

# **Fachtagung**

## **„Innovationen strategisch sichern – Erfolg durch Ideenmanagement“**

am 21. November 2000  
in Bonn

### **Schirmherr:**

Dr. Werner Müller  
Bundesminister für Wirtschaft und Technologie

### **Veranstalter:**

Wuppertaler Kreis e.V. –  
Deutsche Vereinigung zur Förderung  
der Weiterbildung von Führungskräften, Köln  
Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e.V.,  
Frankfurt am Main

Ausgewählte Vorträge



# Inhalt

---

<b>Vorwort</b> .....	4	
<b>Tagungsprogramm</b> .....	5	
<b>Begrüßung</b> .....	8	
Helmut G. Düsterloh Geschäftsführender Gesellschafter, G. Düsterloh GmbH, Sprockhövel, Vorsitzender des Vorstandes, Wuppertaler Kreis e.V., Köln		
<b>Aktuelle Entwicklungen im Ideenmanagement</b> .....	10	
Dr. Frank Niethammer Präsident, Industrie- und Handelskammer, Frankfurt/M. Präsident, Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e.V., Frankfurt/M.		
<b>Deutschland im Innovationswettbewerb - Chancen und Risiken</b> .....	13	
Dr. Hans-Peter Lorenzen Ministerialdirigent Leiter der Unterabteilung Technologie- und Innovationspolitik, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Berlin		
<b>Ideenmanagement als unternehmerische Aufgabe- Unternehmer stellen ihre Konzepte und Erfahrungen vor:</b>		
Ralf Stemmer Zentralbereichsleiter Tarifpolitik/Bezahlung Deutsche Post World Net, Bonn.....		20
Dr.-Ing. Udo Ungeheuer Mitglied des Vorstandes, Schott Glas, Mainz.....		23
Dr.-Ing. Joachim Meyrahn Technischer Direktor, Karl Mayer Textilmaschinenfabrik GmbH, Obertshausen.....		27
Dr. Thomas Bauer Leiter Verbesserungsmanagement DaimlerChrysler AG, Werk Wörth.....		33
Georg Bleisteiner Konzernweites Ideenmanagement, FAG Kugelfischer Georg Schäfer AG, Schweinfurt.....		38
<b>Das Arbeitnehmererfindungsgesetz als Instrument des Innovationsmanagements</b> .....	42	
Dr. Kurt Bartenbach Rechtsanwalt, CBH Rechtsanwälte Dr. Cornelius, Dr. Bartenbach, Haesemann & Partner, Köln		
<b>Redaktion</b> .....	52	
<b>Kontaktadressen</b> .....	52	

# Vorwort

---

Es ist schon bemerkenswert: Mit der zunehmend komplexen Anwendung elektronischer Systeme in vielen Unternehmen gewinnen in gleichem Maße personalorientierte Managementmethoden in der Praxis an Gewicht. Immer mehr Unternehmen begreifen den Wert ihrer Mitarbeiter, das Human Capital Value, als den entscheidenden Katalysator für ihr Wachstum.

Ein großer Teil dieses Kreativitätspotentials wird von unserer Wirtschaft aber immer noch nicht genutzt, weil bisher entsprechende Führungsinstrumente nicht in die Unternehmensführung integriert worden sind.

Ein solches Angebot steht jedoch zur Verfügung: Mit dem Ideenmanagement wurde in den vergangenen Jahren ein Führungsinstrument geschaffen und fortentwickelt, das die Kreativität der Mitarbeiter als bedeutenden Faktor für die Wertschöpfung in den Unternehmen betrachtet und zugleich eine Vielzahl von Einzelaspekten zur Personalführung und -qualifikation wie Kreativitätstechniken, Unternehmenskultur, Hierarchieabbau, lebenslanges Lernen, flexible Arbeitsmodelle und praxisorientierte Qualifikation den Unternehmen an die Hand gibt.

Im November 2000 fand – bereits zum dritten mal und wieder mit gutem Erfolg – eine Fachtagung zu aktuellen Trends im Ideenmanagement statt, für die ich gerne die Schirmherrschaft übernommen habe.

Die vorliegende BMWi-Dokumentation hat zum Ziel, allen Interessierten den Inhalt der Tagung zugänglich zu machen. Ich wünsche der Dokumentation einen großen Leserkreis.



Dr. Werner Müller  
Bundesminister für Wirtschaft und Technologie

# Innovationen strategisch sichern – Erfolg durch Ideenmanagement - Programm

---

<b>9.15 – 9.30 Uhr</b>	<b>Begrüßung und Moderation</b> Helmut G. Düsterloh Geschäftsführender Gesellschafter, G. Düsterloh GmbH, Sprockhövel, Vorsitzender des Vorstandes, Wuppertaler Kreis e.V., Köln
<b>9.30 - 9.45 Uhr</b>	<b>Aktuelle Entwicklungen im Ideenmanagement</b> Dr. Frank Niethammer Präsident, Industrie- und Handelskammer, Frankfurt/M. Präsident, Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e.V., Frank- furt/M.
<b>9.45 - 10.15 Uhr</b>	<b>Deutschland im Innovationswettbewerb - Chancen und Risiken</b> Siegmar Mosdorf Parlamentarischer Staatssekretär beim Bundesminister für Wirtschaft und Technologie, Berlin
<b>10.15 - 11.30 Uhr</b>	<b>Ideenmanagement als unternehmerische Aufgabe- Unternehmer stellen ihre Konzepte und Erfahrungen vor:</b> Ralf Stemmer Zentralbereichsleiter Tarifpolitik/Bezahlung, Deutsche Post World Net, Bonn  Dr.-Ing. Udo Ungeheuer Mitglied des Vorstandes, Schott Glas, Mainz  Dr.-Ing. Joachim Meyrahn Technischer Direktor, Karl Mayer Textilmaschinenfabrik GmbH, Obertshausen  Dr. Thomas Bauer Leiter Verbesserungsmanagement DaimlerChrysler AG, Stuttgart  Georg Bleisteiner Konzernweites Ideenmanagement FAG Kugelfischer Georg Schäfer AG, Schweinfurt
<b>11.30 - 12.30 Uhr</b>	<b>Speaker´s Corner</b> Die Referenten stellen sich zur Diskussion
<b>12.30 - 14.00 Uhr</b>	<b>Gemeinsames Mittagessen</b>

**14.00 - 16.00 Uhr**

**Parallele Arbeitskreise**

**Arbeitskreis I:**

**Unternehmenskultur durch Ideenmanagement entwickeln**

Dr. Joachim Deppe  
Leiter Personal- und Sozialwesen,  
VAW Aluminium AG, Grevenbroich

Henning Hesse  
Leiter Personalentwicklung,  
Kali und Salz GmbH, Kassel

Moderation:

Prof. Dr. Artur Wollert  
Gemeinnützige Hertie-Stiftung, Frankfurt/M.,  
Vorstand, Wuppertaler Kreis e.V., Köln

**Arbeitskreis II:**

**Total Quality Management und Ideenmanagement - eine sinnvolle Integration**

Antoine Héron  
Chefservice Initiative et Créativité,  
Renault S.A., Paris

Dipl.-Ing. Ulrich Atzert  
Leiter Geschäftseinheit Roding,  
Joh. Vaillant GmbH & Co., Roding

Moderation:

Dr. Heinrich Höfer  
Leiter der Abteilung Technologie- und Innovationspolitik, Bundesverband der Deutschen Industrie e.V., Berlin

**Arbeitskreis III:**

**Neue Ansätze im Ideenmanagement**

Norbert Klausnitzer  
3i-Referat,  
Siemens Medizintechnik, Erlangen

Dipl.-Ing. Thomas Eich  
BVW-Beauftragter,  
Gebr. Berker GmbH & Co. Schalter und Systeme,  
Schalksmühle

Moderation:

Dipl.-Volksw. Claudia Hentschel  
Fachbereichsleiterin Ideenmanagement/BVW, Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e.V., Frankfurt/M.

**Arbeitskreis IV: Dienstleistungsunternehmen und Ideenmanagement**

Martina Zorbach  
Leiter Qualitäts- und Prozessmanagement,  
Deutsche Flugsicherung, Offenbach

Ralf Hummelt  
Koordinator LVM-IdeE,  
LVM Versicherungen, Münster

Moderation:  
Dipl.-Kfm. Peter Schäfer  
Geschäftsführer, Zentralverband Gewerblicher  
Verbundgruppen e.V., Bonn

**Arbeitskreis V: Ideen bewerten und prämiieren**

Dipl.-Ing. Herma Lindner  
Konzernbeauftragte Verbesserungsmanagement,  
Deutsche Bahn AG, Berlin

Thomas Bernemann  
BVW-Beauftragter,  
STEAG AG, Essen

Moderation:  
Hans-Werner Schellenberg  
Leiter IMPULSE - Mitarbeitervorschläge,  
SMS Demag AG, Hilchenbach-Dahlbruch

**16.00 - 16.30 Uhr Kaffeepause**

**16.30 - 17.00 Uhr Das Arbeitnehmererfindungsgesetz als Instrument des Innovationsmanagements**

Dr. Kurt Bartenbach  
Rechtsanwalt, CBH Rechtsanwälte Dr. Cornelius,  
Dr. Bartenbach, Haesemann & Partner, Köln

**17.00 Uhr Ende der Veranstaltung**

Die Tagung wurde unterstützt von  
Deutsche Post World Net.

# Begrüßung

---

## Helmut G. Düsterloh

**Geschäftsführender Gesellschafter,  
G. Düsterloh GmbH, Sprockhövel,  
Vorsitzender des Vorstandes, Wuppertaler Kreis e.V., Köln**

Meine Damen und Herren,

ich freue mich, Sie im Namen des Wuppertaler Kreises heute hier begrüßen zu dürfen. Erlauben Sie mir vielleicht zu Beginn einige Worte über unsere Vereinigung zu sagen.

Der Wuppertaler Kreis ist ein Verband von Weiterbildungseinrichtungen der Wirtschaft. Seine fünfzig Mitgliedsinstitute führen zusammen jährlich etwa 36.000 Seminare durch und erzielen damit einen Umsatz von etwa 1,4 Milliarden DM.

Diese Institute haben sich bereits in den fünfziger Jahren zusammengeschlossen, weil sie davon überzeugt waren, dass die Qualität der Weiterbildung davon abhängt, dass die Institute in Deutschland zusammenarbeiten und den Dialog suchen müssen. Der Wuppertaler Kreis hat deshalb seit seiner Gründung eine Vielzahl von Projekten und Veranstaltungen zu den jeweils aktuellen Themen der Unternehmensführung durchgeführt.

Es ist inzwischen nach 1995 und 1998 schon das dritte Mal, dass der Wuppertaler Kreis gemeinsam mit dem Deutschen Institut für Betriebswirtschaft eine Tagung zum Thema Ideenmanagement durchführt.

Wir sind davon überzeugt, dass Ideenmanagement eines der ganz wichtigen Instrumente der Innovationsförderung im Unternehmen ist. Es hat unter den Konzepten der Unternehmensführung eine ganz besondere Stellung: Zum einen führt es zu nachweisbaren und messbaren Erfolgen. Wie die Statistik des Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft so eindrucksvoll nachweist, braucht sich das Ideenmanagement um seine wirtschaftliche Rechtfertigung kaum noch Sorgen zu machen. Allein schon die Einsparungen und Verbesserungen machen es zu einem wertvollen Instrument, auf das ein Unternehmen nicht verzichten sollte.

Es leistet aber darüber hinaus noch einen anderen Beitrag, der in den heutigen Zeiten umso bedeutender wird. Ideenmanagement führt nicht nur zu messbaren Ergebnissen, sondern es ist auch ein für jeden Mitarbeiter konkret spürbares Element einer innovationsfreundlichen Unternehmenskultur. Unternehmen mit einem gut gestalteten und gelebten Ideenmanagement zeigen damit deutlich und für jeden erlebbar, dass Mit-Denken nicht nur erlaubt, sondern sogar erwünscht ist. Und damit ist es oft viel wirksamer als das, was man mit Worten in Unternehmensphilosophien und Hochglanzbroschüren ausdrücken kann.

Wir freuen uns also, heute wieder Gelegenheit zu haben, mit Ihnen ins Gespräch zu kommen und wir freuen uns auch sehr darüber, dass wir heute wieder einen großen Kreis von Verantwortlichen ansprechen konnten, die das Ideenmanagement in den Un-



ternehmen planen, gestalten und verbessern und damit zur Stärkung der Innovationskraft der Unternehmen beitragen.

Unseren besonderen Dank möchten wir dem Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie aussprechen. Das Bundeswirtschaftsministerium hat die Arbeiten des Wuppertaler seit vielen Jahren begleitet und auch unterstützt. Es ist uns nicht zuletzt deshalb eine große Freude, dass das Ministerium auch in diesem Jahr wieder aktiv an unserer Veranstaltung mitwirkt und auch die Schirmherrschaft übernommen hat. Unser Dank gilt auch Herrn Werner vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, der von der ersten Idee zu dieser Tagung bis heute aktiv und mit Ideen und tatkräftiger Unterstützung mitgewirkt hat.

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie hat in den vergangenen Jahren viel für die Entwicklung des Ideenmanagements in Deutschland getan. Die Broschüre „Ideenmanagement für mittelständische Unternehmen - Mehr Innovation durch kreative Mitarbeiter“, die der Wuppertaler Kreis und das DIB gemeinsam mit dem Ministerium im Jahre 1995 herausgeben haben, wurde in über 45.000 Exemplaren verteilt. Die Dokumentation unserer gemeinsame Tagung vor zwei Jahren, die in der Reihe der BMWI-Dokumentationen veröffentlicht wurde, ist in 5.000 Exemplaren gedruckt worden und war schon nach kurzer Zeit vergriffen.

Wir freuen uns deshalb über die Zusage des Ministeriums, auch die Ergebnisse der heutigen Tagung wieder in der Reihe der BMWI-Dokumentationen zu veröffentlichen.

Weiterhin möchten wir unseren besonderen Dank der Deutschen Post World Net aussprechen, die durch eine finanzielle Förderung dazu beigetragen hat, dass wir diese Tagung heute so durchführen können. Die Deutsche Post steht ja, wie wir alle in diesen Tagen verfolgen können, mitten in großen Umwälzungen. Diejenigen, die hier im Hotel übernachtet haben, hatten die Gelegenheit, die Erfolge der letzten Zeit ein wenig mitzufeiern. Und dass die Post bei diesen Entwicklungen die Mitarbeiterkreativität als Erfolgsfaktor erkannt hat, und das bei einer Gelegenheit wie heute auch deutlich macht, zeigt uns die Zukunftsorientierung dieses Unternehmens.

Wir hoffen also, Ihnen mit dieser Tagung ausreichend Gelegenheit zu geben, neues zu erfahren. Unser Ziel wäre erreicht, wenn Sie möglichst viele Anregungen mit nach Hause nehmen können, einige Erfahrungen aus anderen Unternehmen aus erster Hand erfahren und vielleicht den einen oder anderen Kollegen oder Kollegin neu kennen gelernt haben.

Wir brauchen Sie nicht davon zu überzeugen, dass Ideenmanagement mehr ist als das altherwürdige Betriebliche Vorschlagswesen. Unternehmen, die die Kreativität ihrer Mitarbeiter ernst nehmen, haben das Ideenmanagement zu einem schlagkräftigen Instrument weiterentwickelt, das seinen Nutzen und seinen Erfolgsbeitrag jeden Tag neu beweist.

Voraussetzung dieses Erfolges ist, dass so ein wertvolles Instrument wie das Ideenmanagement gepflegt und weiterentwickelt wird, und vor allem, wenn ich mir die Analogie erlauben darf, muss das Instrument richtig gestimmt und an die wechselnden Bedürfnisse der Zeit angepasst sein. Wenn diese Voraussetzungen erfüllt sind, kann es zu einem aktiven Bestandteil einer modernen Unternehmenskultur werden.

Wir wünschen uns und hoffen, dass der heutige Tag hierzu einige Anregungen geben kann. Sicher wird auch der Erfahrungsaustausch am Rande ein wenig dazu beitragen können.

# Aktuelle Entwicklungen im Ideenmanagement

---

## Dr. Frank Niethammer

Präsident, Industrie- und Handelskammer, Frankfurt/M.

Präsident, Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e.V., Frankfurt/M.

Sehr geehrter Herr Düsterloh, sehr geehrter Herr Ministerialdirigent Lorenzen, sehr geehrter Herr Stemmer, meine sehr verehrten Damen und Herren,

für mich als Präsident des Instituts für Betriebswirtschaft ist es eine besondere Freude, ganz kurz zu Ihnen ein Grußwort sprechen zu können, weil ich nach wie vor der Meinung bin, dass das, was hier geschieht in der Verbindung des Wuppertaler Kreises mit dem Deutschen Institut für Betriebswirtschaft eine der Speerspitzen ist für das, was uns heute so sehr interessiert in unserer Welt, nämlich die Unternehmen auf Innovation zu trimmen, damit sie ihre Zukunft gewinnen können. Das Thema der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens, meine Damen und Herren, um langfristig nicht nur die Existenz, sondern auch den Erfolg und das heißt die Überlebensfähigkeit zu sichern, ist nicht neu! Jeder Unternehmer, der seine Aufgabe ernst nimmt, steht quasi täglich in diesem Spannungsfeld zu entscheiden, in welche Richtung welche Schritte zu gehen sind. Er kann diese Aufgabe als Herausforderung annehmen und ein erfolgsversprechendes Führungssystem einsetzen. Der tatsächliche Erfolg wird ihm Orientierung geben, ob die eingeschlagenen Wege weiterzuverfolgen sind. Die Frage bleibt: Was heißt eigentlich Erfolg und wie kann die Ertragskraft nachhaltig im Unternehmen gestärkt werden?

Zur Antwort ein Zitat: „Immaterielles gewinnt, Materielles verliert. Die Zukunft gehört der Creative Economy“, so Business Week in einem Artikel über Unternehmen im 21. Jahrhundert. Gewinner werden die sein, die gute Ideen haben und diese in Werte umsetzen können. Wertschöpfung wird entkoppelt vom Materialverbrauch. Die eigentlichen Wertbringer sind das einmalige geistige Eigentum Ihres Unternehmens, Ideen und Wissen Ihrer Mitarbeiter, die Innovationskraft und immaterielle Leistungen.

Das Zeitalter der Kreativitäten hat in vielen Unternehmen schon lange Einzug gehalten und sich ergebniswirksam niedergeschlagen. Und dass Sie heute alle hier sind und an dieser Tagung teilnehmen, zeigt, dass Sie alle in Ihrem Unternehmen diese Ideenmanagement einen gewissen und hohen Stellenwert geben. Das Ideenmanagement wird vielerorts jetzt aber auch neu entdeckt, weiterentwickelt und wird gerade im Zuge komplexer und schneller reagierender Märkte die strategische Innovationskomponente sein. Warum?

