

Es riecht nach Revolution

Wer einen Einfall hat,
soll ihn auch umsetzen:
Was bei Dannemann als
Ideenmanagement
begannt, bringt dem
Unternehmen Gewinn –
nicht nur finanziell

Von Thilo Großer

Liebe Leserin, lieber Leser!

„Betriebliches Vorschlagswesen“ und „kontinuierlicher Verbesserungsprozess“ – wie das schon klingt! Nach vierfachem Durchschlagpapier und Gehüstel hinter Aktenstapeln. Genauso verstaubt ging es auch bei Dannemann zu, bis der Zigarrenhersteller einen neuen Anlauf nahm: Wer Ideen hat, soll sie umsetzen. Mit so wenig Bürokratie wie möglich, mit so viel Unterstützung wie möglich. Heute sprudeln nicht nur die Ideen der Mitarbeiter, sondern das Klima im Unternehmen hat sich gewaltig gewandelt. Man muss sich nur trauen. Eduard Hable hat sich ebenfalls getraut. Als der Eiserne Vorhang fiel, hat er sein Unternehmen AMF nicht die paar Kilometer über die tschechische Grenze verlagert, sondern vom Bayerischen Wald aus die Eroberung der osteuropäischen Märkte in Angriff genommen. Dazu braucht es Mut – und im Fall von AMF eine Portion Menschenkenntnis.

Viel Spaß mit der neuen Ausgabe von **enable** wünscht

Ihre FTD-Redaktion

Schluss, aus, Produktion stopp! Die Mitarbeiterinnen halten die Maschinen an. Es herrscht Ruhe im Maschinensaal der Dannemann Cigarrenfabrik im westfälischen Lübbecke – und damit der Ausnahmezustand. Alle Räder stehen still, wenn dein starker Arm es will. Die Frauen wollen mit den Kolleginnen der Spätschicht neue Regeln beim Schichtwechsel besprechen. Der Lärm der 60 Maschinen würde da stören – also aus damit.

Dannemanns Geschäftsführung sitzt im Gebäude nebenan und weiß von nichts. Die Manager wundern sich nur, warum der Geräuschpegel auf einmal sinkt. Stromausfall? Kann eigentlich nicht sein. Auf die Idee, dass Arbeiterinnen die Maschinen ausstellen, kommen sie nicht. Zu absurd scheint der Gedanke.

Als die Manager hinübereilen in den Maschinensaal, bietet sich ihnen ein Bild der Ruhe. Entspannt hören sich die Frauen an, welche Informationen jede Schicht im „Übergaberitual“ an die nächste weitergibt. Alles klar? Kopfnicken. Nach einer Viertelstunde werden die Maschinen wieder angeworfen. Weiter geht's.

Das war der Moment, in dem die Geschäftsführer versucht waren, alles zu stoppen. Der Bogen war eindeutig überspannt. Und Schuld hatte dieses DIP. Ohne DIP, das war den Managern klar, wären die Frauen nie auf den Gedanken gekommen, die Produktion anzuhalten. Die Versuchung war groß, DIP abzubrechen.

Die Geschäftsführung hat diesem Impuls widerstanden. Das Dannemann Innovations-Programm, kurz DIP, gibt es immer noch. Obwohl es revolutionär ist. Es hat innerhalb von anderthalb Jahren das Unter-



nehmen komplett umgekrempelt. Die Botschaft von DIP: Wer einen Einfall hat, soll ihn auch umsetzen. Auf solche Gedanken kommen viele Firmen. Sie nennen das Ganze Ideenmanagement, gründen dafür Abteilungen und arbeiten Handbücher aus, welche Ideen von wem beurteilt und wie die Ideengeber belohnt werden. Das klappt mehr oder minder gut. Aber wenn sich mit Hilfe der Kreativität der Mitarbeiter das gesamte Unternehmen ändern soll, dann muss man das Projekt so konsequent angehen wie Dannemann.

