

■ WiBSpezial.

Die KAEFER-Gruppe betreibt unter der Formel π^2 ein systematisches Innovationsmanagement. Das Bremer Familienunternehmen, schon heute ein erfolgreicher Global Player, stößt damit in neue Märkte und Geschäftsfelder vor.

Mit Innovationen auf die Pole Position

Er ist ein kleiner Buchstabe nur. Und hat doch schon im Laufe der Geschichte Heerscharen von Mathematikern und Philosophen beflügelt. Jetzt gar ein Unternehmen! π (pi), dem 16. Buchstaben des griechischen Alphabets, haftet etwas Mysterisches und Irrationales an. Er symbolisiert als mathematische Konstante die Quadratur des Kreises – und das unermüdliche Streben nach Perfektion und Vollkommenheit. Kann π also ein Sinnbild für Innovation werden? Kann π einen Flächenbrand an Ideen entzünden? Kann π Lust auf Neues wecken? Beim Monteur wie beim Chef? In einem Unternehmen mit tradierten Strukturen? Durchaus!

Innovationsmanagement neuen Stils

KAEFER zeigt wie. Der Spezialist für Isoliertechnik, eines der größten mittelständischen Familienunternehmen in Bremen und weltweit tätig, hat sich ein ehrgeiziges und neuartiges Innovationsprogramm auf den Leib geschnürt. Das Projekt läuft seit rund einem Jahr unter der griffigen Formel π^2 (pi-quadrat) und hat den Innovationsgedanken bereits tief im Unternehmen verankert. π^2 steht für die Integration von Produkten und Prozessen (P) sowie Innovation und Installation/Montage (I). In einem Pilotprojekt hat das Innovationsmanagement neuen Stils seine Feuerprobe bestanden: KAEFER führt die Robotik in die Montage von Tunnelbrandschutzverkleidungen ein und dringt damit in einen hochinteressanten, zukunftssträchtigen neuen Markt ein.

„Wir wollen“, beschreibt Stephan K. Radermacher, einer der drei KAE-



FER-Geschäftsführer, die strategische Stoßrichtung, „innovative Elemente in unser Kerngeschäft bringen, das technologisch gesehen nicht gerade „sexy“ ist und wenig anspruchsvoll erscheint.“ KAEFER müsse sich als ein Unternehmen positionieren, „das dem Kunden einzigartige Angebote in Verbindung mit Isoliertechnik macht.“ Vorbild für die Suche nach neuen Lösungen ist die Formel 1. Denn in keiner anderen Sportart ist das perfekte Zusammenspiel von Mensch, Technik und Strategie so siegentscheidend. KAEFER will als Systemanbieter auf die Pole Position und das globale Rennen um Marktanteile und Marktnischen dominieren wie die roten Ferrari die Szene der Boliden.

Teamgeist und Produktintelligenz
Der Geist des Teams und die Intelligenz des Produktes bzw. Prozesses, das sind die Erfolgsfaktoren im Mo-

KAEFER installierte in der 4. Röhre des Hamburger Elbtunnels eine neuartige Entrauchungsdecke für den Brandschutz. Bei dem im Bau befindlichen Wesertunnel wird das Unternehmen erstmals ein Brandschutzsystem mit seiner neuen, weltweit einzigartigen Verlege-Robotik montieren.

torsport – zur Nachahmung empfohlen! Nach diesen Leitlinien arbeiten die neu geschaffenen innovativen Zirkel in allen KAEFER-Sparten und wirken vor Ort als innovative Triebfedern. Denn Innovation kann nicht einfach per ordre de mufti einem Unternehmen übergestülpt werden. Sie muss von innen gestaltet werden und braucht einen eigenen Organisationsrahmen.

Den hat sich KAEFER mit externer Hilfe gezimert: Das Bremer Technologieberatungsunternehmen „Die Denkfabrik“ hat den Prozess



Der griechische Buchstabe π (pi) ist das Symbol für den KAEFER-Innovationsprozess. In der Mathematik ist π die Abkürzung für die Zahl, die das Verhältnis des Umfanges zum Durchmesser eines Kreises beschreibt. Sie beträgt 3,1415 ... und dann kommen unendlich viele Ziffern ohne systematische Wiederholung. 1997 wurde sie übrigens bis auf 51,5 Milliarden Dezimalstellen berechnet.

hilfreich und engagiert begleitet und über ein zentrales Innovationsteam sowie die Stabsstelle Zentrale Strategische Produktentwicklung gesteuert. So hat das Denkfabrik-Team die Workshops moderiert, in denen z. B. ein Innovationsleitfaden mit klaren Vorgaben für die Ideen-Produktion erstellt wurde, und eine interne Clearingstelle, eine Art virtueller Marktplatz für Ideen, initiiert. Für Dr. Günther W. Diekhöner, Geschäftsführer der Denkfabrik Gruppe, braucht Innovationsmanagement vor allem einen Mentalitätswandel. „Die größte Herausforderung war es, die Neuorientierung über eine kleine Mannschaft aus den Workshops in das Unternehmen zu tragen, Skepsis und Vorbehalte abzubauen, Innovationsbremsen zu lösen“, sagt Diekhöner.