Dazu drei Bemerkungen, worum es im Ideenmanagement geht, Herr Düsterloh hat es bereits angedeutet: Sämtliche Prozesse, Produkte und Dienstleistungen im Unternehmen sollen laufend verbessert werden. Neue zukunftssträchtige Produkte sollen entwickelt werden. Und das Unternehmen soll sich als Innovationszentrum definieren. Und im Mittelpunkt steht der Mitarbeiter. Das Ideenmanagement lebt von dem Erfahrungs-

schatz des Mitarbeiters, der ihn befähigt Fehler, Probleme, Ärgernisse zu erkennen, laut oder leise, allein oder in Gruppen zu denken und Lösungsideen zu entwickeln. Diese Ideen sind meist wesentlich naheliegender und praxisnäher, als Hierarchiestufen weiter oben wissen und erkennen.

Und ich habe oft, als ich noch Aufsichtsratsvorsitzender von größeren deutschen Unternehmen war, gesagt: Wenn Ihr Probleme habt, vergesst den Vorstand, fragt diejenigen, die an der Maschine oder vor Ort damit zu tun haben. Für den unternehmensweiten kontinuierlichen Verbesserungsprozess müssen nun noch zwei Faktoren hinzukommen. Die schnelle Umsetzung und die Einbeziehung aller Vorgesetzten. Nur durch die Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen und Problemlösungsideen ist eine Wertschöpfung sowohl für den Mitarbeiter als auch für das Unternehmen als Ganzes möglich.

Das dauernde Hinterfragen des Bestehenden bringt natürlich Unruhe und Unbequemlichkeit mit sich. Daher ist die enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten wichtig, um die Veränderungen gemeinsam zu initiieren und zu verantworten und in diesem Prozess laufend zu lernen. Ein diesen Herausforderungen angemessener Führungsstil wird daher in Zukunft die Entwicklung im Ideenmanagement maßgeblich beeinflussen.

Die Ergebnisse der letzten Umfrage des Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft belegen, dass mehr denn je gute Ideen auch bares Geld für die Unternehmen bedeuten. 1999 sind knapp 2 Milliarden durch Verbesserungsideen gespart worden. Auch für die Mitarbeiter hat sich ihre Kreativität ausgezahlt, sie erhielten insgesamt 330 Millionen Mark an Prämien. 8 Prozent mehr Vorschläge wurden eingereicht als im Vorjahr, insgesamt über 1,1 Millionen. An der Umfrage des Instituts beteiligten sich bundesweit 441 Unternehmen aus 15 Branchen und Behörden mit rund 2,9 Millionen Mitarbeitern. Fast die Hälfte der Unternehmen (insgesamt 187) sind mittelständische Unternehmen. In den letzten Jahren ist diese Zahl deutlich gestiegen.

Kleine und mittlere Unternehmen nutzen in verstärktem Maße das Ideenmanagement, um das Ideenpotential ihrer Mitarbeiter zu mobilisieren und ein kreatives Arbeitsklima zu fördern. Es war das Bundesministerium für Wirtschaft, das in den letzten Jahren der Förderung des Kreativpotentials kleinerer und mittlerer Unternehmen ein besonderes Augenmerk schenkte. In Zusammenarbeit mit dem Wuppertaler Kreis und dem Deutschen Institut für Betriebswirtschaft wurde der Leitfaden „Ideenmanagement für mittelständische Unternehmen“ aufgelegt, Herr Düsterloh hat es bereits gesagt, weit mehr als 45.000 mal ist dieser Leitfaden angefordert worden.

Neben der Stärkung der wirtschaftlichen Ertragskraft ist das Ideenmanagement gerade in Dienstleistungsunternehmen ein Katalysator für einen Kulturwandel in Richtung engagierte, kreativ und unternehmerisch denkende Mitarbeiter. Und, meine Damen und Herren, damit sind wir an dieser Stelle eigentlich an einem ganz zentralen Problem. Denn letztlich geht es darum, den Mitarbeiter zum Partner zu machen. Mitarbeiter zu verstehen, nicht nur als Arbeitskräfte, die vertraglich an das Unternehmen gebunden sind, sondern Mitarbeiter zu verstehen, die auch für den Unternehmer Partner sind.

Und ich persönlich bin der Überzeugung, dass in dieser Richtung das, was unser deutscher Mittelstand so ausmacht und stärkt, für eine europäische neue Kultur gegen das, was an kurzfristigem Denken aus anderen Kulturkreisen auf uns zukommt, weiterzuentwickeln wäre als Gegengewicht dazu. Wir erleben zur Zeit doch an vielen Stellen, dass kurzfristiges Denken Einzug hält und damit die Stabilität von Unternehmen berührt. Ideenmanagement und das, mit dem Sie sich beschäftigen, kann in der Fortentwicklung dazu dienen, dass wir eine neue Kultur in den Unternehmen schaffen, und

dass wir uns mitteleuropäisches Denken, mit dem wir großgeworden sind und das so erfolgreich in Europa ist, dass wir das gegen andere Tendenzen in der Welt einsetzen.

Mit diesen kurzen Bemerkungen möchte ich es belassen. Ich wünsche Ihnen eine gute Tagung, ich bedanke mich sehr herzlich bei der Post für die Hilfe hier, die sie uns gibt. Und ich hoffe sehr, dass das eine Veranstaltung wird, an der sich manche von ihnen noch erinnern, wenn Sie dann in ihrem Unternehmen wieder an die Arbeit müssen. Danke.

# Deutschland im Innovationswettbewerb - Chancen und Risiken

---

## Dr. Hans-Peter Lorenzen

### Ministerialdirigent

Leiter der Unterabteilung Technologie- und Innovationspolitik,  
Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Berlin

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

ich freue mich für Herrn Staatssekretär Mosdorf einspringen und vor diesem Forum sprechen zu können, weil ich Ihre Arbeit faszinierend finde.

Es gibt, wie Sie eingangs schon gehört haben, eine mehrjährige sehr erfolgreiche und intensive Zusammenarbeit zwischen dem Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie und den Veranstaltern dieser Tagung, dem Wuppertaler Kreis und dem Deutschen Institut für Betriebswirtschaft, den Verbänden und Unternehmen bei der Entwicklung des Ideenmanagements.

Die heutige Tagung betrachte ich als einen wertvollen Beitrag für die Stärkung von Innovationen durch gesellschaftlichen Dialog. Die Förderung von Innovation ist mehr als Geld verteilen. Um diesen Dialog über den heutigen Tag hinaus fortzuführen, das haben Sie auch schon gehört, wollen wir die Ergebnisse dieser Tagung wieder in hoher Auflage in der Schriftenreihe des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie veröffentlichen und erstmalig auch ins Internet stellen.

Im Brennpunkt der Tagung stehen die weitere Erschließung und die wirtschaftliche Nutzung von Mitarbeiterkreativität. Das ist ein realistisches Ziel, denn schon jetzt stammen 80 bis 90 Prozent der patentierbaren Erfindungen von Mitarbeitern. In immer stärkerem Maße wird der Wert der Mitarbeiter als die entscheidende Quelle für Wertschöpfung angesehen. Unbestritten ist 1., dass erfolgreiche Innovation gute Ideen voraussetzen. Aber das ist wie mit Edelsteinen. Die Ideen müssen erst noch geschliffen werden, bevor sie zu funkeln anfangen. Unbestritten ist 2., dass das Ausmaß des Erfolges im Innovationswettbewerb über den Wohlstand nicht nur der Firma, sondern der ganzen Nation entscheidet.

Meine Damen und Herren, in dem Zeitraum seit der letzten Tagung im März 1998 und der heutigen Veranstaltung hat sich auf der politischen Bühne viel verändert. Die Mehrheit der Wähler hat im September 1998 für einen Regierungswechsel votiert. Und daraufhin wurden Politikfelder neu definiert und aktiviert. Als entscheidendes Politikziel hat diese Bundesregierung die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft im internationalen Maßstab bestimmt. Aber zu einer modernen und unternehmensorientierten Innovationspolitik gehören auch der Erhalt und die Schaffung von Arbeitsplätzen und die Sicherung des sozialen Friedens als ganz wichtige Standortfaktoren. Andere Politikfelder müssen sich an dieser Zielsetzung orientieren und sie letzten Endes tragen.

Ich möchte Ihnen nun die Sicht des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie von bisherigen und künftigen Aktivitäten sowohl der Politik als auch der Wirtschaft zur Verbesserung der Innovationsfähigkeit Deutschlands vorstellen. Ich möchte diese Aktivitäten durchaus auf den Prüfstand stellen. In der Vergangenheit entschieden Qualität von Waren und Dienstleistungen und die Effizienz der Produktionsprozesse über die internationale Wettbewerbsfähigkeit, heute reicht das nicht mehr. Wir müssen die zeitliche Dimension ins Kalkül ziehen. D.h. um wettbewerbsfähig zu sein, müssen Unternehmen schneller als die Konkurrenz neue Erzeugnisse auf den Markt bringen. Über Jahrzehnte vereinnahmten Innovationsführer wie Deutschland oder die USA für ihre Innovationen hohe Renditen. Aber in den vergangenen Jahren hat sich der Vorsprung dieser damals als Erfindernationen bezeichneten Ländern deutlich verringert. Andere Nationen, wie z. B. Japan oder Schweden, schlossen auf. Vor dem Hintergrund dieser Entwicklung ist Deutschland bei der Innovationsfähigkeit im internationalen Vergleich zurückgefallen. Mit entscheidend war auch, dass Ostdeutschland zwischen 1990 und 1994 einen guten Teil der Innovationskraft verloren hat.

Keineswegs im Widerspruch zu dieser negativen Tendenz steht die Aussage im Bericht der Bundesregierung zur technologischen Leistungsfähigkeit, wonach klar ist, dass Deutschland nach wie vor Technologieführer in Europa ist. Dieser Bericht attestiert Deutschland eine hohe Patentintensität und Führungspositionen in der oberen und unteren Mitteltechnologie. Aber Wettbewerbsdefizite gibt es bei den Hochtechnologien wie Informations- und Kommunikationstechnologien, Bio- und Gentechnik, Unterhaltungselektronik und elektronische Bauelemente. Diese signalisieren Probleme für die Zukunft, wenn nicht energisch gegengesteuert wird.

Was heißt das konkret? Das heißt, dass die Grundlagenforschung weiterhin eine starke Stellung haben muss in unserem Land. Es heißt aber auch, dass das Bildungssystem mit der Zielstellung zu reformieren ist, nämlich genügend Absolventen in den technisch-naturwissenschaftlichen Fachrichtungen auszubilden. Und gegensteuern heißt auch, die Umsetzung von Forschung und Entwicklung in erfolgreiche Innovation am Markt zu intensivieren und zu beschleunigen. Dieses Defizite können nur durch komplementäre Aktivitäten von Staat, Wirtschaft und Wissenschaft gemindert und hoffentlich beseitigt werden.

Nur ein moderner und leistungsfähiger Staat kann den hohen Anforderungen entsprechen. Und genau hier setzt das Zukunftsprogramm der Bundesregierung an, das ein Bündel von Maßnahmen umfasst, die eng zusammengehören. Im Mittelpunkt steht zweifelsohne die Steuerreform, die einhergeht mit einem klaren und eindeutigen Konsolidierungskurs für die Haushaltspolitik. So wird einerseits der Staatshaushalt nicht über Gebühr belastet. Und andererseits erhalten gleichzeitig sowohl Arbeitnehmer als auch Unternehmen einen finanziellen Spielraum. Die gesamten Steuererleichterungen zwischen 1998 und 2005 belaufen sich auf 93 Milliarden DM. Mit den beschlossenen Maßnahmen wird die steuerliche Belastung der Unternehmen im internationalen Vergleich ins Mittelfeld gerückt. Wir sind noch lange nicht am unteren Ende, wo andere Länder in Europa uns demonstriert haben, wie man Innovation durch Steuerermäßigung erleichtern kann.

Natürlich erwartet die Politik von der Wirtschaft, dass sie die Entlastungen der Unternehmenssteuerreform nutzt und Innovation beschleunigt. Ganz offensichtlich sind die Unternehmen diesen Wünschen auch gefolgt. Nach einer Untersuchung des Stifterverbandes für die deutsche Wirtschaft stiegen deren Aufwendungen für Forschung und Entwicklung 1999 gegenüber dem Vorjahr um 7 Prozent auf 75,7 Milliarden Mark. Gemessen am Bruttoinlandsprodukt steht die deutsche Wirtschaft damit im internationalen Vergleich ungefähr an siebter Stelle und, wenn wir diesen Vergleich auf die großen

Volkswirtschaften beschränken, an dritter Stelle. Auch für 2000 ist eine positive Entwicklung zu erwarten.

Meine Damen und Herren, die Bundesregierung unterstützt diese Tendenz nach Kräften. Erst vor wenigen Tagen fand beim Bundeskanzler ein Spitzengespräch statt, in dem es um die bessere Nutzung der wissenschaftlichen Potentiale in den staatlich grundfinanzierten Forschungseinrichtungen ging. Ein Problem, das übrigens weltweit seit Jahrzehnten als ungelöst gilt. Vielleicht schaffen wir es jetzt. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie fokussiert seine Förderaktivitäten zur Stärkung der Innovationsfähigkeit Deutschlands zum einen auf die vorwiegend mittelstandsorientierten Förderprogramme für Forschung und Entwicklung, die wir im Technologiekonzept gebündelt haben. Zum anderen auf die Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie und deren Integration in die Unternehmen. Auf den letztgenannten Komplex möchte ich etwas näher eingehen.

Die Bundesregierung hat ihre wesentlichen Ziele und Aktivitäten für den Übergang in die Informations- und Kommunikationsgesellschaft in dem Aktionsprogramm „Innovation und Arbeitsplätze in der Informationsgesellschaft des 21. Jahrhunderts“ zusammengefasst. Daraus einige Highlights. Die IT-Jobmaschine wird zur Zeit durch Fachkräftemangel gebremst, wie Sie alle wissen. Mit der Aktion „Greencard“ hat die Bundesregierung schnell und unbürokratisch erste Hilfe geleistet. Die Wettbewerbsfähigkeit des Mittelstandes hängt in entscheidendem Maße von dessen Internet-Kompetenz ab. Für den Ausbau dieser Kompetenz haben wir mit einem Etat von 10 Millionen Mark 24 Kompetenzzentren für E-Commerce eingerichtet. Das Vertrauen der Nutzer in die neuen Technologien können wir aber nur gewinnen, wenn die Daten zuverlässig durch Verschlüsselung geschützt werden können und die Authentizität außer Frage steht. Hier will die Bundesregierung unter anderem mit dem neuen Signaturgesetz für die notwendige Sicherheit sorgen. Hinzu kommt die geplante Gleichstellung von handschriftlicher und digitaler Unterschrift im zivilen Recht und im öffentlichen Recht.

Ein anderer Aspekt ist der Schutz geistigen Eigentums. Die grenzüberschreitende Verbreitung von Werken u.a. über Online-Dienste oder neue Funksysteme hat zu einer weltweiten Verwertung geistigen Eigentums geführt. Hier ist eine ebenso weltweite Verbesserung des urheberrechtlichen Schutzes gefragt, und zwar auf der Grundlage einer weitestgehenden internationalen Harmonisierung. Die Bundesregierung wird sich für einen baldigen Abschluss der Beratung über eine Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates zur Harmonisierung bestimmter Aspekte des Urheberrechts und verwandter Rechte in der Informationsgesellschaft einsetzen, die u.a. zu einer Novellierung des Vervielfältigungsrechts, des Verbreitungsrechts und des Rechts der öffentlichen Wiedergabe führen sollen.

Ergänzend dazu wird sich die Bundesregierung im Rahmen der World Intellectual Property Organisation an der Erarbeitung weiterer Verträge beteiligen, die im Anschluss an den bereits veröffentlichten Urheberrechtsvertrag einen verbesserten weltweiten Schutz geistigen Eigentums sicherstellen sollen. Auf europäischer Ebene steht nunmehr auch die Diskussion um den patentrechtlichen Schutz von Softwareinnovationen an. Hier wird es darauf ankommen, sehr sorgfältig den gesamtwirtschaftlichen Nutzen, die Implikationen möglicher rechtlicher Regelungen abzuwägen, bevor endgültige Lösungen beschlossen werden.

Apropos Patente: Nach der Schätzung von Fachleuten könnten rund 30 Prozent der Forschungs- und Entwicklungskosten in Deutschland eingespart werden, wenn Erfindungen rechtzeitig zum Patent angemeldet würden und sich Erfinder erst einmal erkundigen in den Patentstellen, ob vielleicht das, was sie vorhaben, bereits längst patentiert

ist. Um das Verfahren von Schutzrechtsanmeldungen zu vereinfachen und zu beschleunigen, bereitet das Deutsche Patent- und Markenamt die Einführung der elektronischen Anmeldemöglichkeit von Patenten und anderen Schutzrechten vor. Auch diese Maßnahme wäre ohne den Ausbau der Informations- und Kommunikationstechnologien, die Gewährleistung der hohen Sicherheitsstandards nicht machbar. Um die Zahl der Multimediaunternehmen in Deutschland kräftig zu erhöhen und damit ein latentes Innovationspotential zu erschließen, hat das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie u.a. den Gründerwettbewerb Multimedia aufgelegt und einen im Internet abrufbaren Gründerleitfaden Multimedia zur Verfügung gestellt.

Im Bündnis für Arbeit wurden konkrete Maßnahmen verabredet, um die im IuK-Bereich bestehenden Beschäftigungsmöglichkeiten weiter auszuschöpfen. Unter Vorsitz des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie wurde im Fach- und Themendialog „Beschäftigungspotentiale im Bereich der Informationstechnologien und –dienstleistungen“ zwischen Wirtschaft und Regierung ein Bündel von Maßnahmen verabredet, das bis zum Jahre 2005 das Fachkräfteangebot um 250.000 Personen wachsen lassen soll. Eine erste Zwischenbilanz hat gezeigt, dass diese Maßnahmen beginnen zu greifen und dass das Ziel wohl erreichbar sein wird, und zwar schneller als gedacht.

Soweit, meine Damen und Herren, ein Ausschnitt aus dem Maßnahmenkatalog der Bundesregierung zur Vorbereitung und Gestaltung der Informationsgesellschaft in Deutschland.

Ich komme jetzt zur Bildung und Weiterbildung. Die enge Verzahnung von Bildung und Weiterbildung und der Innovationsfähigkeit einer Volkswirtschaft ist unumstritten. Sallpöck gesagt heißt das, Volkswirtschaften, in denen Bildung nicht oberste Priorität hat, sind im zunehmend härter werdenden internationalen Wettbewerb genauso chancenlos wie ein Freizeitsportler in einer olympischen Spielstätte. Deutschland hat zwar den höchsten Ausbildungsstand, nämlich „84 Prozent unserer Bürgerinnen und Bürger haben das Abitur oder eine abgeschlossene Berufsausbildung“. So sagte Bundespräsident Rau in einer Rede auf einem Kongress des Forums in Berlin. Gleichzeitig mahnte der Bundespräsident jedoch tiefergreifendere Reformen an, die er aus folgenden Fakten und Widersprüchen ableitete.