Starthilfe leistete Unternehmensberater Jens Weiss von Baumgartner & Co. Business Consultants. Schon 2004 steckte er in Lübbecke die Köpfe mit einem Projektteam zusammen: Wie lässt sich kreatives Denken und Tun aufspüren und nutzen? Wie lässt sich verhindern, dass Anregungen von Bürokratie verschluckt werden? Die Antwort: nur durch direkte Verantwortung. So entstand DIP.

Und so kam es im Mai 2005 zum Stillstand der Maschinen. „Das wäre sicherlich nicht unbedingt nötig gewesen“, sagt Weiss. Rückblickend war es die Nagelprobe: Jetzt musste die Geschäftsführung zeigen, ob es ihr Ernst war. Weiss sagt: „Wenn wir wollen, dass Mitarbeiter unternehmerisch denken, müssen wir in Kauf nehmen, dass so etwas passiert.“

Jens-Oliver Hauck nimmt es in Kauf. Der Geschäftsführer zeigt sich „überrascht, wie gut das Ideenmanagement hier funktioniert“. Er meint auch: finanziell gut. Einen sechsstelligen Betrag spart Dannemann durch DIP.

Das Programm zu beenden oder auch nur zu verändern kommt Hauck daher nicht in den Sinn. „Wenn eine Idee erst an die Geschäftsleitung wandert, besteht die Gefahr, dass sie sich nicht so gut weiterentwickelt“, weiß er aus Erfahrung bei früheren Arbeitgebern in der Konsumgüterbranche. Was sich Ideenmanagement nannte, „war oft nur eine Worthülse“. Entweder fehlten die Ideen oder die Ideen wurden nicht umgesetzt. „Eine gute Idee in den Briefkasten einzuwerfen, und dann passiert nichts, das ist doch für die Mitarbeiter demotivierend.“

So einen toten Briefkasten gab es bei Dannemann früher auch. Hier



konnten Mitarbeiter ihre Ideen im wahren Sinne des Wortes loswerden. Einmal in dieser Zettelbox, trennte sich die Idee von ihrem Schöpfer und wanderte hinüber ins Verwaltungsgebäude. Mal kam eine Reaktion zurück, mal nicht. Mal gab's zum Dank „was Nettos“, mal nicht. „Da war kein System drin“, sagt Weiss. Im Tagesgeschäft fiel manch Vorschlag unter den Tisch. An Überlastung der Ideenmanager konnte das bei Dannemann nicht liegen – ganze sechs Ideen wurden beispielsweise 2003 eingereicht.

„Heute gibt es keinen Briefkasten mehr, der vor sich hin staubt“, sagt Klaudia Lucas, Koordinatorin des Ideenmanagements. Anlaufstelle sind neun so genannte Mentoren. Diese Mentoren sind Mitarbeiter aus verschiedenen Unternehmensbereichen, vom Schlosser bis hin zur Sachbearbeiterin. Hinter dem Mix steckt Kalkül. Ursprünglich waren nur Führungskräfte für die Mentorenfunktion vorgesehen, doch schnell erwies sich der Chefstatus als Blockade für den Ideentransfer.

An den Zigarillomaschinen zum Beispiel arbeiten ausschließlich Frauen. Unter Aufsicht der Maschinenführerinnen fügen sie pro Schicht mehrere hunderttausend Tabakdeckblätter, Tabakfüllungen und Filter zu Zigarillos und Zigarren zusammen. Die vorgesetzten Schichtleiter und die Mechaniker im Saal sind Männer. „Das hat sich so eingebürgert“, sagt Reinhard Grote, der langjährige Produktionsleiter. Standen Frauen früher wegen ihrer flinken Hände an der Maschine, betreten sie heute vier Maschinen auf einmal vor allem deswegen, „weil sie ein bisschen sauberer sind“, sagt der 63-Jährige. „An der Maschine müssen sie viel putzen, denn wenn der Leim hart wird, läuft sie nicht mehr“.