Die „wilde 13“

Dass der Funke übersprang, hat seine guten Gründe: einen Chef zum Anfassen, einen, der mit offenem Visier kämpfte; erfahrene Moderatoren, die alle Durchhänger auffingen und mit der gruppeneigenen Geschwindigkeit arbeiteten; schließlich gestandene KAEFER-Mitarbeiter ohne Führungs-, aber mit Projektverantwortung, die keine Hierarchien spürten – alles in allem eine „wilde 13“, wie das Innovationsteam bald getauft wurde.

Es arbeitete nicht als verschwörerischer Geheimbund, sondern praktizierte von Beginn an Transparenz und Offenheit. „Wir haben alle Spartenleitungen mit ins Boot geholt und durch zeitnahe Information eingebunden“, sagt Karl-Rudolf Friese, der bei KAEFER das Innovationsmanagement verantwortet. „Es ist ein Ruck durchs Unternehmen gegangen“. Das, was das zentrale Team vorgemacht hat, wird jetzt an vielen Ankerpunkten im Unternehmen weitergesponnen: Kleine Teams brüten

über neuen Ideen und wie man sie kommerziell nutzen kann – Innovation dezentral.

Integration von Management, Design und Engineering

Dass π^2 kein blutleeres Strategiespiel der Chefetage wurde, sondern praktische, marktrelevante, gewinnträchtige Ergebnisse bringt, hat das Musterprojekt Tunnel-Brandschutz gezeigt. Auf dem Feld verfügt KAEFER – siehe Elbtunnel – über großes Know-how und der Markt – siehe die vielen brandgefährlichen Tunnel – über erhebliches Potenzial. In mehreren Workshops wurde ein neues Brandschutzsystem entwickelt, das erstmalig bei dem im Bau befindlichen Wesertunnel im Sommer zum Einsatz kommen wird: Die innovative Verlege-Robotik ist weltweit einzigartig und vereinfacht die bis dato sehr aufwändige (Hand)Montage der Brandschutzplatten auf geniale Weise.

Gelungen ist dies durch die Synthese von Konstruktionsmethodik, Systemdesign und KAEFER-spezifischen Erfahrungen. Ingenieure von KAEFER haben gemeinsam mit Ingenieuren und Designern von ip.made – eine Kooperation der Denkfabrik mit dem iid Institut für integriertes Design von Prof. Detlef Rahe – bisherige Leistungsgrenzen gesprengt und systematisch eine Lösung mit neuer Funktionalität erarbeitet. „Damit machen wir einen technologischen Quantensprung“, sagt Radermacher, „und erfüllen genau unseren Anspruch, bisherige Leistungen anders und besser bzw. neue Leistungen zu erbringen.“ KAEFER hat dem kleinen Buchstaben π zu ganz neuen Höhen verholfen. (cb)

KAEFER in Kürze

KAEFER ist im Kern ein Montageunternehmen für Wärme-, Kälte-, Schall-, Brand- und Strahlenschutzisolierungen, vielfach auch Generalunternehmer für Großprojekte. Preisverfall, steigender Wettbewerbsdruck und steigende Kosten kennzeichnen den Markt. Darauf reagiert das Unternehmen nicht wie andere Konzerne, z. B. die Preussag, mit einem „Pferdewechsel“, sondern mit einer strategischen Neuausrichtung des Kerngeschäftes: Durch das systematische Einbinden von einzelnen Produkten, Systemen oder Dienstleistungen und der damit verbundenen Prozessschritte soll diese Kernkompetenz rund um die Isoliertechnik eine neue Dynamik entfalten. KAEFER ist in fünf Sparten organisiert: Industrie, Bau, Schiffbau, Export und Produkte/Systeme. Weltweit beschäftigt die Unternehmensgruppe rund 6.000 Mitarbeiter, davon knapp 1.700 in Deutschland. Das Umsatzvolumen beträgt annähernd 600 Millionen Euro, wovon etwa die Hälfte im Ausland erwirtschaftet wird. KAEFER ist heute in 25 Ländern aktiv und verzeichnet jenseits der deutschen Grenzen jährlich ein zweistelliges Umsatzwachstum. Mehr als 40 Prozent der Aufträge z. B. in Raffinerien, Kraftwerken oder im Schiffbau werden mit Nachunternehmern abgewickelt.

Info KAEFER Isoliertechnik, Stephan K. Radermacher, Tel. 0421 30 55-0, www.kaefer.com

ip.made

ip.made: Dahinter verbirgt sich ein außergewöhnlicher Ansatz, den es so in Deutschland nicht gibt: innovative Prozesse anzustoßen durch die Integration von Management, Design und Engineering. Das systemische Design stellt nicht die Ästhetik, sondern die Funktionalität in den Vordergrund. ip.made verknüpft die technologische mit der gestalterischen Neuorientierung und schafft so für den Innovationsprozess das entscheidende „Mehr“. Dahinter steckt das geballte Know-how des Unternehmens „DD Die Denkfabrik“ und des iid Institutes für integriertes Design, die unter dem Namen ip.made diese gemeinsame Dienstleistung anbieten.

Info DD Die Denkfabrik, Dr. Günther W. Diekhöner, Tel. 0421 20 156-0, www.dd-diedenkfabrik.de; iid Institut für integriertes Design, Riad Hamadmad, Tel. 0421 525 19 30, www.iidbremen.de