„Trotz hoher Arbeitslosigkeit können viele Unternehmen nicht genug hochqualifizierte Arbeitskräfte finden...“ Das werden Sie in Ihren Firmen sicherlich auch bestätigen. Dazu eine Bemerkung: Allein der Mittelstand beklagt heute bundesweit das Fehlen von 300.000 qualifizierten Mitarbeitern. Auf der anderen Seite sind, wie der Bundespräsident damals sagte, „26 Prozent aller Ungelernten arbeitslos, aber nur 3 Prozent der Fachhochschulabsolventen... Immer noch verlassen 9 Prozent aller Jungen und Mädchen die Schule ohne Abschluss“ und „fast 15 Prozent der jungen Erwachsenen haben keine Berufsausbildung...“

Wir sind uns sicher darin einig, dass zukunftsorientierte Bildungspolitik nur gemeinsam durch Staat und Unternehmen gestaltet werden kann. Die große Frage ist, was hier zu tun sei. 1. Gefragt sind neue zukunftsorientierte Lern- und Studienangebote an Schulen und Universitäten. 2. Das Berufsbildungssystem muss weiter und zügiger modernisiert werden. Dazu eine Anmerkung. Seit 1998 wurden durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie 43 Ausbildungsberufe modernisiert oder neu geschaffen. 3. Die gesamte inner- und außerbetriebliche Weiterbildung muss zukunftssträchtige Bildungsofferten anbieten, die mit dem technischen Wandel Schritt halten. Viele staatliche deutsche Bildungseinrichtungen haben noch gar nicht gemerkt, dass Weiterbildung ein sehr interessanter Markt geworden ist.



Viele Unternehmen haben auch noch nicht erkannt, dass auf dynamischen Gebieten die Weiterbildung sehr effizient bei der konkreten Problemlösung am Arbeitsplatz selbst stattfindet. Dies erfolgt meist durch Kooperation mit Kollegen, die eigentlich gar nicht „zuständig“ sind. Auch das gehört m.E. zum Ideenmanagement.

Meine Damen und Herren, ich meine sagen zu können, obwohl Reformen im Bildungswesen eine ständige Herausforderung bleiben, in Sachen Bildung ist doch schon einiges bewegt worden.

Die Bundesregierung konzentriert ihre Aktivitäten derzeit vor allem auf die Förderung des Einsatzes von Multimedia in der Bildung. Um nur einige Maßnahmen zu nennen: Wir stellen für die Entwicklung von schulischer Lehr- und Lernsoftware, den Aufbau und die Nutzung multimedialer Informationsquellen für Lehrer und Schüler sowie den Aufbau einer Computerbörse für Schulen in den nächsten fünf Jahren insgesamt 100 Millionen Mark zur Verfügung. Hinzu kommen erhebliche, z.T. fest zugesagte Aufwendungen von Unternehmen, die sich im Rahmen von Public Private Partnerships an der multimedialen Ausstattung von Schulen beteiligen werden.

Die Bundesregierung fördert neue multimediale Lernformen und Entwicklung von Lehr- und Lernsoftware in der beruflichen Bildung in den nächsten fünf Jahren mit insgesamt 100 Millionen Mark. Darüber hinaus soll ein Informationssystem für innovative Anwendung von Multimedia in der beruflichen Bildung aufgebaut werden. Die Bundesregierung wird im Rahmen der Gemeinschaftsaufgabe Hochschulbau daran mitwirken, dass allen Wissenschaftlern vernetzte Computerarbeitsplätze auf aktuellem technischen Stand zur Verfügung stehen. Für Studentinnen und Studenten sollen in den Hochschulen ausreichend vernetzte Computerarbeitsplätze und Netzanschlüsse für eigene Notebooks bereitgestellt werden, damit sie die neuen Formen der Lehre auch aufnehmen können.

In Nachfolge der Förderung neuer Medien am Hochschulen im Hochschulsonderprogramm III wird das Bundesministerium für Bildung und Forschung ein neues Forschungsprogramm ab 2000 mit ansteigenden Mitteln zwischen 40 und 50 Millionen DM jährlich beginnen. Um eine Orientierung zu verfügbaren Multimediaangeboten zu geben, wird die Bundesregierung zusammen mit den Ländern den Aufbau eines nationalen Bildungsservers fördern, auf dem bis zum Jahr 2005 bestehende Informationsreservoirs erschlossen werden.

Auch die Unternehmen etablieren moderne Qualifizierungsinstrumente wie interne Universitäten und virtuelle Netzwerke. Hervorzuheben sind die Anstrengungen der in der „Initiative D 21“ zusammengeschlossenen deutschen Computerunternehmen, zur Dynamisierung der Informationsgesellschaft insbesondere die „Initiative Schulen ans Netz“. Diese Aktivität ist aus unserer Sicht besonders wichtig, weil sie dazu beiträgt, dass eine Spaltung in Gewinner und Verlierer der Informationsgesellschaft vermieden wird. Mit dieser Bundesregierung wird es eine solche Spaltung nicht geben.

Der Bundeskanzler hat kürzlich auf der Expo mit seinem 10-Punkte-Programm deutlich gemacht, dass wir gemeinsam mit der Wirtschaft die Informationsgesellschaft in wichtigen Kernbereichen voranbringen werden. Und wie Sie aus einigen Magazinen sicherlich inzwischen haben sehen können, Deutschland steht bei diesem Bemühen nun auch weltweit schon sehr gut da.

Meine Damen und Herren, wenn ich eingangs die Sicherung des sozialen Friedens als wichtigen Standortfaktor für Deutschland erwähnt habe, so sind hier natürlich auch die Unternehmen in der Pflicht. Eine humane Unternehmenskultur ist gemeint und gefordert. Die Unternehmenskultur als Träger zentraler Werte und Einstellungen ist in ei-

nem modernen, führenden Unternehmen mittlerweile stark verankert und fest etabliert. Sonst wären Sie nicht hier. Sie wissen auch, in der Wohlstandsgesellschaft von heute werden nicht nur Produkte verkauft, sondern auch Werte vermittelt.

Kritikwürdiges Verhalten von Unternehmen gegenüber der Gesellschaft verbreitet sich im Informationszeitalter sehr schnell und weltweit mit negativer Wirkung für den Absatz der Produkte und des Gesamtimage der Unternehmen. Allerdings entsteht eine Unternehmenskultur nicht von selbst, sondern sie muss „gestaltet“ werden. Aber wie gestaltet man Unternehmenskultur nun konkret? Dafür gibt es keine staatlichen Programme und dafür kann auch die Politik kein Regelwerk anbieten. Ausschlaggebend sind die Führungskräfte, Sie. Sie prägen mit Ihren Einstellungen und Ihrer Arbeitskultur das Klima und den Geist der Unternehmen. Die Kultur des Umgangs mit den Mitarbeitern, das Führungsverhalten, die Einstellung zur Innovation, das Qualitätsdenken, das Verhältnis zur Weiterbildung sind Wertvorstellungen, die die Mitarbeiter beeinflussen. Natürlich stellt eine moderne Unternehmenskultur auch Forderungen an die Mitarbeiter selbst. Leistungs- und Aufgabenorientierung, Zielverfolgung, Durchsetzungskraft, Lernbereitschaft, um nur einige zu nennen. Rational im Ergebnis, sozial verträglich im Umgang mit den Mitarbeitern – so könnte man die Philosophie eines modernen Unternehmens aus heutiger Sicht beschreiben. Und hier schließt sich auch der Kreis. Nur ein ökonomisch erfolgreiches Unternehmen kann auch sozial sein.

Meine Damen und Herren, lassen Sie mich zusammenfassen. Deutschland gehört zweifelsohne nach wie vor zu den innovationsfähigen Nationen. Wir brauchen uns nicht zu verstecken. Wir haben das stärkste Wirtschaftswachstum seit zehn Jahren.

Der internationale Vergleich zeigt aber, wo Deutschland durchaus noch steigerungsfähig ist. Darauf hat uns gerade in den letzten Tagen der Sachverständigenrat wiederum hingewiesen. Die Zahl der Arbeitslosen ist von 4,4 Millionen im Jahresdurchschnitt 1998 auf 3,8 Millionen in 2000 gesunken. Was uns Sorgen macht, ist das nach wie vor starke Gefälle zwischen Ost und West. Für ausländische Investoren ist Deutschland wieder attraktiver geworden. 1999 wurden 27 Milliarden Dollar in Deutschland investiert, 1998 nur 21 Milliarden Dollar. Entscheidend für die Zukunft ist, dass die wiedergewonnene Reformfähigkeit Deutschlands Bestand hat.

An der Schwelle zum Informationszeitalter ist dies umso wichtiger, denn nunmehr bildet sich eine Ökonomie heraus, die sich zunehmend auf die Produktion von Ideen gründet, die ihren Niederschlag vor allem in modernen, internetgestützten Dienstleistungen findet. Was morgen und übermorgen zählt, sind nicht nur regional berechenbare Standortvorteile, sondern ist eine Hinwendung zur Zukunft, die uns allen vorrangig Ideen, Phantasie, Inspiration und Kreativität abverlangt.

Die „neue Ökonomie“ zwingt Politik, Wirtschaft und Wissenschaft zu einem radikalen Umdenken. Unternehmensmodelle werden neu gestaltet, Arbeit wird neu definiert. Dieses Umdenken führt natürlich zu Widersprüchen mit den bisherigen Strukturen. Und genau hier liegt unsere große Chance. Widersprüche führen erfahrungsgemäß zu innovativen Ideen oder, wie die Chinesen in einem Sprichwort sagen, „wo das Wasser versiegt, beginnen die Fische an zu fliegen“.

Viele deutsche Unternehmen haben diese Chance erkannt und schöpfen daher aus dem Wissen und der Kreativität ihrer Mitarbeiter. Sie haben auch erkannt, dass ein ausgebautes und zukunftsorientiertes Ideenmanagement Wettbewerbsvorteile sichert. Begleitet werden sie dabei vom Wuppertaler Kreis und vom Deutschen Institut für Betriebswirtschaft. Beide Institutionen haben in langjähriger und intensiver Arbeit zur Entwicklung und inhaltlichen Gestaltung des Ideenmanagements entscheidend beigetragen. Dafür möchte ich Ihnen danken und Sie ermutigen, dieses wichtige Thema auch weiterhin

zu begleiten und zu fördern. Mit dem Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie steht Ihnen auch weiterhin ein engagierter und zuverlässiger Partner zur Verfügung, der vor den geschilderten Umbrüchen keine Angst hat. Wir betrachten uns als eine Art öffentlichen Dienstleister, der mit Ihnen zusammen lernen will, wie die Gesellschaft am besten zu gestalten ist.

Meine Damen und Herren, gestatten Sie mir zum Schluss einen kurzen Ausflug in die Geschichte. Auch Friedrich der Große hätte seine Freude an der zunehmenden Beteiligung von Mitarbeitern an den Entscheidungsprozessen im Unternehmen gehabt. Musste er zu seiner Zeit doch noch feststellen, ich zitiere: „Wenige Menschen denken und doch wollen alle entscheiden“. Transponiert in die Gegenwart wäre Friedrich der Große sicher ein konsequenter Verfechter und Förderer des Ideenmanagements geworden. Ich danke für Ihre Aufmerksamkeit.

# **Ideenmanagement als unternehmerische Aufgabe-Unternehmer stellen ihre Konzepte und Erfahrungen vor:**

---

## **Ralf Stemmer**

**Zentralbereichsleiter Tarifpolitik/Bezahlung  
Deutsche Post World Net, Bonn**

Sehr geehrte Damen und Herren, ich begrüße Sie recht herzlich im Namen der Deutschen Post World Net.

Die Deutsche Post World Net ist ein Unternehmen im Aufbruch. Wir begreifen Ideenmanagement, Betriebliches Vorschlagswesen als wesentlichen Schlüssel, um das Potential unserer über 304.000 Mitarbeiter weltweit für das Unternehmen und die Aktionäre wertschaffend zu erschließen.

Sie alle kennen die Deutsche Post, wie sie 1990 aus der ehemaligen Deutschen Bundespost, aufgegliedert in die drei Teilunternehmen Deutsche Telekom, Deutsche Bundespost Postdienst und die Deutsche Postbank gestartet ist. In den letzten Jahren sind wir auch in Deutschland einen beispiellosen Weg der Umstrukturierung, Restrukturierung, Privatisierung gegangen, der letztendlich mit dem Börsengang seinen Höhepunkt gefunden hat. Wir haben diesen enormen Strukturwandel nur deshalb bewältigen können, weil wir ihn gemeinsam mit den Mitarbeitern gegangen sind und in dieser Zeit auch auf die Mitarbeiter gesetzt haben. Die Mitarbeiterkreativität ist der Schlüssel zur Wettbewerbsfähigkeit der Dienstleistungsunternehmen. Wir sind auf diese Kreativität angewiesen und müssen sie auch aus diesem Grunde noch viel intensiver nutzen. Zwei kurze Zahlenwerke:

Die Deutsche Post hatte 1990 bei der Aufteilung der drei Bundespostunternehmen einen Umsatz von rund neuneinhalb Milliarden Euro. Wir stehen heute bei fast 22,5 Milliarden Euro. Das ist mehr als eine Verdoppelung des Umsatzes. Wir haben im Jahre 1994 erstmals schwarze Zahlen geschrieben. Den Turn around, wie man im englischen Sprachgebrauch diese Geschichte bezeichnet, haben wir 1997 geschafft, indem wir unter Ausnutzung der Kreativität unserer Mitarbeiter in ganz Deutschland eine neue Infrastruktur für die Bereiche Brief und Fracht, entwickelt und umgesetzt haben. Diese Umsetzung ist recht geräuschlos vonstatten gegangen. Sicherlich konnte man in der Presse lesen, dass wieder irgendwo ein Briefzentrum oder irgendwo eine große Verteilfabrikationsanlage in Betrieb genommen wurde. Aber es gab keinerlei Qualitäts-, und keinerlei Produktivitätseinbrüche. Auch hier sind unter Ausnutzung der Kreativität unserer Mitarbeiter tiefgreifende Veränderungen hervorragend umgesetzt worden.

Die Integration der ehemaligen DDR-Post ist ebenfalls ein Kapitel, das an dieser Stelle genannt werden muss. Auch hier wurde weniger auf starre organisatorische Vorgaben gesetzt als vielmehr auf die Zusammenarbeit und das Miteinander der Mitarbeiter vor

Ort. In kürzester Zeit ist es gelungen, aus zwei völlig unterschiedlichen Kulturen eine gemeinsame Unternehmenskultur der deutschen Post zu schaffen. Mit diesen Erfahrungen sind wir in den letzten drei Jahren dazu übergegangen, diese Unternehmenskultur weiterzuleben und eine Vielzahl von ausländischen Akquisitionen in den Konzernen zu integrieren. Wichtig ist ein gemeinsames kulturelles Gefühl, eine gemeinsame Identifikation für die Deutsche Post World Net zu schaffen.

In einem ersten Schritt ist es Zielrichtung gewesen, der Nachfrage unserer Kunden Rechnung zu tragen. Das heißt, dass eben Pakete nicht nur von Leipzig nach Düsseldorf oder von Köln nach München geschickt werden, sondern dass es in einem zusammenwachsenden Europa, notwendig ist in noch viel stärkeren Maße notwendige sein wird, diese Dienstleistungen auch von Köln nach Madrid, von London nach Düsseldorf oder auch von Madrid nach London anzubieten. Wir offerieren unseren Service mittlerweile in einem dichten, flächendeckenden europäischen Netzwerk und sind nun dabei, dieses Netzwerk im Bereich der Expressdienstleistungen interkontinental und weltweit auszubauen. Dass die Globalisierungsstrategie richtig ist, hat unser Börsengang eindrucksvoll belegt. Wir werden sie konsequent und, davon bin ich überzeugt, erfolgreich fortsetzen. Aber das geht nur, indem wir auf unsere Mitarbeiter und ihre Kreativität auch im Zusammenhang mit diesem Integrationsprozess setzen.

Ein paar Worte zum Innovationswettbewerb: Innovation hat ihre Chancen, aber auch ihre Risiken. Ich bin der Auffassung, dass die Unternehmen am Markt bestehen werden, die schneller innovativ sind, die schneller Ideen generieren und - das ist das Entscheidende - diese Ideen in bleibende Werte umsetzen können.

Aus diesem Grunde haben wir uns vor ca. zwei Jahren entschlossen, das Thema Ideenmanagement auch organisatorisch anders anzufassen. Wir haben uns bewusst dazu entschieden, das Betriebliche Vorschlagswesen nicht einfach mit einem englischen Begriff zu benennen, sondern es beim Betrieblichen Vorschlagswesen zu belassen und dieses neu zu gestalten.

Im Jahre 1998 sind wir mit weniger als 10.000 Ideen gestartet. In diesem Jahr gab es eine regelrechte Explosion. Wir haben heute bereits 52.000 Verbesserungsvorschläge und werden sicherlich 60.000 in diesem Jahr überschreiten.

Unser Ziel sind eine Viertelmillion Vorschläge in Deutschland. Das ist ein Vorschlag pro Mitarbeiter. Wir werden es nicht im nächsten Jahr, aber im übernächsten Jahr erreichen.

Wir haben mit den Führungskräften Zielvereinbarungen aufgesetzt, die ihnen abverlangen, sich um die Kreativität der Mitarbeiter zu kümmern. Das ist für uns ein wesentliches Moment der Wertschätzung dem Mitarbeiter gegenüber. Er muss sich als Verbesserer auch ernst genommen fühlen und spüren, dass sein Vorschlag dem Vorgesetzten und dem Unternehmen wichtig ist.

Das Vorschlagswesen baut auf ein sehr überschaubares Postkartenverfahren. An jeder Ecke in unseren Betrieben finden sie entsprechende Informationssäulen. Ohne großen administrativen Aufwand können die Mitarbeiter ihre Idee schnell und zügig an den unmittelbaren Vorgesetzten bringen. Um eine unbürokratische Umsetzung zu gewährleisten, haben wir diese Vorschläge in zwei Kategorien geteilt: Vorschläge ohne berechenbaren wirtschaftlichen Nutzen werden schnell und unbürokratisch in einem Punktesystem dem Vorschlagenden honoriert. Vorschläge mit berechenbarem wirtschaftlichen Nutzen haben auch einen wirtschaftlichen Nutzen für den Mitarbeiter. Das heißt, dass ein Teil der Einsparung kommt dem Mitarbeiter zugute.