Solange Männer für die Technik zuständig sind, finden Frauen mit

“ Mit DIP gibt die Geschäftsleitung den Mitarbeitern auch betriebswirtschaftliche Verantwortung

JENS WEISS, BERATER

einem technischen Verbesserungsvorschlag schwer Gehör bei ihren Schichtleitern. „Das wird sich nicht so schnell ändern“, sagt Marketingchefin Petra Struckmeier. Aber durch die Wahl von Mentoren aus allen Bereichen – und Ebenen – des Unternehmens gebe „es für jeden einen, von dem er glaubt, mit dem kann ich einfach mal reden“.

Die Hierarchieunterschiede verschwinden durch das neue System zwar nicht, aber die Hemmschwelle, miteinander zu sprechen, sinkt. Darauf zielt ein weiteres Prinzip von DIP: Die Ideen werden in Teams von zwei bis sechs Leuten umgesetzt. Ideenstifter suchen sich dazu je nach Problem kompetente Mitarbeiter aus dem Haus. Werden sie nicht selber fündig, hilft der Mentor.

So hatte der Schlosser Andreas Wöbbeking die Idee, in der Zigarilloproduktion die Stillstandzeiten der Maschinen, in denen diese gewartet und repariert werden, durch eine neue Datenauswertung zu verringern. Eine Excel-Datei sollte die bisherigen Auswertungsbögen ersetzen. Doch Wöbbeking ist Schlosser, kein Computerexperte. „Die Suche nach einem Excel-Spezialisten hat nicht lang gedauert“, sagt Berater Jens Weiss. Von einer Kollegin aus der Verwaltung hieß es, sie sei darin fit – sie wurde Teammitglied.

Dieser Zwang zur Teambildung, kombiniert mit Vertrauensvorschluss und Gestaltungsspielräumen, hat Dannemann von innen heraus erneuert. „Es ist unglaublich, wie man sich durch Projekte näher kommt“, sagt Marketingchefin Struckmeier. Das bestätigt Nülüfer Koc, die am Fließband in der Konfektionierung arbeitet: „Man kommt mit unheimlich vielen Leuten zusammen, mit denen man sonst nichts zu tun hat.“

Geld spielt überraschenderweise für die Ideengeber kaum eine Rolle.

Gearbeitet wird nicht nur mit den Händen: Bei Dannemann werden die Ideen und Anregungen der **Mitarbeiter** angezapft und umgesetzt – davon profitieren alle



Gerhard Dannemann Der Gründer ziert noch heute die Schachteln. 1872 wanderte der gebürtige Bremer nach Brasilien aus, um als „Geraldo Dannemann“ eine Zigarrenfabrik zu gründen, und machte seinen Namen in Westeuropa zu einem Markennamen. Mit 4000 Arbeitern in sechs Fabriken war er, als er 1921 starb, der größte Industrielle in der Region Bahia.

Die Firma 1954 wurde das Geschäft, das durch den Zweiten Weltkrieg zum Erliegen gekommen war, wieder belebt. Nach einigen Besitzerwechseln übernahm 1988 die Schweizer Firma Burger Söhne das Unternehmen mit Hauptsitz im westfälischen Lübbecke. Weltweit arbeiten rund 2000 Menschen für Dannemann. Umsatzzahlen gibt das Unternehmen nicht preis.

Marktführer In Deutschland steigt der Marktanteil von Dannemann bei Zigarillos und Zigarren: 2003 lag er bei 49,4 Prozent, 2004 bei 51,6 Prozent, in den ersten drei Quartalen 2005 bei 53,3 Prozent. Hauptumsatzträger ist der mit Vanille aromatisierte Zigarillo Moods, von dem jährlich mehr als 300 Millionen verkauft werden.

Die DIP-Regeln

Mit den Planungen des Ideenmanagementsystems „Dannemann Innovations-Programm“, kurz DIP, begann Dannemann im Jahr 2004. Für DIP gelten folgende drei Regeln:

Erstens Die Mitarbeiter, die eine Idee haben, setzen sie auch um.

