000 www.pms.at</p>	<p>Geschäftsführer/Eigentümer Alfred Krobath alfred.krobath@pms.at Ing. Franz Grünwald franz.gruenwald@pms.at</p>
	<p>SMB Pharmaservice GmbH Alois-Huth-Straße 7, 9400 Wolfsberg T: +43 (4352) 35001 www.smb.at</p>	<p>Ing. Hermann Grundnig Geschäftsführender Gesellschafter grundnig.hermann@smb.at</p>
	<p>M. WULZ ANLAGENBAU GMBH Am Industriepark 19, 9431 St. Stefan T: +43 (1) 2051175500 www.mwulz.com</p>	<p>Michael Wulz Geschäftsführender Gesellschafter m.wulz@mwulz.com</p>