Wir haben Prämien ausgelobt zwischen 10 und 50 Prozent des Jahresnutzens. Die Höchstprämie geht bis zu 200.000 Mark. Wir haben Mitarbeiter, die diese 200.000 Mark bereits bekommen haben. Und wir haben regelmäßig Mitarbeiter dabei, die deutlich über 1. Million Mark an Einsparungen erzielen. Das liegt natürlich zum Teil daran, dass unsere Betriebsstätten durch die von mir angesprochene Automatisierung sehr homogen und ähnlich sind, so dass ein Vorschlag im Briefzentrum A auch in den anderen 83 Briefzentren genutzt werden kann.

Wir haben eine BVW-Anwendungssoftware bereitgestellt, die den administrativen Aufwand stark reduziert und die Bearbeitungszeiten deutlich verkürzt.

Was bringt das BVW wirtschaftlich?

Die realisierten Einsparungen von weniger als 2 Millionen Mark im Jahr 1998 wurden bis November 2000 auf 18 Millionen Mark im Jahreszeitraum gesteigert. Das ist eine deutlich stärkere Kurve an dieser Stelle. Ich bin sehr zuversichtlich, dass wir in diesem Jahr die 20 Millionen Mark überschreiten werden.

Ein wichtiger Punkt: Was wird aus den Vorschlägen? Hier ist ebenfalls eine deutliche Steigerung der Annahmequote zu verzeichnen. Wir sind gestartet mit rund 15 Prozent Annahmequote und stehen derzeit über 50 Prozent. Das ist sicherlich noch steigerungsfähig. Aber ich persönlich sehe: Nicht jeder Edelstein entpuppt sich bei näherer Betrachtung als schleiffähig. Ich sehe hier eine natürliche Grenze wahrscheinlich in der Nähe von 70 Prozent. Es werden auch die Vorschläge, die eben leider sich nicht als Edelstein entpuppen mit Punkten honoriert. Sie wissen alle sehr gut, dass man eine Menge Abraum beseitigen muss, um die Edelsteine zu finden.

Gemessen an der Größe unseres Unternehmens, am Umsatz, sind das alles sicherlich noch sehr bescheidene Zahlen. Aber ich bin der Auffassung, dass eine Einsparung von 20 Millionen Mark und mehr, ein nennenswerter Beitrag sind. Aus diesem Grunde wird das Vorschlagswesen bei uns auch künftig einen festen Platz in unserem Managementfokus haben.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

# Ideenmanagement als unternehmerische Aufgabe-Unternehmer stellen ihre Konzepte und Erfahrungen vor:

---

## Dr.-Ing. Udo Ungeheuer

Mitglied des Vorstandes,  
Schott Glas, Mainz

Guten Morgen, meine Damen und Herren,

„Ideenmanagement als unternehmerische Aufgabe“ heißt dieser Beitrag. Unser Unternehmen Schott Glas ist nicht so bekannt wie ein Consumermarkt-Lieferant, denn fast alle unsere Kunden sind Industriekunden. Daher möchte ich Ihnen zunächst einige unserer Produkte vorstellen, die – wie der Name sagt – aus dem Bereich des Spezialglas-sektors stammen (s. Bild 2).

- Das CERAN-Kochfeld werden viele von Ihnen kennen. Es ist über Jahrzehnte unser erfolgreichstes Produkt.
- Opto-elektronische Komponenten aus Glas und Metall dienen zur Stromdurchführung, Licht und Datenübertragung.
- Zu unseren traditionellen Produkten zählen auch Laborgläser sowie Glasschirme und -trichter für die klassische Braunsche Röhre (Fernsehgeräte, Monitore).
- Mit Kunststoffspritzmaschinen werden Flachgläser für Kühlschränke in einem Schritt mit Metallteilen und einem Kunststoffrahmen versehen.
- Ein hochwertiges Produkt sind die Kaltlichtreflektoren, die Dank einer von uns entwickelten Beschichtungstechnik extrem langlebig sind (nicht zu vergleichen mit billigen Baumarkt-Angeboten aus China, die sich schon nach wenigen Monaten verdunkeln).
- Optische Gläser aller Art haben den Weltruf von Schott (ehemals Jena<sup>er</sup> Glaswerk) begründet.
- Schott ist weltweit der einzige Hersteller, der Spezialglasröhren in einem Durchmesserbereich von wenigen Millimetern bis 45 cm vollautomatisch herstellen kann. Die kleineren Durchmesser werden weltweit zu Ampullen und Fläschchen verarbeitet.
- Was neben all diesen technischen Produkten etwas „aus der Art“ schlägt, sind die Trinkgläser von Schott Zwiesel, eben Consumer-Produkte.

Die Schott Gruppe ist weltweit tätig. Sie sehen in Bild 3 die traditionelle Darstellung der Standorte. Viel wichtiger ist mir aber die Darstellung in Bild 4, mit der wir ganz bewusst auf unsere Mitarbeiter abzielen: Dahinter steckt sehr viel mehr als nur die Symbole, die Sie hier sehen, denn Ideenmanagement und Mitarbeiter-Einbindung heisst für

uns, Zukunft gestalten. Schon vor langem haben wir hierzu zwei Offensiven gestartet (s. Bild 5).

Zum einen die Produktivitätsoffensive, mit der wir durch verschiedenste, auf bestimmte Ziele ausgerichtete Projekte versucht haben, Produktivitäts- und Effizienzsteigerung zu erreichen. Das ist uns auch gelungen. Man muss natürlich wissen, dass dergleichen nur der temporären Positionssicherung dienen kann, weil der Wettbewerber auch nicht stehen bleibt, dass also mit einer Produktivitäts- oder Effizienzsteigerung immer nur für einen befristeten Zeitraum eine Verbesserung der Position erreicht wird.

Wesentlich wichtiger ist die Innovationsoffensive, weil es hier um Zukunftsgestaltung geht. Während Produktivitäts- oder Effizienzsteigerung sich insbesondere auf die Produktion, Logistik- und Verwaltungsbereiche konzentriert, stellt die sehr viel stärker zukunftsorientierte Innovationsoffensive entsprechende Forderungen an Forschung und Entwicklung bzw. das Marketing.

In Bild 6 sehen Sie viele Projekte. Bemühen Sie sich bitte gar nicht erst, zu lesen was hier steht. Wichtig ist, dass wir – entsprechend dem Titel der Veranstaltung – uns bewusst machen, wie umfassend Ideenmanagement zu verstehen ist (was mit dem rechten unteren Balken zu tun hat). Und hier geht es vor allen Dingen um die Initiierung vieler individueller Projekte

Ideenmanagement bei Schott hat natürlich schon vor Jahrzehnten angefangen mit dem klassischen betrieblichen Vorschlagswesen – mit all den Vor- und Nachteilen, die Sie kennen. Vor etwa 5 Jahren haben wir bewusst zusätzliche Verbesserungsteams im Rahmen der Welle des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses - wir haben es stetige Verbesserung genannt - aufgesetzt unter dem Motto „besser ist besser“. Viele kleinere, dennoch wichtige Themen konnten so erfolgreich abgeschlossen werden.

Vor zwei Jahren haben wir dann das betriebliche Vorschlagswesen und die Verbesserungsteams in Richtung „Ideenbörse Schott“ (IBS Schott) verändert. Das Motto lautet nun „der direkte Weg“, weil jetzt Entscheidungsprozesse zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten sehr viel direkter ablaufen. Auch haben wir seitens des Personalressorts entsprechende Programme zur Veränderung der Führungskultur entwickelt (siehe Bild 7).

Ideenmanagement ist das eine, dieses geht ins Innovationsmanagement über. Die Fragestellung, die vielleicht auch in anderen Unternehmen zu Beginn Schwierigkeiten bereitet hat, lautet: Wie kommt man überhaupt zu Innovationen, wie kann man diesen Prozess stärken, neu gestalten? Wir bildeten vor langer Zeit ein Innovationsteam, das aus drei Vorständen und den vier am stärksten betroffenen Bereichsleitern zusammengesetzt war. Dies sollte dann sozusagen die Speerspitze der Innovation sein, was einem falschen Rollenverständnis der „Großkopferten“ entspricht.

Ich war selbst mit dabei, deshalb weiß ich wovon ich spreche. Nicht nur aus Zeitgründen ist dieser Versuch nicht erfolgreich gewesen, auch "unternehmenspolitische" Gründe stehen häufig im Vordergrund.

Wir haben daraus sehr schnell gelernt, uns um 180° gedreht und eine Scouts-Initiative gegründet. Junge Mitarbeiter aus dem Unternehmen wurden weltweit international, multikulturell zu einem Scout-Team zusammengesetzt. Innerhalb von sechs Wochen hat es Vorschläge erarbeitet, wie wir den Innovationsprozess umgestalten können. Diese haben wir umgesetzt – mit Erfolg.

Zunächst wurde ein „New Business-Projekt“ aufgesetzt und inzwischen eine konzernübergreifende Funktion geschaffen, die sich mit diesem Innovationsprozess und den entsprechenden Suchprozessen hauptsächlich beschäftigt. Wir waren dadurch in der Lage,



die neuen Geschäftsfelder zu identifizieren, auch solche über Spezialglas hinaus. Für uns war das eine Revolution. Darüberhinaus haben wir mit diesen Einheiten und anderen „Corporate Functions“ auch in den einzelnen Produktionseinheiten umfangreich methodische Unterstützung wie Schulung leisten können.

Solche Prozesse muss man messbar machen, um erfolgreich zu sein. Wir haben ein Innovations-Controlling geschaffen, das nichts damit zu tun hat, dass man sich nur mit Zahlen beschäftigt. Vielmehr geht es um notwendige inhaltliche Reviews dieser Innovationsvorhaben, die sehr systematisch ablaufen und ein gutes Instrumentarium sind. Das Innovations-Controlling hat uns außerdem in die Lage versetzt, die natürlich begrenzten Ressourcen – ob personell oder finanziell – entsprechend zu optimieren (s. Bild 8).

Ein Beispiel:

Aus diesem Methodenkatalog ist unser Entwicklungsrahmenplan entstanden, der etwas wie Leitplanken für die zukünftige Ausrichtung des Schott-Konzerns und auch der entsprechenden Innovationsvorhaben darstellt (s. Bild 9). Hinsichtlich dieses Entwicklungsrahmenplanes haben wir acht Plattformen in Forschung und Entwicklung definiert, die uns eine Fokussierung erlauben: Vier, die sich hauptsächlich mit Produktthemen und vier, die sich mit Technologieentwicklung befassen. Der untere Teil des Bildes zeigt eines der Ergebnisse. Es handelt sich um eine jeweils über fünf bis zehn Jahre bewertete, rollierende Umsatzentwicklung aus neuen Produkten/Innovationen. Mit diesem Instrument können wir nach entsprechender Risikoabschätzung – sowohl technisch als auch finanziell/wirtschaftlich – sehr gute Aussagen darüber treffen, was aus diesen Innovationen in der Zukunft tatsächlich erwächst.

Wir sind diesen Weg sehr konsequent und sehr erfolgreich gegangen. Schott hatte im Durchschnitt der letzten 20 Jahre jährlich 50 – 60 Patente/Schutzrechte angemeldet. Bild 10 verdeutlicht, dass wir hier einen gewaltigen Schritt nach oben gekommen sind. Diese "Patentoffensive" wird dazu beitragen, unsere strategische Position langfristig abzusichern. Also auf jeden Fall ein klares Plädoyer für die Absicherung durch Patente.

Auf Bild 11 können Sie nun sehen, wie wir uns bewegt haben: Die Doppelbilder zeigen jeweils links unsere traditionellen Produkte und rechts davon die zukunftsorientierten Produkte. Ich möchte drei Beispiele herausgreifen:

#### DWDM-Filter

Das sind keine schwergewichtigen Glasteile mehr wie Bildröhrenglas, sondern Würfeln mit einer Kantenlänge von 1,4 mm, also richtige kleine „Staubkrümel“, die mit einer von uns eingesetzten, speziellen Technologie beschichtet werden. Sie sind in der Lage, die für das Internet und andere Datenübertragungsmethoden erforderlichen Steigerungsraten beim Datentransfer zu ermöglichen. Es handelt sich um optische Filter, die das zur Datenübertragung erforderliche Licht in einzelne Wellenlängen aufteilen und wieder ausfiltern können.

#### Kalziumfluorid (CaF)-System:

Hier geht es um optische Abbildungssysteme für die Chipherstellung in der Halbleiterindustrie mittels sogenannter Waverstepper. Für diese Abbildungssysteme (Objektive) liefern wir das Linsenmaterial. Vor wenigen Jahren, als die Chipstrukturen noch nicht so fein waren, lieferten wir hierfür optisches Glas. Später ging man zu Quarzglas über und künftig wird Kalziumfluorid eingesetzt. Kalziumfluorid ist kein Glas sondern ein Mineral, und wir sind weltweit der einzige Hersteller, der dieses in entsprechenden Abmessungen und der erforderlichen Qualität herstellen kann.

#### IR-Lampen

Der Name „Infrarotlampe“ wurde deshalb gewählt, weil der Verlust von Wärmeenergie

reduziert wird: Im oberen Bereich dieser Halogenlampen ist eine Beschichtung aufgetragen, die zur Energieeinsparung beiträgt. Diese auf der Innenseite des Glaskolbens aufgebraute Beschichtung reflektiert die Infrarotstrahlung, lässt aber das sichtbare Licht ungehindert durch. So wird weniger Energie zur Erzeugung der erforderlichen hohen Temperatur der Glühwendel benötigt. Auch diese Beschichtungstechnik wurde bei Schott entwickelt.

#### Zusammenfassung

Ideenmanagement bei Schott ist tatsächlich eine unternehmerische Aufgabe. Wichtig ist, dass man das Thema ganzheitlich angeht, also nicht nur Ideenmanagement, sondern auch Innovationsmanagement betreibt. Hierbei kommt es besonders darauf an, das Commitment der handelnden Personen zu gewinnen, Vertrauen und Freiräume zu schaffen. Denn unsere Mitarbeiter brauchen Freiräume, um entsprechend wirken zu können. Unerlässlich ist es, hier die entsprechende Innovationskultur im Unternehmen zu entwickeln.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.

# Ideenmanagement als unternehmerische Aufgabe-Unternehmer stellen ihre Konzepte und Erfahrungen vor:

---

## Dr.-Ing. Joachim Meyrahn

Technischer Direktor,  
Karl Mayer Textilmaschinenfabrik GmbH, Obertshausen

### 1. Hintergrund

Die Fa. Karl Mayer Textilmaschinen GmbH ist ein mittelständisches, in Familienbesitz befindliches und von der Familie in zweiter Generation geführtes traditionsreiches Maschinenbauunternehmen, welches mit ca. 3500 Mitarbeitern an 9 Standorten in drei Kontinenten Textilmaschinen, im speziellen Wirkmaschinen, herstellt.

Mit einem Weltmarktanteil von über 80 % ist die Fa. Karl Mayer Marktführer im Bereich der Wirkmaschinen. Zur Sicherung der Position des Unternehmens auf dem Weltmarkt wurde von der Geschäftsführung das Unternehmen in den Jahren 1997 und 1998 unter dem Leitsatz

#### **Karl Mayer bleibt in Form.**

reorganisiert.

Ergebnis der Reorganisation des Unternehmens war die Strukturierung in Organisationseinheiten aus:

- Sparten,
- Fraktalen,  
und
- technischen sowie kaufmännischen Zentralbereichen.

Die Entscheidung für eine fraktale Fabrikorganisation im Bereich der Produktion war vorgegeben, da man bei der Besinnung auf fundamentale Werte, die der Fa. Karl Mayer bei der Entwicklung zum weltweit führenden Unternehmen für Wirkmaschinen nützlich waren, schnell erkannte, dass der Firmengründer Herr Prof. Dr. h.c. Karl Mayer, nicht wissenschaftlich untermauert, eher intuitiv das Unternehmen fraktal organisiert hatte.

Rückblickend erkennt man, dass Herr Prof. Dr. h.c. Karl Mayer sich bereits in den Nachkriegsjahren für eine fraktale Fabrikorganisation entschieden hatte, ohne dass ihm der Begriff der fraktalen Fabrikorganisation hierbei geläufig war. Ihn posthum als Erfinder der fraktalen Fabrik zu sehen, dürfte nicht vermessen sein.

Eines der wesentlichen Charaktermerkmale einer fraktalen Fabrikorganisation ist die Delegation von Verantwortung und Einbindung von allen Ebenen in Entscheidungsprozesse. Ein Teil des Erfolgs von Herrn Prof. Dr. h.c. Karl Mayer als Unternehmer basiert sicherlich auf dem Grundsatz

### **Schenke Deinen Mitarbeitern Vertrauen !**

Infolgedessen kam auch schnell die Forderung nach einer Reform des betrieblichen Vorschlagswesens, das eher klassisch, also zentralistisch, hierarchisch und stark bürokratisch organisiert war, auf.

## **2. Leitsätze der Geschäftsführung zur Reform des betrieblichen Vorschlagswesens**

Die Geschäftsführung war mit der Organisation und den Ergebnissen des betrieblichen Vorschlagswesens unzufrieden. Kritik und Unmut gab es auch aus den Reihen der Arbeitnehmervertretung. Von der Geschäftsführung wurde deswegen der Auftrag erteilt, einen Arbeitskreis aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern zu bilden, der ein Konzept zur Reform des betrieblichen Vorschlagswesens erarbeiten sollte.

Hierbei galt es folgende Leitsätze der Geschäftsführung zu beachten:

- Mut zu radikalen Veränderungen,
- Dezentralisierung von Verantwortung auf die zweite Ebene oder
- die Kunst der ersten Ebene „Loslassen zu können“,
- Vertrauen zu den Führungskräften der zweiten Ebene,
- Gestaltungsspielraum bzw. wenig Bürokratismus – „Think simple“.

## **3. Organisation des dezentralen „Neuen betrieblichen Vorschlagswesens“**

Wesentliche Organe des dezentralen neuen betrieblichen Vorschlagswesens sind:

- Der **direkte Vorgesetzte** als erster Ansprechpartner für den Einreicher von Verbesserungsvorschlägen,
- Der **Fachvorgesetzte** als direkter Ansprechpartner des direkten Vorgesetzten,
- Der **Beirat** als Petitions- und Lenkungsausschuss,
- Der **BVW-Beauftragte** als „Controller“ im Auftrag der GL.

Charakteristisch für die Organisation sind kurze Entscheidungswege und die Dezentralisierung der Entscheidungen über Verbesserungsvorschläge durch die Fraktalleiter bzw. Abteilungsleiter.

Zur Veranschaulichung der Organisation des dezentralen „Neuen betrieblichen Vorschlagswesens“ dient das folgende Flowchart. (Folie)

Der direkte Vorgesetzte, also der Fraktal- bzw. Abteilungsleiter fungiert als erster Ansprechpartner des Einreichers von Verbesserungsvorschlägen als Pate für die zügige Bewertung und ggf. die Umsetzung des Verbesserungsvorschlags.