Zweitens Fürs Ausarbeiten der Idee, den Nachweis ihres Nutzens und für die Umsetzung ist immer ein Team von Kollegen aus verschiedenen Firmenbereichen verantwortlich. Das sorgt für bereichsübergreifende Kompetenz und schützt vor der Isolation als Einzelkämpfer.

Drittens Ob eine Idee umgesetzt wird, entscheidet einer von neun vom Team wählbaren Mentoren, der bis zu 5000 € in die Projektausarbeitung investieren kann. Die Mentoren begleiten die Projekte und halten den Kontakt zur Geschäftsführung.

Die Prämien, von kleinen Sachgeschenken bis hin zu mehreren Tausend Euro pro Teammitglied, gerieten erst in den Mittelpunkt, als Wöbeking's Projekt quasi den Jackpot knackte und er dafür 2500 € bekam. „Klar, da kam von dem ein oder anderen ein dummer Spruch“, sagt Wöbeking. „Aber nach ein, zwei Wochen war das gegessen.“

Der Neid hat motiviert. „Auf einmal wollten alle mitmachen, eine Kollegin war richtig ärgerlich, weil sie noch in keinem Team war“, erzählt Nülüfer Koc. Von den 370 Dannemann-Mitarbeitern, die sich an DIP beteiligen können, wirken mittlerweile 120 an der Umsetzung der Projekte mit.

Wichtiger als Geld ist den meisten das Gefühl, ernst genommen zu werden. Nicht hinnehmen müssen, sondern ändern können. Koc zum Beispiel hat ein Projekt gestartet, um neue Mitarbeiter besser einzuarbeiten und dadurch Anfängerfehler an den Maschinen zu vermeiden. „Als ich hier angefangen habe, hat man mich nach ein bisschen Zeigen an die Schneidemaschine gesetzt und gesagt, dann mach mal“, sagt Koc. „Das ging voll in die Hose.“ Sie lernte dazu, doch das Problem blieb: Immer, wenn jemand neues kam, passierten dieselben Anfängerfehler. „Was soll das – man kann es doch auch einfach besser erklären“, dachte sich Koc und stellte eine Schulung für neue und für Leiharbeiter auf die Beine.

Ihre Motivation, sagt sie, war purer Egoismus. „Es ging dabei nicht



„Ich bin überrascht, wie gut das Ideenmanagement hier funktioniert“

JENS-OLIVER HAUCK,
GESCHÄFTSFÜHRER

um die Prämie, es ging um uns: Je weniger Fehler passieren, desto weniger haben wir zu tun.“ Denn die Fehler der Anfänger mussten immer die erfahrenen Kollegen ausbügeln. Das nervte.

Was die Mitarbeiter nicht mehr nervt, nützt dem Unternehmen, sagt Berater Weiss. Auch wenn sich das nicht immer in Heller und Pfennig ausrechnen lasse. So fühlen sich die Mitarbeiterinnen nach der Spätschicht nun wohler auf dem weitläufigen Parkplatzgelände, seitdem es beleuchtet wird. Dafür fühlte sich niemand zuständig, bis ein Team die Sache in die Hand nahm, Angebote einholte und sie dem Gebäudemanagement präsentierte.

In den vergangenen zwei Jahren gab es 35 Verbesserungsvorschläge, darunter Produktinnovationen und Verfahrensverbesserungen. 14 davon sind längst Realität, weitere 14 werden derzeit umgesetzt, nur sieben

wurden abgelehnt. So unterschiedlich die Gründe dafür waren – der Umstieg aufs Firmentelefonieren per Internet ist technisch noch nicht möglich, Firmenwagen für alle Mitarbeiter rechnen sich nicht – eines ist ihnen gemeinsam: „Die Ablehnung wird immer gründlich begründet“, sagt Koordinatorin Lucas.

