

« LEADERSHIP IN INNOVATIVEN UNTERNEHMEN »

Mitarbeitermotivation als Schlüssel zu innovativen Produkten und Geschäftsprozessen

Firmenseminar der Erfa-Gruppe PIM

bei der Hamilton Medical AG und der Espros Photonics Corporation

Am 29. Mai 2012 fand das Firmenseminar zum Thema „Leadership in innovativen Unternehmen“ bei der Hamilton Medical AG und der Espros Photonics Corporation statt. Insgesamt 39 Personen, darunter diverse Produktionsleiter und Geschäftsführer von Schweizer KMUs, nahmen an der Veranstaltung teil. Mit Vorträgen zu den Themen „Leadership System at Hamilton“, „Espros Photonics – Key Technology of the 21st century“ sowie „Innovation: Zufall oder Konsequenz? Leadership entscheidet“ gaben die Referenten einen Einblick in Leadership Prinzipien und deren Anwendung in einem innovativen Unternehmensumfeld. Ergänzt wurde das Seminar durch zwei spannende Betriebsrundgänge, bei denen die Teilnehmer das innovative Umfeld sowie die vorgestellten Lösungen in der Realität erleben konnten.

Begrüssung der Teilnehmer

Johannes Plehn begrüßte die Teilnehmer und eröffnete das Firmenseminar „Leadership in innovativen Unternehmen“. Er stellte die Erfa-Gruppe PIM vor und machte auf die nächsten Veranstaltungen, insbesondere die Lancierung der „Circles of Experts“, aufmerksam.

Vorstellung der Hamilton Medical AG und Vortrag:

“How to activate the human capital - Leadership System at Hamilton”

Anschliessend hiess Herr Wieland, CEO der Hamilton AG, die Teilnehmer bei Hamilton Medical AG (Hamilton) willkommen. Er eröffnete das Thema mit einem kurzen Exkurs zu der prinzipiellen Unterscheidung zwischen 1) Fokussierung und 2) Nutzung von Synergien bei der strategischen Ausrichtung einer Business Unit. Hamilton setzt diesbezüglich auf die Fokussierungsstrategie und stellt sich bei der Entscheidung für oder gegen ein Businessbereich folgende drei Fragen: 1) Macht es Sinn? 2) Macht es uns stark? und 3) Macht es uns Spass?

Aktuell blickt die Hamilton auf vier Business Units. Für die Führung und Entwicklung jeder dieser Business Units nutzt Hamilton ein 3-stufiges Modell: Die Grundlage „best Cruise“ des Modells beschreibt ein solides Wachstum und eine gute Qualität der Prozesse und Produkte. Durch „best climb“ wird anschliessend ein schnelleres Wachstum und mehr Innovationen in der Business Unit angestrebt. Schliesslich folgt die Phase „extern“, bei der Leistungen extern vergeben oder durchgeführt werden. So kann beispielsweise ein Business Unit Leiter eine externe Firma übernehmen oder die eigene Business Unit externalisieren und als CEO leiten.

Neben der sehr fokussierten Ausrichtung der einzelnen Business Units betreut jedes Geschäftsleitungsmitglied selbst, einen der verschiedenen Märkte der Hamilton. Damit kennt sich die



Geschäftsleitung sehr gut im Produktesortiment wie auch in den Absatzmärkten aus und bildet eine Art Brücke zwischen den fokussierten Business Units.