Sofern es erforderlich ist, zur Beurteilung des Verbesserungsvorschlags einen Fachkollegen hinzuzuziehen, bzw. im Falle der Verbesserungsvorschlag eine andere Abteilung betrifft, übergibt der direkte Vorgesetzte den Verbesserungsvorschlag an seinen Kollegen als Fachvorgesetzten.

In jedem Fall wird vom direkten Vorgesetzten bzw. Fachvorgesetzten beurteilt, ob es sich um einen Verbesserungsvorschlag dreht und dieser zu befürworten oder abzulehnen ist.

Von dieser Ebene wird ebenfalls entschieden, ob für den Verbesserungsvorschlag eine Anerkennungsprämie (bis zu einer Höhe von DM 2.500,-) bezahlt wird oder ob die Prämie für den Verbesserungsvorschlag unter Einbeziehung der Abteilung Kalkulation nach einem vorgegebenen Schema berechnet wird.

Sollte der Einreicher mit der Ablehnung oder der Höhe der ihm zuerkannten Prämie seines Verbesserungsvorschlags nicht einverstanden sein, kann er sich an den Beirat als Petitionsausschuss wenden, der als letzte Instanz über den Verbesserungsvorschlag befindet.

Der Beirat ist paritätisch mit Vertretern der Geschäftsführung und Vertretern des Betriebsrats besetzt. Der Beirat trifft sich vierteljährlich auf Einladung des Vorsitzenden. Der Vorsitzende des Beirats ist ein Vertreter der Geschäftsführung. Bei Stimmengleichheit entscheidet die Stimme des Vorsitzenden des Beirats.

Eine besondere Bedeutung kommt auch dem BVW-Beauftragten als „Controller“ des betrieblichen Vorschlagswesens zu. Seine wesentliche Aufgabe besteht darin, die zügige Bearbeitung von Verbesserungsvorschlägen und die Umsetzung von positiv beschiedenen Verbesserungsvorschlägen einzufordern.

#### 4. Motivation als wesentliche Führungsaufgabe einer neuen Unternehmenskultur

Die mit der Reorganisation verbundene Entwicklung einer neuen Unternehmenskultur verlangt Veränderungen aller Mitarbeiter im Rollenverständnis und Umgang miteinander.

##### **Im Mittelpunkt unserer mit der Reorganisation festgelegten Unternehmenskultur steht die Motivation der Mitarbeiter.**

*Was heißt eigentlich Motivation ?*

Die Begriffe **Motivation**, **Motor** oder der aus der Werbebranche bekannte Begriff „**Promotion**“ haben etymologisch die **gleiche Basis**. Alle drei Begriffe leiten sich von dem lateinischen Wort „movere“ ab. „Movere“ wird übersetzt mit antreiben, etwas bewegen.

Was bedeutet dies für das neue Rollenverständnis der Mitarbeiter und Führungskräfte?

*Das neue Rollenverständnis vom Mitarbeiter*

Motivierte Mitarbeiter sind Mitarbeiter, die bereit sind

- zur Übernahme von mehr Verantwortung,
- zur Entwicklung von Visionen,

- zur Mitarbeit an der
  - Verbesserung von Organisationsstrukturen,
  - Prozessabläufen,
  - Durchlaufzeiten,
  - Leerlaufzeiten.

*Das neue Rollenverständnis der Führungskraft*

**„Nichts ist so beständig wie der Wandel.“**  
**(Aristoteles)**

Dies gilt im besonderen für das neue Rollenverständnis der Führungskraft. Die Veränderung des Rollenverständnisses aller Mitarbeiter erfordert vor allem bei den Führungskräften einen nicht zu unterschätzenden Umdenkprozess.

Standen früher in erster Linie die technische Qualifikation sowie Betriebserfahrung im Vordergrund, werden heute von den Mitarbeitern zusätzliche Führungsqualitäten verlangt.

**Führen durch Überzeugen**

lautet die Devise.

Die moderne Führungskraft wandelt sich zum „**Coach**“ ihrer Mannschaft, die in dem Erfolg ihrer Mannschaft den eigenen Erfolg sieht.

**Coach zu sein, heißt, das Kreativitätspotential der Mitarbeiter zu erkennen und herauszufordern.**

**Die Führungskraft wird somit zum Ideenmanager !**

In der Präambel der Betriebsvereinbarung über das Neue BVW heißt es:

**„Es gehört zu den Pflichten eines Vorgesetzten, die Mitarbeiter bei der Formulierung der Vorschläge zu unterstützen, sowie zu neuen Verbesserungsvorschlägen zu motivieren.“**

**Motivation ist also eine der wichtigsten Aufgaben der modernen Führungskraft !**

*Wie erreicht man Motivation?*

- Persönliche Gespräche führen, Vertrauen gewinnen
- sich Zeit für das BVW nehmen,
- hierzu ehemalige Einreicher persönlich ansprechen,
- hierzu Ersteinreicher zur Abgabe von Verbesserungsvorschlägen ermutigen,
- hierzu den Bescheid über die Bewertung des Verbesserungsvorschlags persönlich übergeben und die Bewertung begründen,
- hierzu bei Ablehnungen des Verbesserungsvorschlags nachfragen, ob die Begründung nachvollziehbar ist.

## **Es gibt keine schlechten Ideen sondern nur verwertbare!**

- Service für den Mitarbeiter anbieten
  - durch Hilfe bei der Formulierung von Vorschlägen,
  - durch das Angebot an den Mitarbeiter, auch mündlich, Verbesserungsvorschläge beim Vorgesetzten einzureichen und den Verbesserungsvorschlag für den Mitarbeiter zu formulieren,
  - Einreicherformulare für den Mitarbeiter bereithalten.
- Vorschlagswesen ins Gedächtnis rufen durch Pflege der Rubrik BVW an der abteilungseigenen Litfasssäule
  - über Dokumentation der Entwicklung des BVW innerhalb der Abteilung,
  - über Dokumentation des aktuellen Stands der aus der Abteilung stammenden und in der Abteilung umzusetzenden Verbesserungsvorschläge.
- Sportiven Ehrgeiz der Mitarbeiter wecken
  - durch Aushänge an der Litfasssäule mit namentlicher Nennung der Einreicher nebst Verbesserung für das Unternehmen und Ausweisung der Prämie,
  - durch Vergleich der Zahl der Verbesserungsvorschläge bzw. die jährlich erzielten Einsparungen im Vergleich zu anderen Abteilungen.

*Wie erkennt man das Ergebnis von Motivation?*

### **Motiviert ist, wer sich ernst genommen fühlt !**

*Wie erreicht man die Motivation der Führungskräfte zur Motivation der Mitarbeiter?*

Aus der betrieblichen Erfahrung weiß man, dass Verbesserungsvorschläge aus der eigenen Abteilung von Vorgesetzten als persönliche Kritik empfunden werden; etwa derart, „warum bin ich nicht selbst darauf gekommen“. Hier gilt es anzusetzen.

Den Vorgesetzten ist ein neues Führungsverständnis zu vermitteln:

### **Erfolge der Mitarbeiter sind Erfolge der Vorgesetzten !**

Unterstützen kann man dieses neue Führungsverständnis, indem man die Zahl der Verbesserungsvorschläge, die von Mitarbeitern in einer gewissen Periode zu erbringen sind, zum Bestandteil von Zielvereinbarungen macht.

## **5. Begleitende Maßnahmen durch die Geschäftsleitung**

Als wesentlich für die positive Akzeptanz und Entwicklung des neuen betrieblichen Vorschlagswesens sehen wir folgende Faktoren:

- Reorganisation aus eigener Kraft – Top-Down,
- Sichtbares Bekenntnis der Geschäftsführung zum „Neuen betrieblichen Vorschlagswesen“,
- Einbindung des Betriebsrats bei der Konstitution,
- Ganztagesseminare außerhalb des Unternehmens als Start-Up,
- Coaching der Führungskräfte durch externen Berater,

- Learning by Doing,
- Kommunikation durch Veröffentlichungen
  - an der Litfasssäule,
  - in der Werkpost,
  - im Intranet.

## 6. Nachteile des dezentralen Ideenmanagements

Bisher haben wir uns nur für das dezentrale Ideenmanagement ausgesprochen. Welches sind die Nachteile, wird man sich daher fragen. Einer der offensichtlichsten Nachteile ist der, den wir mit Gestaltungsmissbrauch bezeichnen.

Es lässt sich leider nicht verhindern, dass findige Mitarbeiter, weniger beseelt von der eigentlichen Absicht des betrieblichen Vorschlagswesens als vielmehr von der Möglichkeit angetan, „die schnelle Mark zu machen“, Ideen aus anderen Abteilungen aufgreifen, variieren oder kopieren und ihrem Vorgesetzten als ihren neuen Verbesserungsvorschlag „verkaufen“. Dem kann man aber durch die Arbeit des BVW-Beauftragten begegnen.

## 7. Erste Erfahrungen

Zahlen sagen mehr als Worte. (Folie) Wie man der Graphik entnehmen kann, wurden in den Jahren 1995 bis 1997 durchschnittlich nur etwas mehr als 100 Verbesserungsvorschläge eingereicht. Bei ca. 2000 Mitarbeitern entfiel also nur auf jeden 20. Mitarbeiter ein Verbesserungsvorschlag.

Mit der Einführung des „Neuen betrieblichen Vorschlagswesens“ konnte bereits im ersten Jahr mehr als eine Verdopplung erreicht werden. Im zweiten Jahr gab es nochmals eine Steigerung um 25 %. In diesem Jahr erwarten wir ca. 700 Verbesserungsvorschläge, was eine nochmalige Steigerung bedeutet. Inzwischen entfällt somit auf jeden 3. Mitarbeiter ein Verbesserungsvorschlag.

Dies dürfte eine zufriedenstellende Bilanz sein, die uns bestätigt, den richtigen Weg bei der Reform des betrieblichen Vorschlagswesens eingeschlagen zu haben.

### Positiv hierbei sind mit Sicherheit folgende Aspekte:

- Die Verbesserungsvorschläge werden zeitnah, zügig und unbürokratisch abgearbeitet.
- Das eindeutige Bekenntnis der Geschäftsführung zum betrieblichen Vorschlagswesen und das Vertrauen in die Vorgesetzten der unteren Managementebene hat zu einer großen Akzeptanz des betrieblichen Vorschlagswesens beigetragen.



# Ideenmanagement als unternehmerische Aufgabe- Unternehmer stellen ihre Konzepte und Erfahrungen vor

---

## Dr. Thomas Bauer

Leiter Verbesserungsmanagement  
DaimlerChrysler AG, Werk Wörth

Meine Damen und Herren, ich freue mich, Ihnen heute das Ideen- und Verbesserungsmanagement der DaimlerChrysler AG vorstellen zu dürfen.

Ich freue mich sozusagen „doppelt“, da diese Tagung gemeinsam vom renommierten Wuppertaler Kreis und dem Deutschen Institut für Betriebswirtschaft (DIB) organisiert wurde. Beide Institutionen sind mir zu Beginn meiner wissenschaftlichen Tätigkeit durch hervorragende Publikationen an der viel zitierten Schnittstelle zwischen Theorie und Praxis äußerst positiv aufgefallen. Ich denke, wir alle kennen das Standardwerk des DIB zum Ideenmanagement, und der Wuppertaler Kreis ist mir vor sechs Jahren als Herausgeber von hervorragenden Publikationen im Themenbereich der Arbeitszeitgestaltung aufgefallen. Beiden Organisationen gilt an dieser Stelle mein Dank für ihr Engagement, Wissenschaft und Praxis immer wieder zusammenzubringen und dabei innovative Lösungen zu betrieblichen Problemen anzubieten.

### *Historie des Ideen- und Verbesserungsmanagements der DaimlerChrysler AG*

Den heutigen Vortrag, meine Damen und Herren, möchte ich mit einem kleinen Rückblick beginnen. Einem Rückblick auf die lange Historie des Ideen- und Verbesserungsmanagements der DaimlerChrysler AG. Aber ich glaube, dass es auch ein Rückblick auf einige der Anstrengungen sein wird, die auch Sie bisher unternommen haben, um das Ideenmanagement immer weiter zu entwickeln. Als erläuternde Metapher für die Evolution des Verbesserungsmanagements möchte ich im folgenden immer wieder auf die Entwicklung der menschlichen Gesellschaft von den einfachen Jäger- und Sammlerkulturen, über die Land- und Forstwirtschaft bis hin zur modernen Dienstleistungsgesellschaft verweisen.

Beginnen möchte ich meinen Rückblick mit dem klassischen betrieblichen Vorschlagswesen, welches seit einem Pilotprojekt in unserem Sindelfinger Werk im Jahr 1952 schrittweise im gesamten Unternehmen eingeführt wurde. Diese damals eingerichtete, klassische BVW-Funktion war gekennzeichnet durch das simple Sammeln von Vorschlägen und durch deren anschließender Verwaltung.

Im nächsten Schritt kamen zusätzliche Marketing-Aufgaben auf das BVW zu. Hierbei wurden u. a. klassische Printmedien wie Werkszeitschriften oder auch Aushänge als Werbeträger genutzt. Das BVW ging somit erstmals aktiv auf die Belegschaft zu und entwickelte sich sozusagen - um im Bild der Gesellschaftsentwicklung zu sprechen - vom reinen Sammler- zum Jäger- und Sammler von Verbesserungsvorschlägen.

In einem dritten Schritt wurden die Mitarbeiter im Rahmen von Weiterbildungsmaßnahmen für einen dezentralen kontinuierlichen Verbesserungsprozess geschult. Dabei wurden u.a. Kreativitätsworkshops und Schulungen zu Problemlösetechniken durchgeführt. Das klassische Vorschlagswesen entwickelte sich dadurch von einer einfachen Jäger- und Sammlergesellschaft zu einer intensiv betriebenen Land- und Forstwirtschaft.

In einem letzten Schritt konnten wir die aus Japan stammende KAIZEN-Philosophie in unser Gesamtkonzept des Verbesserungsmanagements integrieren. Ein Team von KAIZEN-geschulten Trainern führt seither mit Mitarbeitern Workshops durch, in denen vor Ort die Verbesserungspotentiale erkannt, Lösungsvorschläge erarbeitet und direkt in die Praxis umgesetzt werden. Hiermit sind wir - um nochmals mit der zuvor benutzten Metapher zu sprechen - den entscheidenden Schritt zu einer modernen Industriegesellschaft mit einem großen Anteil an Dienstleistungen gegangen.

Im Folgenden möchte ich Ihnen einige Konzepte sowie Beispiele vorstellen, wie dieses „Dienstleistungsangebot“ des Ideenmanagements bei der DaimlerChrysler AG aussieht.

### *Ideenmanagement als integraler Bestandteil unternehmerischen Handelns im Rahmen des DaimlerChrysler-Produktionssystem*

Das Ideen- und Verbesserungsmanagement ist ein wichtiger Bestandteil der Arbeitspolitik der DaimlerChrysler AG und unterstützt kontinuierliche Verbesserungsprozesse im Rahmen neuer Produktionssysteme. Unternehmerisches Handeln in der Produktion ist bei DaimlerChrysler im Rahmen des unternehmensweiten Produktionssystems durch fünf wesentliche Subsysteme geprägt: zum ersten von den Arbeitsstrukturen (im Bild als roter Rahmen dargestellt), welche die Grundregeln unserer Rollen, unserer Organisationsstruktur sowie unserer Führung definieren. Als zweites Subsystem stellen Standards (im Bild als grüner Keil dargestellt) zu einem bestimmten Zeitpunkt den besten und sichersten Weg der Ausführung einer Aufgabe dar. Das dritte Subsystem bilden die Qualität sowie die robusten Prozesse und Produkte (im Bild als blauer Boden dargestellt). Zur Produktion werden ferner nur die erforderlichen Mengen an Material, Ausstattung, Arbeitskräften und Fläche eingesetzt. Dieses vierte Subsystem bezeichnen wir als Just-in-time-Fertigung (im Bild als gelbes Rad dargestellt). Als fünftes und letztes Subsystem gilt die kontinuierliche Verbesserung (im Bild als blauer Pfeil dargestellt), welche laufend Optimierungen für unsere momentanen Standards sowohl zur Wirtschaftlichkeit als auch zur Arbeitssituation findet.

Das Ideen- und Verbesserungsmanagement ist als wichtiges Element sowohl im Subsystem Arbeitsstrukturen als auch im Subsystem kontinuierliche Verbesserung verankert. Das Verbesserungsmanagement ermöglicht hierbei eine unmittelbare Mitarbeiterbeteiligung u. a. hinsichtlich Qualitäts- und Effizienzverbesserungen und fördert zusammen mit KAIZEN-Workshops die Problemlösungs-Aktivitäten der Mitarbeiter.

### *Zielsetzungen des Ideenmanagements*

Was sind nun die Zielsetzungen des Ideenmanagements bei der DaimlerChrysler AG? Zunächst: wir möchten natürlich hiermit in erster Linie die wertorientierte Unterneh-

menführung unterstützen. Mit einer Gesamteinsparung, von den im Jahr 1999 eingereichten Verbesserungsvorschlägen von über 400 Millionen Mark ist uns dies auch ohne Zweifel gelungen. Wir möchten mit diesem Instrument aber auch aktiv die Mitarbeiter an der Mitgestaltung im Unternehmen und am individuellen Arbeitsplatz beteiligen. Wir möchten darüber hinaus auch die Identifikation des Mitarbeiters mit dem Unternehmen fördern. Und, einige meiner Vorredner haben es bereits angesprochen, das Ideen- und Verbesserungsmanagement stellt ein wesentliches Führungsinstrument dar, das sowohl die Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter als auch die Verantwortung von Führungskräften hinsichtlich Verbesserungen fördert. Unterstützt werden unsere Zielsetzungen durch transparente Abläufe und kurze Durchlaufzeiten, welche die Akzeptanz des Ideenmanagements langfristig sichern.

### *Grundsätze des Ideenmanagements*

Im folgenden möchte ich Ihnen wichtige Grundsätze des Verbesserungsmanagements der DaimlerChrysler AG näher bringen: Wir möchten mit diesem Instrument Sonderleistungen einzelner Mitarbeiter sowie von Mitarbeitergruppen fördern. Dabei sind die Verbesserung der Produktivität, der Wirtschaftlichkeit sowie der Arbeitssituation unserer Mitarbeiter mögliche Inhalte von Vorschlägen. Die Optimierung der Arbeitssituation erfolgt meist im Rahmen von Ergonomievorschlägen, Vorschlägen zur Arbeitssicherheit, zur Arbeitsplatzgestaltung und zum Umweltschutz.