Was nicht unbedingt heißt, dass die Begründung akzeptiert wird. Nülüfer Koc wollte einen Adventskalender mit Tabak zum Marketinghit machen. Die Auskunft der Marketingchefin, die Idee sei zwar gut, aber aus tabakgesetzlichen und produktionstechnischen Gründen nicht machbar, ließ sie nicht auf sich beruhen. „Sie hat richtig tough für die Idee gekämpft“, sagt Struckmeier, und man merkt ihr an, dass sie mehr als einmal mit Koc in den Ring musste. Das Nein der Marketingchefin hat die Arbeiterin nicht akzeptiert – in Zeiten vor DIP wäre das nicht vorstellbar gewesen. Für beide Seiten nicht.

Nülüfer Koc hat längst neue Vorschläge, und es gibt keine Bürokratie, die sie bremst. Dank der Mentoren entfällt viel Zettelwirtschaft. Für jedes Projekt gibt es nur zwei Formulare, beide hält der Mentor bereit, prüft und unterzeichnet sie: Zum einen die Ideenbeschreibung inklusive des Ideenstifters und seines Umsetzungsteams, zum anderen den Bewertungsbogen über die erzielten Effekte.

Der spärliche Papierverbrauch ist Programm. Dannemann-Vertreter hatten Firmen in der Nachbarschaft



Nur zwei Prozent der **Zigarren werden von Hand gerollt** – bei Dannemann in Lübbecke in einem kleinen Séparée



besucht und festgestellt: „Ideenmanagement ist meist mit Bürokratie verbunden, in einem Unternehmen war allein die Betriebsvereinbarung dazu fünf Zentimeter dick“, sagt Berater Weiss. „Bei Dannemann besteht sie aus vier Seiten.“

Die Mitarbeiter sollen selbst herausfinden, was es kostet, ihre Idee umzusetzen – die Mentoren sorgen dafür, dass keine Fantasiezahlen eingesetzt werden. „Damit gibt die Geschäftsleitung den Mitarbeitern auch betriebswirtschaftliche Verantwortung“, sagt Weiss und schmunzelt über die Losung, die ihm dazu eingefallen ist: „Wir machen die Betriebswirtschaft, nicht die Controller.“

Genau deshalb ist der Erfolg von DIP so überraschend. Zwar sei der familiäre Umgang miteinander sicherlich hilfreich gewesen, sagt Marketingchefin Struckmeier, aber Widerstände habe es durchaus gegeben. Als das Projektteam die Pläne den rund 60 Führungskräften präsentierte, „da hat es manchen im Kopf gedämmert, was das bedeutet“, erinnert sich Weiss und entwirft ein Szenario: „Möglicherweise ist es demnächst so, dass ein untergeordneter Mitarbeiter mit einer Idee kommt, die so genial ist, dass ich selber sie hätte haben müssen. Und dann setzt er die auch noch um! Und ich kann es nicht verhindern!“ Es spreche für Dannemann, sagt Weiss, „dass die Entscheider zugestimmt und gesagt haben: Wir deckeln nicht.“

Jetzt genießen sie die Früchte ihres Muts. Ein innovatives neues

Produkt, angeregt durch den neuen Umgang mit Ideen, ist bereits auf dem Markt. Einige Nebeneffekte haben sich zum Teil überraschend eingestellt: Teamchefs und Mentoren lernen zu führen, die Teammitglieder schauen über den Tellerrand ihres Arbeitsplatzes. Nachwuchskräfte lassen sich per DIP ganz nebenbei identifizieren. Wer viele Ideen hat, kann ja erstmal Mentor werden. Das spart das teure Assessment-Center. Mit DIP hat die Tochter die Schweizer Muttergesellschaft neugierig ge-

macht: Auch Burger Söhne wird das Programm bei sich einführen.

Der Preis, den Dannemann für die Ideenflut zu zahlen hat, fällt kaum ins Gewicht. DIP hat zwar eine Viertelstunde unplanmäßigen Maschinenstillstand verursacht, dafür aber durch Wöbbekings DIP-Projekt den planmäßigen Stillstand um 15 Prozent gesenkt. Allein die Effekte dieses Vorschlags werden auf 150 000 € in den nächsten drei Jahren veranschlagt. Kein schlechter Tausch für eine Viertelstunde Anarchie.