Herr Wieland machte darüber hinaus deutlich, dass eine gute Kommunikation unter den Mitarbeitern absolut notwendig sei, um ein Alignment – eine Ausrichtung aller auf die gleichen Ziele und Einstellungen – zu gewährleisten. Darüber hinaus brachte er zum Ausdruck, wie wichtig ihm die unternehmerische Gestaltung der Ziele und die Förderung von Querdenkern sind. Ausserdem wird bei Hamilton versucht, zielgerichtete Unternehmensaktivitäten bei gleichzeitig flachen Hierarchien sicherzustellen. In diesem Zusammenhang wies Herr Wieland auch auf das Vorschlagswesen bei Hamilton hin. So wird den verschiedenen Abteilungen kein Budget bewilligt. Die Mittelvergabe erfolgt mittels ROI-Rechnung unter rollierenden Kontrollen. Dadurch versucht Hamilton eine hohe Mitarbeitermotivation bei gleichzeitig schnellen Entscheidungswegen zu erzielen. Herr Wieland wies ausserdem auf das Problem hin, dass bei neuen Ideen, in der Praxis, oft in die Zukunft geplant wird und so die notwendige Motivation ausbleibt. Bei Hamilton hingegen wird von der zukünftigen Umsetzung rückwärts terminiert, ganz entsprechend des Grundsatzes "feel the future". Die Ziele beinhalten unter anderem auch finanzielle Komponenten. Alle Mitarbeiter, ausser dem CEO, erhalten entsprechend einen Bonus. Weiter werden auf die Weiterbildung (z.B. diverse MBA) geachtet und individuelle Coachings angeboten. Darüber hinaus wird stets versucht, Vakanzen im Unternehmen durch eigene Mitarbeiter zu besetzen. Dies soll Mitarbeiter motivieren und ihnen die Aufstiegschancen im Unternehmen aufmerksam machen.



Fabrikrundgang bei Hamilton

Beim anschliessenden Fabrikrundgang führte Herr Wieland die Teilnehmer durch die Produktion der Hamilton Medical AG und präsentierte anhand der physischen Prozesse die zuvor präsentierten Prinzipien. Es beeindruckten vor allem die hervorragend eingerichteten Arbeitsplätze und die technologischen Lösungen in den einzelnen Prozessschritten.

Begrüssung der Teilnehmer und Vorstellung der Espros Photonics Corporation

Nach einem ausgiebigen Mittagessen im Restaurant zur Post in Sargans begrüsst Herr Marchesi, VP Marketing & Sales der Espros Photonics Corporation (epc), die Teilnehmer zum Nachmittagsprogramm. Er präsentierte die Entwicklung von epc und stellte das Unternehmen anhand der Kennzahlen Mitarbeiteranzahl (65 Personen), Investition in Entwicklung (70 Mio. CHF) und Standorte (Sargans und Shanghai) vor.



Espros Photonics – Key Technology of the 21st century

Im Anschluss an die Einführung folgte der Vortrag von Herrn Beat De Coi, CEO der epc. Herr De Coi präsentierte zunächst die Geschichte der epc, welche 1985 mit der Vision begann, Distanzen mit optischen Geräten im Nahbereich zu messen. Aus diesem Grund wurde 2006 die epc ge-



gründet. Die Gründungsphase war dabei mit einigen Herausforderungen verbunden. Zunächst musste Herr De Coi sich selbst zur Idee „committen“ und anschliessend hochqualifizierte Partner für das Unternehmen begeistern. Aufgrund des Firmenstatus, welcher dem eines start-ups gleich kam, waren fachliches Leistungsvermögen, die Teambildung und das Praxiswissen der neuen Mitarbeiter oft ungewiss. Zudem setzte die Finanzkrise dem Jungunternehmen im Jahr 2009 stark zu und führte zu Umstrukturierungen in der Organisation und zur Konzentration auf Kernkompetenzen. Auch nicht- funktionierende Konzepte, mangelhaft ausgeführte Arbeiten und ausfallende Lieferanten stellten epc vor Probleme. Diese zu überwinden gelang, indem nie aufgegeben wurde und weiter an folgende beiden

Aussagen festgehalten wurde: 1) „Wenn die anderen glauben, man ist am Ende, so muss man erst richtig anfangen“ (Konrad Adenauer) und 2) „Nicht alles, was gezählt werden kann, zählt. Und nicht alles, was zählt, kann gezählt werden“ (Albert Einstein).

Das starke personelle Wachstum in den ersten Jahren von epc konnte durch ein Design-Center in Baar im Kanton Zug bewältigt werden, da dort mehr Halbleiterexperten verfügbar waren. Später erfolgte der Entscheid, den Standort Baar zu schliessen und nach Sargans zu verlegen. Nicht zuletzt aufgrund des grossen Medienechos der „Mountain Fab“ kann epc sein personelles Wachstum bis heute ohne aktive Stellenausschreibungen bewältigen. Herr De Coi achtet darauf, dass die Teammitglieder mit ihren unterschiedlichen Kompetenzen immer wieder zusammen kommen und so der Zusammenhalt im Team gestärkt wird.