Als Prämie zahlt die DaimlerChrysler AG 30 % der errechneten Einsparungen des ersten Nutzungsjahres aus. Bei nicht monetär quantifizierbaren Vorschlägen halten wir uns an eine sogenannte Richtwerttabelle, um eine adäquate Prämie zu ermitteln. Durchgängige Zielvereinbarungen zu relevanten Kennzahlen des Ideen- und Verbesserungsmanagements - wie beispielsweise zu Vorschlags- oder Einsparquoten - messen und dokumentieren den erreichten Erfolg. Diese Zielvereinbarungen verankern gleichzeitig auch die Verantwortung für den Verbesserungsprozess bei den entsprechenden betrieblichen Führungskräften und Gutachtern.

Ein wichtiger Schritt bei der Weiterentwicklung des Ideenmanagements der DaimlerChrysler AG war die Direkteinreichung und Direktbewertung von Verbesserungsvorschlägen vor Ort. D.h. hier haben wir ein produktives Arbeitsklima zwischen Führungskraft und Mitarbeitern geschaffen und dabei versucht, qualitativ hochwertige Vorschläge durch sehr kurze Durchlaufzeiten deren Umsetzung und damit auch kurzfristig hohe Einsparungen für das Unternehmen zu sichern.

### *E-Business unterstützt das Ideenmanagement*

Das klassische betriebliches Vorschlagswesen war in der Vergangenheit geprägt durch seinen „Black-Box-Charakter“. D.h. die Einreicher hatten nur wenig Möglichkeiten sich über den Stand der Bearbeitung zu informieren, nachdem ihre Vorschläge eingereicht waren

Durch den Pilot-Einsatz eines intranetbasierten Systems zur dezentralen Administration von Verbesserungsvorschlägen haben im Werk Würth erstmals Gutachter und Einreicher Einblick in den jeweils aktuellen Bearbeitungsstand ihrer Vorschläge. So gibt es einen sogenannten „VV-Kontoauszug“, aus dem ersichtlich ist, welche Vorschläge ein Mitarbeiter eingereicht hat und wer diesen Vorschlag gerade begutachtet oder ob dieser Verbesserungsvorschlag bereits prämiert wurde. Hiermit kam Licht in die „Black Box“ des klassischen Vorschlagswesens und die Einreicher haben nun Einblick in einen

transparenten Prozess. Dies führte in der Folge zu einer weiteren Erhöhung der Beteiligungs- und Vorschlagsquote.

### *Kennzahlenentwicklung im Ideen- und Verbesserungsmanagement*

Das vorliegende Chart zur Entwicklung wesentlicher Kennzahlen soll den kontinuierlichen Aufwärtstrend sowohl bei der Anzahl eingereicherter Vorschläge als auch bei der Beteiligung verdeutlichen. In den Jahren 1990 bis 1999 erhöhte sich die Vorschlagsquote von knapp 14 % auf über 50 %. Im gleichen Zeitraum erhöhte sich die Beteiligungsquote von 5 % auf über 22 %. Sie sehen, dass durch die zuvor vorgestellten schrittweisen Verbesserungen auch eine kontinuierlich positive Entwicklung der wesentlichen Kennzahlen erreicht wurden.

### *Ausblick*

Ich denke, es ist wichtig - und die Vorredner haben es bereits betont - weiter die zunehmende Bedeutung des Ideen- und Verbesserungsmanagements anzuerkennen. Ein wichtiger Meilenstein bei der Optimierung des Verbesserungsmanagements wird im kommenden Jahr die Einführung eines digitalen Work-Flow zur VV-Bearbeitung sein. Damit wird es möglich sein, neben der eigentlichen Idee und dem Lösungsweg auch Konstruktionszeichnungen, Bilder oder sonstige wichtige Unterlagen digital zum jeweiligen Vorschlag hinzuzufügen. Dies führt zu erheblichen Vorteilen in den begutachtenden Fachbereichen wie etwa den Entwicklungs- oder den Planungsbereichen. Dort liegen mit Hilfe des neuen Systems alle benötigten Informationen innerhalb eines einheitlichen IT-Systems vor. Zudem haben alle am Vorschlagsprozeß Beteiligten volle Transparenz im Hinblick auf den aktuellen Bearbeitungsstand.

Ein weiterer wichtiger Baustein für die zukünftige Entwicklung des Ideen- und Verbesserungsmanagements wird meines Erachtens der Aufbau eines computerunterstützten Wissensmanagements sein. Wir sitzen alle auf einem enormen Pool, einem enormen Schatz an Verbesserungen, an Vorschlägen, die vielleicht in der Vergangenheit abgelehnt worden sind, aber in der Zwischenzeit realisierbar wären. Hier muss in den nächsten Jahren die Frage beantwortet werden, mit welchen Technologien es uns gelingt, diesen enormen Schatz an bereits bekannten Verbesserungen im wahrsten Sinne des Wortes zu heben. Ein Ansatz ist hier sicherlich das sogenannte Data Mining, d.h. die computergestützte Exploration des enormen Wissensbestandes der Organisation. Erfolgsversprechende Modellprojekte sind in diesem Thema durch intensive Forschungen bereits vorgelegt worden und warten in den kommenden Jahren auf die Anwendung in der Praxis.

Als ersten Ansatz in Richtung eines Wissensmanagements haben wir ein Verbesserungsforum geplant, um die beiden grundlegenden Elemente „Idee“ und „Lösungsweg“ eines Vorschlags auch über Personen oder Bereichsgrenzen hinweg zusammenzubringen. So kann ein Mitarbeiter eine Idee oder ein bestehendes Problem zunächst auch ohne Lösungsweg in das Diskussionsforum einbringen. Anschließend ergänzt ein weiterer Mitarbeiter oder eine Gruppe von Mitarbeitern diese Idee mit dem passenden Lösungsvorschlag. Sie sehen, gerade beim Einsatz von neuen Technologien sind dem Ideen- und Verbesserungsmanagement kaum Grenzen gesetzt. Hier wird sicher in den nächsten Jahren noch einiges möglich werden, wovon wir in der Vergangenheit nur geträumt haben.

Aber auch konzeptionell sind wir, insbesondere bei der Integration von experten- und mitarbeitergetragenen Verbesserungsprozessen, gefordert. In Zukunft müssen wir ver-

stärkt Ansätze vorlegen, in denen wir Experten (z. B. aus planenden und entwickelnden Bereichen) und Mitarbeiter noch stärker als bisher zusammenbringen.

Meine Damen und Herren, ich bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit und freue mich auf die anschließende Podiumsdiskussion.

# **Ideenmanagement als unternehmerische Aufgabe-Unternehmer stellen ihre Konzepte und Erfahrungen vor:**

---

## **Georg Bleisteiner**

**Konzernweites Ideenmanagement,  
FAG Kugelfischer Georg Schäfer AG, Schweinfurt**

Meine Damen und Herren,

auch ich möchte Sie nun als letzter Referent im Bunde ganz herzlich begrüßen.

Normalerweise, wenn ich nun auf die Uhr schaue, wäre meine Redezeit zum jetzigen Zeitpunkt bereits vorbei. Ich hoffe, Sie hören mir trotzdem noch zu. Sehr vieles von dem, was meine Vorredner angesprochen haben, werden Sie auch bei mir wiederfinden; allerdings vielleicht etwas anders verpackt: „Ideenmanagement als unternehmerische Aufgabe!“

Sie erhalten in den folgenden Minuten eine kurze Information über die Firma FAG Kugelfischer Georg Schäfer AG und deren Ideenmanagementsystem Vorab kurz zu meiner Person: Auch ich bin lediglich die Vertretung des ursprünglich vorgesehenen Referenten, Dr. Hans Lauer-Schmaltz, der leider kurzfristig erkrankte. In Anbetracht der bereits fortgeschrittenen Zeit werde ich auf einige Folien wie z.B. „Umsatz in Regionen“ nicht mehr näher eingehen. Sie können diese Informationen jedoch in Ihren Unterlagen nachlesen. Beginnen werde ich mit der Darstellung der weltweiten Präsenz unseres Unternehmens. Wir sind in Amerika, Asien und Europa mit Produktionsstandorten vertreten. Unser Vertriebsnetz ist weltumspannend und der Hauptsitz unseres Unternehmens befindet sich in Schweinfurt. Das Hauptgeschäft besteht aus der Herstellung und dem Vertrieb von Wälzlagern in einer Größe von 24 mm bis 4,5 m Außendurchmesser (im Standardbereich).

Unter der Überschrift der Produktivitätssteigerung als Bestandteil der FAG-Basisstrategie ist das Ideenmanagement neben Rüstzeitreduzierungs-, TPM- und etlichen anderen Maßnahmen ein wesentlicher Baustein, unseres Continuous Improvement Process (CIP). Um Ihnen die Bedeutung des CIP in unserem Unternehmen deutlich zu machen, habe ich diese Folie aufgelegt. Sie zeigt die einzelnen Business Units (Automobiltechnik AG, OEM und Handel AG, Aircraft/Superprecision Bearings AG, Komponenten AG und FAG Personaldienste und Service GmbH), die als rechtlich selbständige Gesellschaften unter der FAG Holding operieren. Das angesprochene CIP-Projekt wird von einem Team aus der Holding gesteuert. Zu den wichtigsten Themenbereichen des CIP-Teams (wie z.B. Rüstzeitreduzierung, Kanban, TPM und Gruppenarbeit) gehört auch das Ideenmanagement.

Sie werden sich nun fragen, warum ich derart im Detail auf den Continuous Improvement Process eingehe. Der CIP ist ein kennzahlengestütztes, unternehmensumfassendes Programm, für alle Funktionen und für alle Mitarbeiter. Die Vorgaben für die Kennzahlen werden in den Zielvereinbarungen mit den Führungskräften verankert. D.h., jede Führungskraft hat auf dieser Basis im Hinblick auf die unternehmerischen Gesamtziele Themenbereiche in die eigene Zielvereinbarung aufgenommen und wird daran gemessen. Dies macht die nächste Folie deutlich.

Dies ist unser sogenannter CIP-Stern, der in die vier Bereiche Qualität, Kosten, Logistik und Motivation aufgeteilt ist. Es stellt ein Spinnennetzdiagramm dar, mit dessen Hilfe man die einzelnen Prozentwerte der Zielerreichung über alle Kennzahlen auf einen Blick ablesen kann. Diese Folie ist z.B. repräsentativ für eine Product Unit, d.h. für einen größeren Fertigungsbereich mit bis zu 500 Beschäftigten. Ganz links außen erkennen Sie, dass das Ideenmanagement mit zwei Kennzahlen vertreten ist: Zum einen über die Einsparungen je Mitarbeiter und zum anderen über die Mitarbeiterkreativität mittels Anzahl von Vorschlägen. Monatlich werden diese Zahlen aktualisiert und controlled. Den aktuellen Monatswert können Sie aus der schwarzen Linie und den Jahresdurchschnittswert aus der farbigen Fläche erkennen.

Vor zwei Jahren haben wir unser damaliges, konventionelles BVW völlig neu strukturiert und die Grundsätze unseres neuen, heutigen Ideenmanagements in einer Betriebsvereinbarung festgelegt.

So unterscheiden wir heute in:

1. Ideen, die ganz normal mittels ausgefüllter Formblätter oder direkter Eingabe in das ID-Programm (stark zunehmend seit Systemeinführung) über einen vorgegebenen Work-Flow abgewickelt werden und die vorwiegend aus dem eigenen Aufgabenumfeld stammen sollen
2. Ministeps, welche die kleinen, sofort umsetzbaren Verbesserungen im Sinne von KVP abdecken.

Über die Ministeps ist es uns gelungen, quasi eine Einstiegsdroge in das Thema Ideenmanagement für diejenigen Mitarbeiter zu schaffen, die bis dato in diesem Zusammenhang als inaktiv zu bezeichnen waren. Jeder wollte zu diesem Thema plötzlich mitreden, lästern, es verteidigen und musste es vorher natürlich erst einmal selbst erprobt haben. Damit wurde schnell die breite Masse an Mitarbeitern mobilisiert, letztendlich dankenswerterweise auch speziell über die bereits eingeführte Gruppenarbeit. Das Thema Ministeps war anfänglich negativ belastet, wurde fast ins Lächerliche gezogen und wandelte sich kontinuierlich zu einem automatischen, flächendeckend eingeführten Prozess und ist nun selbstverständlicher Bestandteil der täglichen Arbeit.

Der Mitarbeiter stellt einen Mangel oder ein Verbesserungspotential fest, setzt den Ministep selbst um und dokumentiert den Vorgang in Stichworten mit Statusmeldung in dem für die Gruppe an den CIP-Tafeln ausgehängtem Formblatt. Am Monatsende kontrolliert die Führungskraft die Anerkennungswürdigkeit der Ministeps und gibt lediglich die Anzahl in das System ein. Dadurch wird der entsprechenden Gruppe je Ministep ein Betrag von 3,- DM als Prämie gutgeschrieben. Die einzelnen Gruppen haben freie Verwendungsmöglichkeiten für diese Gruppenprämie und können den gesammelten Betrag jederzeit von ihrem Systemkonto abrufen. Letztendlich erhält dadurch auch die Gruppenarbeit weitere Impulse.

Wie unter Punkt 1 bereits erwähnt, werden die normalen Ideen, d.h. ab einer festgelegten Mindesteinsparungssumme, über unsere eigenentwickelte, work-flow-gestützte ID-Software abgewickelt. Jeder Mitarbeiter hat die Möglichkeit, mittels seiner Personal-

stamm-Nr. und eines persönlichen Passwortes Ideen eigenhändig in das System einzugeben. Die Software ist über das Intranet eingebunden und ermöglicht über den Work-Flow eine automatische Weitergabe an definierte Personen. Ferner kann jeder Mitarbeiter den aktuellen Stand seines Prämienkontos abrufen und eine Gesamtübersicht der eingereichten Ideen mit dem Status der Bearbeitung anzeigen lassen. Zudem bietet das System jeweils eine automatische Rückmeldung bei Abschluss einer Idee.

Sie sehen hier die Menüpunkte Mitarbeiter, Führungskraft, Mastergutachter, Ideenmanagement. Dies ist stellvertretend für unsere Organisationsstruktur, die sich hinter dem Ideenmanagementsystem verbirgt. Dabei liegt ein Vorgesetztenmodell zugrunde und eine Dezentralisation des ID. Der erste Ansprechpartner des Einreichers ist die eigene Führungskraft. Diese erkennt bzw. entscheidet, ob die Idee den eigenen Bereich betrifft und sucht sich ausschließlich aus den Reihen der eigenen Mitarbeiter (hiermit ein unmittelbarer Arbeitskollege des Einreichers) den sogenannten Mastergutachter oder bestellt sich selbst als Mastergutachter. Stellt die Führungskraft die Zuständigkeit eines anderen Bereiches fest, wird die Idee über das Ideenmanagement an die entsprechende Stelle weitergeleitet. Mit dieser Festlegung wird zwingend eine verantwortliche Person definiert, die Kraft Funktion und daraus resultierender Fachkenntnis nicht nur die Begutachtung der Idee durchführt, sondern auch für deren Umsetzung zu sorgen hat.

Mittels diesem vorgenannten Ablauf lässt sich bereits beschreiben, wie aufgrund des Work-Flow die Ideen zwingend vom Einreicher über Führungskraft und Mastergutachter auch über alle nachfolgenden Stationen wie z.. Controlling, Ideenmanagement und Prämienkommission weitergeleitet werden. Die Einreicher erhalten einen Hinweis über ihre Abschlussmitteilung - sofern eine Adresse vorhanden ist - per Email. Die eigentliche Information wird im System unter der Rubrik „Mitarbeiter – Eingang“ ausgegeben. Mitarbeiter ohne eigene Email-Adresse erhalten den auch weiterhin existierenden Abschlussbrief. Innerhalb einer vorgegebenen Frist hat der Mitarbeiter die Möglichkeit, den Vorschlag zu akzeptieren oder Einspruch einzulegen. Ohne Erhalt einer Mitarbeiter-Rückmeldung schließt das System die Idee automatisch als „akzeptiert“ ab.

Zusätzlich zur Verwirklichung des Vorgesetztenmodells wurden mit der Dezentralisierung des Ideenmanagements bereits vor Implementierung der neuen Software und Struktur die Grundvoraussetzungen für einen kundennäheren Service und damit wesentlichen Beitrag zur Beschleunigung der Abläufe geleistet. In jeder unserer Business Units - wenn Sie sich erinnern: Automobiltechnik, OEM und Handel, Aircraft- und Superprecision, Komponenten und Personaldienste - finden die Einreicher, bzw. die Führungskräfte und Gutachter ihre zuständigen Ideenmanager weitestgehend bei sich vor Ort

Ich habe zu Anfang meines Berichtes über die im CIP-Projekt enthaltenen Ideenmanagement-Kennzahlen berichtet. Im letzten Jahr lauteten die Vorgaben hierzu 18 Verbesserungen und 3600 DM Einsparungen jeweils je Mitarbeiter und Jahr. Im Jahr 2001 hat das Ziel betreffend der Anzahl von Verbesserungen mit 18 Stück je MA/Jahr auch weiterhin Bestand.

Bei den Einsparungen wurde das Ziel mit 4.500 DM je Mitarbeiter und Jahr deutlich angehoben, nachdem im Jahr 2000 das diesbezügliche Ziel auf Konzernebene mit vermutlich >120 % deutlich überschritten wird. In Zahlen ausgedrückt bedeutet dies als Ergebnis: Im gesamten Konzern wurden im Jahr 1999 138.000 Verbesserungen gemeldet und umgesetzt, was wiederum ein gesamtes Einsparungsvolumen aus dem ID von 43 Mio. DM ergab. Dieser großartige Erfolg bescherte uns unter anderem den 1. Platz in der dib-Ideenmanagement-Wertung.



Zusätzliche Anreize, sich am Ideenmanagement zu beteiligen wurden in Form von Incentives eingebracht. Monats- bzw. Jahresaktionen für umgesetzte Ideen bzw. Zielerreichung bei Führungskräften finden bei den Zielgruppen einen sehr großen Anklang. Wie Sie aus der aufliegenden Folie erkennen können, verlosen wir als 1. Monatspreis sowohl für die Einreicher als auch für die Führungskräfte jeweils einen Monat lang ein Sport-Cabrio als kostenloses Leihauto. Dem Gewinnern der Jahresaktion winkt als 1 Preis eine Traumreise im Wert von 20.000 DM. Für 2001 konnten die Gewinne noch attraktiver gestaltet werden.