Jährlich werden mehr als 300 Millionen **Zigarillos der Marke „Moods“** verkauft. Ihr Erfolg macht Dannemann zum Marktführer in Deutschland

IDEENMANAGEMENT

Der direkte Weg zu Innovation und Effizienz

Unerschlossenes Potenzial Ideenmanagement gilt als Domäne von Konzernen: Kleinere Unternehmen verzichten gern darauf, die Vorschläge ihrer Mitarbeiter zu sichten und zu honorieren. Zu viel Aufwand, zu viel Bürokratie, heißt es häufig. Dabei hat das Deutsche Institut für Betriebswirtschaft (DIB) herausgefunden, dass Mittelständler pro Mitarbeiter durchschnittlich doppelt so viel einsparen wie Konzerne.

„Unternehmen mit Ideenmanagement sind meist innovativer und arbeiten mit effizienteren Prozessen“, sagt Elke Bechtel, zuständig für das Ideenmanagement beim Detmolder Unternehmen Weidmüller, das auf elektrische Anschluss- und Verbindungstechnik spezialisiert ist. Sollte Bechtel Recht haben, wäre das ein schlechtes Zeichen für den Mittelstand, denn die Zahl der vom DIB gezählten Verbesserungsvorschläge geht zurück. Seit drei Jahrzehnten untersucht

das Frankfurter Institut alljährlich rund 400 Unternehmen mit insgesamt mehr als zwei Millionen Beschäftigten. 2002 wurden 408 500 Ideengeber gezählt, zwei Jahre später waren es nur noch 386 500. Im selben Zeitraum sank die Vorschlagszahl von 1,36 auf 1,23 Millionen. Das entspricht immerhin noch Einsparungen in Höhe von 1,2 Mrd. €, die Mitarbeiter ihren Unternehmen ermöglicht haben.

„Obwohl in Deutschland sehr viele Unternehmen mit stagnierenden Umsätzen und zu hohen Kosten kämpfen, werden noch immer Ergebnispotenziale in Milliardenhöhe verschenkt“, sagt DIB-Geschäftsführer Wolfgang Werner. Verantwortlich dafür seien oft desinteressierte Führungskräfte oder die mangelnde Verankerung im Unternehmen, sagt Franz Friedl, Leiter des Ideenmanagements der Schaeffler Gruppe (INA, FAG, Luk). Manchmal seien die Ideen-

manager selbst schuld, „wenn wir keine klaren Ziele vorgeben“. Sich selbst kann er kaum meinen: Bei FAG wurden 2004 mit Hilfe des Ideenmanagements fast 5 Mio. € eingespart. Dafür wurden 950 000 € ausgezahlt.

Früher gab es vor allem Sachprämien, heute fließt häufig Geld – und zwar meist ein bestimmter Prozentsatz der Summe, die im ersten Jahr mit Hilfe des Vorschlags eingespart werden kann. Diese Quote wird oft in Betriebsvereinbarungen festgeschrieben und schwankt zwischen 5 und 100 Prozent, üblich sind 25 bis 30 Prozent.

Das Vorschlagswesen blüht häufig auf, wenn Abläufe neu abgestimmt werden müssen. Als Unilever die Bestfood-Gruppe übernahm, kamen von den betroffenen 800 Mitarbeitern 1600 Verbesserungsvorschläge – und das innerhalb von sechs Wochen. Rosemarie Fiedler-Winter

Geistesblitze

Vorschlagswesen Jährlich untersucht das Deutsche Institut für Betriebswirtschaft mehr als 400 Unternehmen auf den Ideen-Input ihrer Mitarbeiter. Tendenz: deutlich nachlassend.

Gehen die Ideen aus?

Eingereichte Vorschläge im deutschen Mittelstand