Fabrikrundgang bei epc

Im Anschluss an den Vortrag wurden die Teilnehmer in zwei Gruppen aufgeteilt. Herr Marchesi und Herr De Coi führten die Teilnehmer durch die Produktions- und Entwicklungs-Center der epc. Ein Highlight stellte die Besichtigung des Rohbaus der Mountain Fab dar. Dabei wurden die Vorzüge der unterirdischen Produktion unter Reinraum-Bedingungen (Dämpfung, Isolation, Sicherheit, Betriebskosten, Grundstückpreise etc.) erläutert und diskutiert.



Innovation: Zufall oder Konsequenz? Leadership entscheidet

Herr Prof. Tschirky, Professor für Betriebswissenschaften der ETH Zürich, eröffnete das letzte Referat des Tages zum Thema Leadership. Zu Beginn gab er eine kurze Einführung in die Prinzipien von Leadership. So ist nach der Auslegung von John P. Kotter Leadership die höchste Form des Managements und Innovationen können insbesondere in diesem Bereich durch eine erfolgreiche Kultur gefördert werden. Neben einer entsprechend Unternehmenskultur sind, gemäss den Ausführungen von Herr Prof. Tschirky, Innovationen von verschiedenen Faktoren getrieben (Anforderungen an Lebensqualität, Effizienzsteigerung, demographische Veränderungen, etc.), aber auch von Hemmnissen (z.B. Widerstand gegen Neues) und Fallen (Überforderung mit Innovationen) geprägt. Innovationen können in Produkt- (z.B. Smart oder Hilti), Business- (z.B.

EasyJet) und Serviceinnovationen (z.B. Google Earth) unterschieden werden. Prof. Tschirky veranschaulichte, dass ein innovationsbewusstes Top-Management, gelebte Innovationskultur, verteilte Innovationskultur, eingeführte Informationsverarbeitung, erforshtes Kundenverständnis und eine Grundausrüstung an Kompetenzen benötigt werden, um Innovation im Unternehmen zu erzielen.

Anschliessend machte Herr Prof. Tschirky deutlich, dass die Kultur des Kaizen (genau übersetzt: „Reform an einem selbst zum Guten“) dabei eine zentrale Rolle spielt. Kaizen besteht einerseits aus einer lernbaren Technik und andererseits aus weitergegebener Kultur. Mitarbeiter können

entsprechend über drei Stellhebel beeinflusst und motiviert werden:
1) Management, 2) Gruppendynamik und 3) Selbstmotivation.

In Japan beispielsweise sind Gruppendynamik und Selbstmotivation stark ausgeprägt. Im



Westen hingegen ist traditionell das Management gut ausgerüstet. In Zukunft sollten westliche Firmen ihre Managementkompetenzen weiter ausbauen, aber auch in den Dimensionen Gruppendynamik (z.B. über „Standings“) und Selbstmotivation ihre Anstrengungen verstärken. Als erfolgreiches Beispiel für eine erfolgreiche Einführung einer Kaizen-Kultur führte Herr Prof. Tschirky die Unternehmen Industriewerk Olten der SBB und Kurenko an, welche durch eine flächendeckende Einführung von Kaizen und diverse Innovations- und Abstimmungsmeetings eine entsprechende Kultur geschaffen haben.

Der Seminartag endete mit einem gemeinsamen Apéro, bei dem die Teilnehmer in einer entspannten Atmosphäre, auf der Terasse der epc, über die aufgenommenen Inhalte weiter diskutieren konnten.

Auf diesem Weg möchten wir im Namen der Geschäftsstelle der Erfa-Gruppe PIM den Referenten des Seminars ganz herzlich für den erfahrungsreichen, interessanten und gut organisierten Seminartag danken.

Die Präsentationsunterlagen der Vorträge stehen den Mitgliedern der Erfa-Gruppe PIM auf der Internetseite www.erfa-pim.ethz.ch zur Verfügung.