Als zusätzliches Highlight gibt es für unsere Einreicher die Erlangung der Mitgliedschaft im sogenannten „Ideen-Club“. 100, von einem einzelnen Mitarbeiter eingereichte, kumulierte Ideen und/oder 20.000 DM kumulierte Einsparung stellen mit Verleihung der Urkunde und Übergabe der Nadel den Club-Eintritt dar. Die Aktion besteht bereits seit 01.01.1999 und verzeichnet mit derzeit über 400 Clubmitgliedern eine große Resonanz. Die Clubmitglieder stehen zum gegenseitigen Austausch ihrer Erfolgsgeheimnisse in regelmäßigem Kontakt.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass das Ideenmanagement zu einem Top-down-Führungsinstrument herangereift ist. Ich denke, dies ist die Grundaussage meines heutigen Vortrags. Einige meiner Vorredner sehen hierin ebenfalls den Schlüssel zu einem erfolgreichen Ideenmanagement. Bereits von der obersten Führungsebene an bis hin zum Mitarbeiter in der Fabrik sollte Ideenmanagement als selbstverständlicher Prozess vorgelebt bzw. gelebt werden. Wer diesen Prozess in dieser Konsequenz umsetzt, sollte auch den entsprechenden Erfolg in Form von steigenden Einsparungen verbuchen können.

Ich hoffe, ich konnte Ihnen damit das Ideenmanagementsystem der FAG Kugelfischer Georg Schäfer AG ein wenig näher bringen. Falls Sie noch Rückfragen haben sollten, finden Sie am Ende des Foliensatzes noch eine Kontaktadresse.

Somit bedanke ich mich herzlich für Ihre Aufmerksamkeit und stehe Ihnen wie meine Vorredner gerne für weitere Fragen im Anschluss zur Verfügung.

# Das Arbeitnehmererfindungsgesetz als Instrument des Innovationsmanagements

---

## Dr. Kurt Bartenbach

Rechtsanwalt, CBH Rechtsanwälte Dr. Cornelius,  
Dr. Bartenbach, Haesemann & Partner, Köln

### I. Einleitung

1.

Das deutsche Gesetz über Arbeitnehmererfindungen (Arbeitnehmererfindergesetz, im Folgenden: ArbEG Diensterfindungen) regelt, wem von abhängig beschäftigten gemachte Erfindungen zustehen und welche Rechte den Parteien des Arbeits- bzw. Dienstverhältnisses in Bezug auf diese Erfindungen zustehen. Das ArbEG liegt daher an der Schnittstelle zwischen Patent-/Gebrauchsmusterrecht und Arbeitsrecht.

Die enorme Bedeutung des ArbEG wird deutlich, wenn man sich vor Augen führt, dass im Jahr 1999 beim Deutschen Patent- und Markenamt rd. 94.000 Patentanmeldungen und rd. 23.500 Gebrauchsmusteranmeldungen eingereicht wurden und ca. 80-90% aller zum Patent oder Gebrauchsmuster angemeldeten Erfindungen Arbeitnehmererfindungen sind.

2.

Das ArbEG in seiner ursprünglichen Fassung datiert aus dem Jahre 1957. Der damalige Gesetzgeber verfolgte mit der Einführung dieser spezialgesetzlichen Regelung im Wesentlichen die folgenden Ziele:

- den Interessenwiderstreit angemessen zu lösen, der sich daraus ergibt, dass aus arbeitsrechtlichen Gesichtspunkten das Arbeitsergebnis dem Arbeitgeber gebührt, wohingegen das Patentrecht die Erfindung ausschließlich dem Erfinder selbst zugesteht (Erfinderprinzip - § 6 Satz 1 PatG);
- eine umfassende und abschließende Regelung bezüglich der Personenkreise und der Sachgebiete, auf die sich das ArbEG auswirkt, herbeizuführen und bestehende Lücken zu schließen, um so ein möglichst großes Maß an Rechtssicherheit zu bewirken; die Rechtsbeziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer betreffend Arbeitnehmererfindungen sollten möglichst schnell durch Setzung kurzer (Ausschluß-) Fristen geklärt werden;
- das volkswirtschaftliche Bedürfnis an gesteigerter Innovationsdynamik und an neuen Technologien sollte im Interesse der Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft erfüllt werden;

- schließlich sollte durch das ArbEG auch ein individuell motivierender Effekt erzielt werden<sup>1</sup>.

3.

Inhaltlich trifft das ArbEG insbesondere Regelungen darüber, ob und inwieweit dem Arbeitgeber Rechte an Arbeitnehmererfindungen zustehen und ob und inwieweit Vergütungsansprüche des Arbeitnehmers für die Rechtsüberlassung bestehen.

Die Bemessung der Vergütung im einzelnen ist dabei mit Sicherheit die schwierigste Teilmaterie des Arbeitnehmererfinderrechts. Auf der Grundlage des § 11 ArbEG sind daher 1959 durch den Bundesminister für Arbeit Richtlinien für die Vergütung von Arbeitnehmererfindungen im privaten und im öffentlichen Dienst erlassen worden. Ziel dieser Richtlinien ist es, die wirtschaftlichen Vorteile, die aus Arbeitnehmererfindungen erzielt werden, angemessen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer zu verteilen und somit den unbestimmten Rechtsbegriff der „angemessenen Vergütung“ des § 9 Abs. 1 ArbEG auszufüllen. Die Richtlinien stellen in Ergänzung des ArbEG ein umfassendes System verschiedener Berechnungsmethoden und –kriterien auf; sie sind jedoch von ihrer Rechtsnatur her weder Rechtsnormen noch Verwaltungsvorschriften, sondern lediglich ein Hilfsmittel, um eine angemessene Vergütung im Einzelfall festzulegen<sup>2</sup>.

4.

Im Vergleich zum Ausland verfügt Deutschland mit dem Arbeitnehmererfindergesetz über ein detailliertes Spezialgesetz. Eigenständige Regelungen dieser schwierigen Rechtsmaterie in einem Sondergesetz stellen – auch im Vergleich zu den Staaten der Europäischen Union – eine Ausnahme dar. Bezogen auf die europäischen Länder ist eine spezialgesetzliche Regelung nur in Dänemark, Finnland, Norwegen, Polen und Schweden erfolgt. In den meisten anderen Ländern, z.B. Großbritannien, Frankreich oder Italien, sind die Regelungen zum Arbeitnehmererfinderrecht Bestandteil der Patentgesetze. Keine gesetzlichen Bestimmungen zum Arbeitnehmererfinderrecht existieren beispielsweise in den USA; dort werden die Besitzverhältnisse an einer Erfindung nicht kraft Gesetzes, sondern üblicherweise im Arbeitsvertrag geregelt<sup>3</sup>.

## II. Kritik am deutschen Arbeitnehmererfinderrecht

In der jüngeren Vergangenheit ist vermehrt Kritik hinsichtlich der bestehenden Rechtslage in Deutschland geübt worden, insbesondere unter dem Aspekt, dass das deutsche Arbeitnehmererfinderrecht im Ergebnis innovationshemmend wirke. Diese Kritik stützt sich auf unterschiedliche Ansatzpunkte und reicht von der Feststellung von Mängeln in Teilbereichen bis zur Forderung nach einer vollständigen Aufhebung des ArbEG und der Vergütungsrichtlinien.

1.

Eine Studie des BDI/BDA zu den Auswirkungen des Arbeitnehmererfindergesetzes in der Praxis mit Stand Juli 1998<sup>4</sup> gelangt zu dem Ergebnis, dass in der betrieblichen Praxis im Wesentlichen drei Problemkreise im Zusammenhang mit der Umsetzung des ArbEG bestehen:

- 
- 1 Vgl. hierzu Amtliche Begründung zum Regierungsentwurf vom 19.8.1955 in Haertel/Krieger/Kaube, Arbeitnehmererfinderrecht, Textausgabe, 4. Auflage, S 97 ff.
  - 2 Vgl. BGH vom 4.10.1988, Bl. 1989, 135, 137 - Vinylchlorid
  - 3 Zum internationalen Vergleich siehe z.B. Franke, VPP Rundbrief 1999 Nr. 2, 28 ff.; Kaube, GRUR Int. 1982, 224
  - 4 Zusammenfassung bei Dänner, VPP Rundbrief 1999 Nr. 2, S. 31 ff.

- Streit über die Vergütungshöhe;
- Streitigkeiten der Erfinder untereinander und
- Schwierigkeiten in der bürokratischen Abwicklung.

Branchenübergreifend wird in dieser Studie bei 69% aller befragten Unternehmen ein Änderungsbedarf der bestehenden gesetzlichen Regelungen bejaht; hiervon halten aber nur 13% eine ersatzlose Abschaffung für erstrebenswert. Eine unveränderte Beibehaltung der Rechtslage wird dagegen nur von 14% der Unternehmen befürwortet.

2.

Als konkrete Kritikpunkte werden von den Unternehmen und in der Literatur im Besonderen angeführt:

a)

Die gesetzlich vorgeschriebenen Erfindungsmeldungen, Mitteilungen über unbeschränkte oder beschränkte Inanspruchnahmen, Mitteilungen über Auslandsanmeldungen, Mitteilungen über die Aufgabe von Schutzrechten und eine evtl. Überleitung von Rechten auf die Erfinder führen zu einem erheblichen personellen, verwaltungstechnischen und finanziellen Aufwand<sup>5</sup>.

In diesem Zusammenhang werden nicht nur die gesetzlich normierten diesbezüglichen Pflichten des Arbeitgebers, etwa in den §§ 14, 16, 6 ArbEG, als Manko angesehen, sondern auch die einseitige Rechtsprechung der deutschen Gerichte zu Lasten der Arbeitgeber. Besonderer Kritikpunkt ist insoweit die Ausweitung der Auskunftspflicht des Arbeitgebers, der nach der jüngeren Rechtsprechung des BGH gegenüber dem Arbeitnehmererfinder, dem ein Vergütungsanspruch zusteht, auskunftspflichtig nicht nur über detaillierte umsatzbezogene Daten ist, sondern darüber hinaus auch hinsichtlich des erfindungsspezifischen Gewinns<sup>6</sup>. Diese Rechtsprechung des BGH wird als eine unakzeptable und realitätsferne Belastung der Arbeitgeberseite angesehen, die wirtschaftlich nicht zu vertreten ist<sup>7</sup>.

Tatsächlich besteht gerade im Hinblick auf den Auskunfts- und Rechnungslegungsanspruch eine z.T. übermäßige Belastung der vergütungspflichtigen Arbeitgeber; Kosten bis zu einem Drittel der auszuzahlenden Erfindervergütung oder mehrere 100 Arbeitsstunden zur Erstellung der erforderlichen Rechnungslegung sind keine Seltenheit.

b)

Als besonders innovationshemmender Nachteil des ArbEG wird angesehen, dass insbesondere zu erwartende hohe Vergütungen sich hemmend auf die Kommunikation der Erfinder untereinander auswirken, da der einzelne Erfinder verhindern will, dass eine Miterfinder Beteiligung anderer am Zustandekommen einer Dienstleistung die eigene Vergütung schmälert<sup>8</sup>. Ein derart gestörter Informationsfluss beeinträchtigt aber die im Erfindungsbereich heute mehr denn je notwendige Teamarbeit.

Im übrigen kann es zu einer Beeinträchtigung des Betriebsklimas führen<sup>9</sup>, dass die Mitarbeiter in Forschung und Entwicklung, die eine Erfindung tätigen, Anspruch auf Erfin-

5 Vgl. Meier, GRUR 1998, 779; Dänner, a.a.O., 32

6 BGH-Urteile vom 13.11.1997 Mitt. 1998, 105 ff. – Copolyester II und Mitt. 1998, 111 ff. – Spulkopf umfassende Kritik z.B. von Rosenberger GRUR 2000, 25 ff.

7 Vgl. z.B. Meier, a.a.O., 781 f.

8 Meier, a.a.O., 782

9 Vgl. Kockläuner, GRUR 1999, 664, 665; Meier, a.a.O. 783

der Vergütung nach dem ArbEG haben, während z.B. diejenigen Mitarbeiter, die ein Produkt zur Marktreife bringen, neue Kunden und Märkte für das Produkt erschließen etc. und hierdurch ebenfalls an dem wirtschaftlichen Erfolg erfindungsgemäßer Produkte beteiligt sind, eine zusätzliche Vergütung nicht erwarten können.

c)

Ein weiteres Innovationshemmnis wird darin gesehen, dass vergütungspflichtige Technologien trotz besserer, z.T. von aussen angebotener Lösungen beibehalten werden, damit die Einnahmen aus der Erfindervergütung weiter fließen<sup>10</sup>. Häufig verstellt das Bemühen des Erfinders um den Einsatz seiner Erfindung den Blick auf eine notwendige Weiterentwicklung dieser Erfindung oder gar deren Ablösung durch eine neue technische Lösung.

d)

Schließlich wird als wesentliche nachteilige Auswirkung angesehen, dass die deutsche Rechtslage im Vergleich zu der in sonstigen maßgeblichen Industrienationen einzigartig ist, und dass hierdurch internationale Forschungs- und Entwicklungskooperationen nachhaltig gestört werden. Ausländische Kooperationspartner verstehen nur selten die komplizierten Regelungen des ArbEG und dessen Folgen. Auf Grund der Einzigartigkeit, Komplexität und mangelnden Transparenz des deutschen Arbeitnehmererfinderrechts kommt es bei Kooperationen deutscher mit ausländischen Unternehmen daher zu zermürbenden Diskussionen oder erheblichen Spannungen bis hin zu Manipulationen über die Erfindereigenschaft.

Dies gilt in besonderem Maß für konzerninterne Kooperationen zwischen Arbeitnehmern in- und ausländischer Konzerngesellschaften, da insoweit eine „Zweiklassengesellschaft“ besteht<sup>11</sup>. Das ArbEG wird zudem aus den genannten Gründen von ausländischen Firmen, soweit Produktionen durch Tochtergesellschaften in Deutschland zur Diskussion stehen, oftmals als „Schreckgespenst“ angesehen<sup>12</sup> was im Einzelfall schon Anlaß war, Forschungs- und Entwicklungsinstitutionen in das „vergütungsfreie“ Ausland zu verlagern.

Gerade durch diese Probleme bei der Zusammenarbeit auf internationaler Ebene werden Investitionen ausländischer – aber auch deutscher – Unternehmen in den Produktionsstandort und Forschungsstandort gehemmt, da das deutsche Arbeitnehmererfinderrecht als ein erheblicher negativer Standortfaktor betrachtet wird.

3.

Unabhängig davon, wie man zu den vg. Kritikpunkten und einer Innovationsfeindlichkeit des ArbEG in seiner heutigen Form steht, muss die jüngste Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts beachtet werden<sup>13</sup>. Das Bundesverfassungsgericht betont, dass die Arbeitnehmererfindung unter dem Eigentumsschutz des Artikel 14 Abs. 1 Satz 1 GG steht. Es geht davon aus, dass das ausgewogene System wechselseitiger Rechte und Pflichten des Arbeitnehmererfindergesetzes insbesondere auch den gestuften verfassungsrechtlichen Anforderungen an Eingriffe in das Verfügungs- und Verwertungsrecht, wie sie für das allgemeine Urheberrecht entwickelt worden sind, entspricht. Die mit dem Entzug des Verfügungsrechts über die Rechtsposition verbundene wesentliche Beein-

---

10 Höller, a.a.O., S. 28; Dänner, a.a.O., 31, 32

11 Vgl. Straus, GRUR 1990, 353 ff.; Meier, a.a.O., 784

12 Kockläuner, a.a.O., 665

13 Bundesverfassungsgericht vom 24.4.1998, NJW 1998, 3704 ff. – Induktionsschutz von Fernmeldekabeln

trächtigkeit des wirtschaftlichen Wertes der geschützten Leistung (Erfindung) müsse durch einen gesetzlichen Vergütungsanspruch ersetzt werden. Dadurch werde

„die grundsätzliche Zuordnung des wirtschaftlichen Wertes der Erfindung an den Erfinder gewährleistet, die zum Kernbereich der Eigentumsgarantie gehört und durch inhaltsbestimmende Regelungen nicht ausgehöhlt werden darf.“

Hierdurch wird klargestellt, dass eine im Arbeitsverhältnis entwickelte Dienstleistung nicht den dem Arbeitgeber auf Grund des Leistungsaustausches im Arbeitsverhältnis ohnehin gehörenden Arbeitsergebnissen gleichgestellt werden darf. Vielmehr muss im Hinblick auf das allgemeine Erfinderrecht eine gesonderte Zuordnungsregelung zu Gunsten des Arbeitgebers getroffen werden, ebenso wie eine Vorgabe über einen angemessenen wirtschaftlichen Ausgleich.

Aus dieser Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts folgt mithin eindeutig, dass eine vollständige Abschaffung des ArbEG, wie sie z.T. in der Literatur auf Grund des angeblich innovationshemmenden Charakters dieses Gesetzes gefordert wird, nicht möglich ist. Andererseits steht die Entscheidung einer Novellierung des Gesetzes nicht entgegen, soweit der von ihr betonte Kernbereich der Eigentumsgarantie gewahrt wird.

### III. Notwendigkeit einer Novellierung des ArbEG

M.E. hat sich das ArbEG im Grundsatz bewährt. Es ist jedoch nicht zu verkennen, dass Einzelbestimmungen dieses Gesetzes, und der Vergütungsrichtlinien wie auch einzelne Urteile deutscher Gerichte, z.B. die vorzitierten Urteile des BGH zum Auskunfts- und Rechnungslegungsanspruch, dazu geführt haben, dass das ArbEG heute im Gegensatz zu einer ursprünglichen Zielsetzung sich auf den Innovationsprozess eher hinderlich auswirkt.

Da die Förderung von Innovationen für den Industriestandort Deutschland im Allgemeinen und die betreffenden Unternehmen im Besonderen aber als eine gesetzgeberische Zielsetzung mit hoher Priorität angesehen werden muss, gerade auch um im Zuge der fortschreitenden Internationalisierung im weltweiten Wettbewerb bestehen zu können, erscheint eine weitreichende Novellierung des ArbEG in Ansehung der gegenwärtig bestehenden Probleme dringend notwendig. Sicherlich darf sich eine Reform des ArbEG nicht allein daran orientieren, wie durch sie eine Steigerung der innovativen Tätigkeit erreicht werden kann; auch weitere notwendige Ziele sind zu berücksichtigen, z.B. das allgemeine Ziel einer Beseitigung von Rechtsunsicherheit im Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Erfinder.

Die Steigerung innovativer Tätigkeiten und die Entbürokratisierung sowie der Wegfall innovationshemmender Formalismen müssen jedoch einer der Kernpunkte der Reform sein. Eine umfassende Darstellung der notwendigen und zurzeit diskutierten Reformvorschläge ist an dieser Stelle auf Grund des begrenzten Zeitrahmens zwar nicht möglich; jedoch sollen nachfolgend kurz einige der zur Zeit in der Diskussion stehenden Reformvorschläge dargestellt werden, die es meiner Ansicht nach ermöglichen, das ArbEG wieder zu einem Instrument zu formen, das Innovationen fördert.

1.

Unter dem geltenden ArbEG werden vielfach sowohl die Förmlichkeiten einer Inanspruchnahme i.S.d. §§ 6 und 7 ArbEG (Inanspruchnahmefrist, schriftliche Inanspruchnahmeerklärung) als auch die formellen und inhaltlichen Vorgaben der Meldepflicht des Arbeitnehmers (§ 5 ArbEG) nicht erfüllt. Oft werden dadurch Erfindungen frei, obwohl dies weder vom Erfinder noch vom Arbeitgeber gewollt war bzw. beiden Parteien über-

haupt nicht bewusst wird. Die ursprünglich mit den Formalregelungen verbundene Vorstellung des Gesetzgebers, dass der Arbeitnehmererfinder mangels Inanspruchnahme frei gewordene Dienstleistungen dann selbst verwerten könne, geht heutzutage regelmäßig an der Realität vorbei. Wegen fehlender eigener Verwertungschancen sowie fehlender technischer und finanzieller Möglichkeiten ist der Erfinder im Regelfall daran interessiert, dass seine Erfindung trotz Freiwerdens vom Arbeitgeber verwertet wird. Aus meiner Sicht sollte daher in Anlehnung an die im Jahre 1993 geschaffene Regelung des § 69 b UrhG eine gesetzliche Vermutung der Zuordnung aller vermögenswerten Rechte an einer Dienstleistung zum Arbeitgeber vorgesehen werden.

2.

Die Verpflichtung des Arbeitgebers zur Auslandsfreigabe nach § 14 Abs. 2 ArbEG hat in der Betriebspraxis so gut wie keine Bedeutung. Sieht der Arbeitgeber keine Verwertungsmöglichkeiten, gilt dies für den Arbeitnehmer im Regelfall erst recht. Die Bestimmung hat sich als ein bloßes „Formalrecht“ erwiesen. Ähnliches gilt für die Regelung des § 16 ArbEG, nach dem der Arbeitgeber eine Schutzrechtsposition nur dann fallen lassen kann, wenn der Vergütungsanspruch voll erfüllt ist. Eine vollständige Erfüllung des Vergütungsanspruchs kann aber seitens des Arbeitgebers eigentlich nie guten Gewissens angenommen werden (vgl. §§ 12 Abs. 6, 23 ArbEG).

Verstößt der Arbeitgeber gegen seine Pflichten aus §§ 14 und 16 ArbEG, wirkt sich ein solcher Verstoß auf Grund der schwierigen Darlegungs- und Beweispflichten des Arbeitnehmererfinders hinsichtlich eines ihm dadurch entstandenen Schadens letztlich niemals zu seinen Gunsten aus. Andererseits verursachen diese Bestimmungen einen nicht zu unterschätzenden Verwaltungsaufwand beim Arbeitgeber. Da ein wirklicher Bedarf für diese Regelungen nicht besteht, sollten sie ersatzlos entfallen.

3.

Auch über die Anmeldepflicht des Arbeitgebers im Inland nach § 13 Abs. 1 ArbEG, der den Arbeitgeber zur unverzüglichen Schutzrechtsanmeldung im Inland veranlasst, ist nachzudenken. Vor dem Hintergrund, dass hierdurch der Arbeitgeber dazu gezwungen ist, selbst bei ganz erheblichen Zweifeln an der Schutzfähigkeit eine abschließende Klärung durch die Erteilungsbehörden herbeizuführen und weiterhin die Masse der geschützten Erfindungen nicht verwertet wird, sollte ein Wegfall des Anmeldezwangs ernsthaft in Betracht gezogen werden, vor allem, da wirtschaftlich interessant erscheinende Dienstleistungen ohnehin zum Schutzrecht angemeldet werden, da aus Gründen des Wettbewerbs häufig ein faktischer Anmeldezwang als Sachzwang für den Arbeitgeber besteht. Gerechtfertigt sein könnte ein solcher Wegfall des Anmeldezwangs dann, wenn hiermit die Zahlung einer Mindestvergütung einhergeht als gesetzlicher Ausgleich für die Überleitung der Erfindungsrechte.

4.

Neben der vorstehend angesprochenen Abschaffung innovationshemmender Formalismen und aus heutiger Sicht überflüssiger Einzelvorschriften des ArbEG ist weiterhin aber auch eine Neuregelung im Hinblick auf das Kernstück des ArbEG, den Vergütungsanspruch des Erfinders, der in der Praxis am weitesten häufigsten zu Streit führt, vonnöten.

In diesem Punkt ist aber – vor allem bzgl. einer Annäherung an die diesbezüglichen ausländischen Regelungen – zu beachten, dass der gesetzliche Anspruch auf Erfindervergütung „verfassungsfest“ ist (siehe oben). Zu denken ist an eine im Interesse beider Arbeitsvertragsparteien liegende leichtere Handhabung der Vergütungsberechnung.

Die Erfindervergütung ist nicht nur ein gesetzlicher Ausgleich für die Überleitung der Erfindungsrechte und ihre Nutzung; sie sollte auch der Motivation der Arbeitnehmerer-

finder dienen. Motivationsfördernd ist es aber sicher nicht, wenn schon die Vergütungsberechnung mit erheblichen Meinungsverschiedenheiten belastet ist.

Um dieses Ziel zu erreichen, ist mit Sicherheit eine umfassende Novellierung der bislang gehandhabten Regelungen erforderlich. Angesprochen sei hier zum einen die bereits erwähnte Mindestvergütung, die zugleich eine Vorratswirkung von auf die Erfindung erteilten nicht benutzten Schutzrechten ausgleichen könnte und so den in der Praxis häufigen Streit der Abgrenzung zwischen Vorrats- und Sperrpatenten überflüssig machen würde. Weiterhin sollte ein Vergütungsanspruch erst bei Aufnahme der Benutzung unter der Voraussetzung einer rechtsbeständigen Schutzrechtserteilung entstehen. Soweit Nutzungshandlungen vor rechtsbeständiger Schutzrechtserteilung erfolgen, kann der Arbeitnehmer einen wirtschaftlichen Ausgleich durch eine Verzinsung seiner diesbezüglichen Vergütungsansprüche erhalten.

Im Zuge einer Novellierung wären dann auch die Amtlichen Vergütungsrichtlinien, die bislang zur konkreten Berechnung des Vergütungsanspruchs herangezogen werden, umfassend zu überarbeiten, da sie in vielen Punkten nicht mehr zeitgemäß sind und an eine veränderte Gesetzeslage angepasst werden müssten. Eine erhebliche Vereinfachung der Vergütungsberechnung könnte durch konkretere gesetzliche Vorgaben einzelner Vergütungsparameter erreicht werden, z.B. durch Pauschalierungen im Bereich des Erfindungswertes bzw. des für den Erfinder geltenden Anteilsfaktors.

Mit dem Vergütungsanspruch korrespondiert der Auskunftsanspruch des Erfinders als Hilfsanspruch. Die Kritik an dem gegenwärtig von der Rechtsprechung zugrunde gelegten Umfang dieses Anspruches ist nachvollziehbar und berechtigt. Dem sollte durch eine gesetzliche einschränkende Inhaltsbestimmung dieses Anspruches entgegengewirkt werden.

Durch umfassende Reformenmaßnahmen der vorstehend beschriebenen Art kann m.E. mit dem ArbEG ein Instrument geschaffen werden, das viele der gegenwärtig bestehenden Streitpunkte und Unzulänglichkeiten beseitigt sowie eine größere Transparenz des gesamten Systems schafft. Hierdurch wird das System des deutschen Arbeitnehmererfinderrechts mit Sicherheit auch im Ausland nicht mehr als das „Schreckgespenst“ gesehen, als das es z.T. den dortigen Unternehmen erscheint.

Eine Angleichung an diejenigen Staaten, die einen gesetzlichen Anspruch des Erfinders auf Arbeitnehmererfindervergütung nicht kennen, wird hierdurch selbstverständlich nicht erreicht und kann aus meiner Sicht auch nicht gewollt sein, da sich die Grundsätze des deutschen Systems aus meiner Sicht – wie bereits erwähnt – bewährt haben. Unabhängig von der Tatsache, dass eine vollständige Abschaffung des Vergütungsanspruchs des Arbeitnehmererfinders verfassungsrechtlich nicht möglich ist, sollte die anspornende und damit innovationsfördernde Wirkung eines solchen Anspruches nicht vernachlässigt werden.

#### IV. Innovationsfördernde Maßnahmen unter der Geltung des bisherigen ArbEG

Abgesehen davon, dass das zur Zeit geltende ArbEG einer Reform bedarf, ist es dem Arbeitgeber auch nach der bestehenden Rechtslage möglich, innerhalb des ihm durch die gesetzlichen Regelungen zugestandenen Spielraums Maßnahmen zu ergreifen, um Streitigkeiten mit den Erfindern weitestgehend zu vermeiden, den Verwaltungsaufwand zu minimieren und Innovationen zu fördern.



Diese Möglichkeit besteht vor allem durch mit dem Erfinder zu schließende vertragliche Regelungen.

1.

Nach § 22 Satz 1 ArbEG können die Vorschriften dieses Gesetzes nicht zu Ungunsten des Arbeitnehmers abbedungen werden. § 22 Satz 2 ArbEG ermöglicht jedoch Vereinbarungen über Dienstervindungen nach ihrer Meldung sowie über freie Erfindungen und technische Verbesserungsvorschläge nach ihrer Mitteilung.

Weiterhin sind nach § 23 ArbEG in erheblichem Maße unbillige Regelungen in Bezug auf Dienstervindungen, freie Erfindungen und technische Verbesserungsvorschläge unwirksam.

Diese beiden grundlegenden spezialgesetzlichen Schranken bestimmen die vertraglichen Regelungsmöglichkeiten im Zusammenhang mit Arbeitnehmererfindungen. Mithin ist der Gestaltungsspielraum, will man als Arbeitgeber nicht von vorneherein zu Gunsten des Arbeitnehmers über den gesetzlichen Rahmen hinausgehen, relativ schmal. Die eingeräumten Gestaltungsmöglichkeiten können jedoch genutzt werden, ohne dass es zu einer wesentlichen Abweichung von den gesetzlichen Vorschriften zu Lasten des Arbeitnehmers kommt.

2.

Das ArbEG und die Vergütungsrichtlinien gehen von einer jährlich nachträglich zu zahlenden Vergütung als Regelfall aus, d.h. die Erfindervergütung wird in Anschluß an die vorangegangene Erfindungsnutzung entsprechend jährlich nachträglich bestimmt und gezahlt. Dies führt zu einem nicht unerheblichen Verwaltungsaufwand beim Nachhalten von Umsätzen bzw. Ersparnissen und/oder sonstigen Nachweisen, die im Rahmen der Vergütungsberechnung zu erbringen oder jedenfalls für Rückfragen des Erfinders im Rahmen seines ihm zustehenden Auskunftsanspruches vorzuhalten sind.

3.

Zur Verringerung des Verwaltungsaufwandes kann dazu übergegangen werden, Regelungssysteme zu entwickeln, die einmal die Handhabung des ArbEG von lästigen Förmlichkeiten befreien und zum anderen eine abschließende Pauschalierung der Erfindervergütung unter Einschluß zukünftiger Nutzungen vorsehen.

Dies leitet des öfteren zu Incentive-Systemen über, bei denen für die Arbeitnehmererfinder Anreize geschaffen, also zusätzlich zu der reinen Erfindervergütung Prämien gezahlt werden, wobei zumeist die Gegenleistung für diese Prämien in der Befreiung von wirtschaftlich bedeutungslosen Formalrechten – die Verpflichtungen des Arbeitgebers nach §§ 14, 16 ArbEG – besteht. Solche Incentive-Systeme werden häufig auch in internationalen Unternehmensverbänden eingeführt, um eine Art Gleichbehandlung der Arbeitnehmererfinder über die Grenzen hinweg zu ermöglichen. Hierdurch kann der Kritik einer „Zweiklassengesellschaft“ bei internationalen Forschungs- und Entwicklungsoperationen von vornherein entgegengewirkt werden.

Grundgedanke eines Pauschalvergütungssystems sollte sein, einen Anreiz für Innovationen zu schaffen. Hierzu trägt wesentlich bei, dass mit der ein- oder bestenfalls zweimaligen Zahlung eines im Einzelnen zu bestimmenden Vergütungsbetrages die gesamte Vergütung nach dem ArbEG erledigt werden soll, so dass sich die Erfinder weniger mit der Frage befassen werden, ihre Erfindung unternehmensweit durchzusetzen, um weitere Vergütungen zu erzielen, als mit der Schaffung neuer Innovationen, die dann wieder zusätzlich vergütet werden. Hierdurch wird zudem auch einer Ablehnung möglicher besserer Lösungen, die von außerhalb einlizenziert werden könnten, entgegengewirkt.

Enthält ein solches Vergütungsmodell einen entgeltlichen Verzicht des Arbeitnehmererfinders auf die Rechte nach §§ 13, 14, 16 ArbEG, erhält der Arbeitgeber die vollständige Freiheit des Ob und Wie der Anmeldung, national wie international. Gleichzeitig kann frühzeitig eine geringe Pauschale gezahlt werden, die für den Fall der Nichtanmeldung zum Schutzrecht die abschließende wirtschaftliche Gegenleistung für eine evtl. geringe Nutzung des Erfindungsgegenstandes darstellt. Für den Fall der Anmeldung zum Schutzrecht erfasst diese Pauschale einen bestimmten geringen Nutzungsumfang bzw. nach Schutzrechtserteilung ohne Nutzung eine bloße Vorratswirkung (Vorratsschutzrecht).

Die zur Verfolgung dieser beiden Ziele gezahlten Pauschalbeträge können zu einem für den einzelnen Arbeitnehmererfinder wirtschaftlich interessant erscheinenden Gesamtbetrag zusammengefasst werden.

Kommt es zur Schutzrechtsanmeldung und wird die Nutzung in stärkerem Umfang aufgenommen, und überschreitet dabei den vorstehend genannten geringen Nutzungsumfang, kann eine zweite Pauschalvergütungsabrede abgeschlossen werden, die den gesamten etwaigen bisherigen restlichen Nutzungsumfang einschließlich aller künftigen Nutzungen abdeckt.

Zu beachten ist, dass insbesondere einer sehr früh abgeschlossenen Pauschalvergütungsabrede – z.B. im Zuge der Schutzrechtsanmeldung oder bei frühzeitiger Nutzungsaufnahme – in besonderem Maße ein Unsicherheitsfaktor zu Grunde liegt. Es muss deshalb das Bemühen des Arbeitgebers deutlich werden, die im Zeitpunkt der Vergütungsregelung absehbare, voraussichtliche Nutzung der Erfindung und insbesondere natürlich die Umsatzentwicklung nachvollziehbar darzulegen. Maßgeblich sind insoweit die Kenntnisse des Arbeitgebers im Zeitpunkt des Abschlusses der Vereinbarung. Haben die Vertragsparteien die nach ihren Vorstellungen vorhandene Ungewissheit über das Schicksal der Dienstleistung, also das für sie erkennbare Risiko der rechtlichen, technischen und wirtschaftlichen Entwicklung bereits in weitem Umfang berücksichtigt, liegt nach der Vorstellung des BGH ein Vergleich i.S.d. § 779 BGB vor<sup>14</sup>. Dieser Vergleichscharakter wirkt sich u.a. dahingehend aus, dass sich die Vereinbarung für beide Parteien als ein „gewagtes Geschäft“ darstellt, dem nicht von vorneherein der Mangel der Unbilligkeit anhaftet, so dass das Risiko eines nachträglichen Angriffs auf die Wirksamkeit der Vergütungsvereinbarung unter dem Blickwinkel einer Unbilligkeit nach § 23 ArbEG sicherlich wesentlich vermindert wird.

Auf der anderen Seite wirkt sich eine solche Pauschalvergütungsvereinbarung auch im positiven Sinne motivierend auf die Erfinder aus, da ihnen frühzeitig ein nicht unerheblicher Vergütungsbetrag ausgezahlt und das Risiko der späteren Verwertung erkennbar von beiden Seiten getragen wird.

Möglich ist es auch, im Rahmen eines Pauschalvergütungskonzepts eine Vereinbarung über einen Verzicht des Arbeitnehmererfinders auf einen evtl. Anpassungsanspruch nach § 12 Abs. 6 ArbEG, der eine Anpassung der Vergütung bei nachträglich wesentlich veränderten Umständen ermöglicht, zu treffen. Ein solcher entgeltlicher Verzicht auf den Anspruch nach § 12 Abs. 6 ArbEG nach Erfindungsmeldung ist nach allgemeiner Ansicht grundsätzlich zulässig,<sup>15</sup> wobei auch hier die Schranken der Unbilligkeit i.S.d. § 23 ArbEG zu beachten sind.

3.

Weiterhin kann es sich empfehlen, unternehmensintern Richtlinien zur Behandlung und

---

14 BGH vom 17.4.1973, GRUR 1973, 649, 451 - Absperrventil

15 Vgl. BGH vom 20.10.1962, GRUR 1963, 315, 316 f. - Pauschalabfindung

Vergütung von Arbeitnehmererfindungen zu schaffen. Diese werden dann nach der Meldung einer einzelnen Erfindung im Hinblick auf die Behandlung dieser Erfindung vertraglich in Bezug genommen; ein allgemeiner Bezug auf alle Erfindungen verbietet sich. In diesen Richtlinien kann dann in den Grenzen von § 23 ArbEG jeder regelungsbedürftige Tatbestand behandelt werden; dies betrifft nicht nur die Vergütungsfrage, sondern auch die Vorgehensweise hinsichtlich der sonstigen Rechte und Pflichten der Arbeitsvertragsparteien, von der Erfindungsmeldung bis zur Schutzrechtsaufgabe.

Solche Richtlinien tragen zur Transparenz in den Unternehmen bei und vermitteln den Arbeitnehmererfindern ein Gefühl der objektiven Gleichbehandlung.

# Redaktion

---

Dipl.-Betriebswirt Klaus Werner  
Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Berlin

Dipl.-Kfm. Carsten R. Löwe  
Wuppertaler Kreis e.V., Köln

Dipl.-Kff. Katrin Klüber  
Wuppertaler Kreis e.V., Köln

# Kontaktadressen

---

Wuppertaler Kreis e.V.  
Deutsche Vereinigung zur Förderung  
der Weiterbildung von Führungskräften  
Widdersdorfer Straße 217  
50825 Köln  
Tel.: (0221) 37 20 18  
Fax: (0221) 38 59 52  
Internet: <http://www.wkr-ev.de>

Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e.V.  
Friedrichstraße 10-12  
60323 Frankfurt/M.  
Tel.: (069) 9 71 65 – 0  
Fax: (069) 9 71 65 – 25  
Internet: <http://www.dib-ev.de>

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie  
Referat VI A 4  
Scharnhorststraße 36  
10115 Berlin  
Tel.: (030) 20 14 – 72 54  
Internet: <http://www.bmwi.de>