

Unternehmensführung Die hohe Kunst die Leistungskraft in Unternehmen zu steigern

Wir alle kennen die Redensart: „Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit“. Diese simple Lebensregel gilt auch für die Führung von Unternehmen. Verwöhnt und gesättigt durch jahrzehntelangen Erfolg unseres wirtschaftlichen Handelns müssen wir seit einigen Jahren feststellen, unser Wirtschafts- und Gestaltungssystem gehorcht nicht mehr den traditionellen Denk- und Verhaltenseisen. Die erfolgreiche Unternehmensführung braucht heute andere Verhaltensweisen und Methoden.

Die Voraussetzungen für die bisher erfolgreich praktizierte Art von Unternehmensführung sind entfallen. Durch die gewaltigen politischen sowie informationstechnologischen Veränderungen ist die gesamte Welt ein Marktplatz geworden, auf dem auch unsere Unternehmen zu veränderten Marktbedingungen agieren müssen. Mit dem Zusammenbruch des sozialistischen Systems dringen mit den Ländern des Ostens sowie mit China Billiganbieter mit Waren und Arbeitsleistungen in unsere ausartete Wohlstandsidylle ein. Gleichzeitig erklärte sich das Kapitalistische System sozusagen apriori für das Beste aller Systeme und beglückte uns mit einer Ökonomie nach den Gesetzen von Spekulanten, Investoren, Börsen und Banken.

In diesem Umfeld sind die Unternehmen einem enormen Anpassungsdruck ausgesetzt. Um dem Druck erfolgreich zu begegnen, sind andere Denk-, Verhaltensweisen und Methoden erforderlich als die, die bisher über Jahrzehnte hinweg so erfolgreich waren. Diese „eingebrennten“ Denk- und Verhaltensweisen erweisen sich gegenüber Veränderungen als äußerst resistent. Typische Erscheinungsformen hierfür sind: Die Illusion, es wird sich wieder alles wie gehabt richten, lineares Denken und Handeln ohne Berücksichtigung bestehender komplexer Zusammen-

hänge, Bewahren von Besitzständen, Festhalten an so genannten bewährten Vorgehensweisen, die Angst, Neues zu wagen, Aktionismus, Egoismus usw.

Um fit für den Wettbewerb in turbulentem Umfeld und für eine langfris-

tig erfolgreiche Unternehmensentwicklung zu sein, muss das gemeinsame Handeln aller Akteure auf der Leistungsseite im Unternehmen aktiviert und im Hinblick auf das Erreichen wettbewerbsgeeigneter Fähigkeiten optimiert werden. Wir müssen uns wieder darauf besinnen, am Produktionsstandort Deutschland mehr Wertschöpfung zu betreiben. Der Weg dahin führt über die Steigerung der Leistungskraft unserer Unternehmen.

Der kritische Erfolgsfaktor

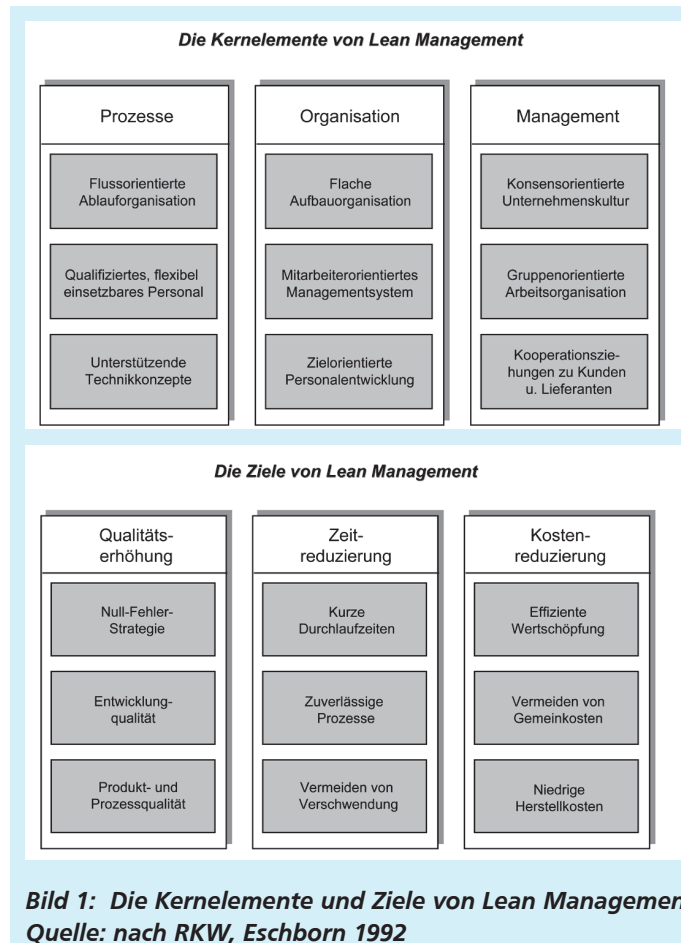
Die Erkenntnis, dass Menschen mit ihren Einstellungen, Verhaltenswei-

sen und Fähigkeiten die Unternehmenszustände und -fähigkeiten bestimmen und prägen, ist für viele Unternehmer und Manager zu simpel und deswegen müssen andere Gründe erhalten, wenn ein Unternehmen in Schwierigkeiten steckt: der globale Wettbewerb, zu hohe Steuerlasten, zu hohe Lohnnebenkosten, fehlende politische Rahmenbedingungen usw. Dass diese These jedoch positive Realität sein kann, zeigen die Beispiele prosperierender Unternehmen, die auch in den derzeitigen wirtschaftlichen Krisenzeiten Konjunktur haben und gutes Geld verdienen.

Das Ziel heißt also nicht Personal abzubauen und Kosten zu senken, was das Zeug hält, sondern durch Steigerung der Leistungskraft und Innovationsfähigkeit, das Unternehmen wettbewerbsfähig zu machen bzw. zu erhalten. Diese Zielsetzung erfordert mehr denn je Manager, die sich den notwendigen Änderungen in einem instabilen, turbulenten Umfeld stellen, sie akzeptieren und nicht verdrängen. Manager, die sich nicht ständig systemimmanent verhalten, sondern die bereit sind, „Anderes“ zu wagen, sich als „Abweichter“ verstehen und danach handeln. Der Prozess langfristig erfolgreicher Unternehmensentwicklung wird mit der Besetzung der Führungsetage entschieden.

Diese Tatsache wird in der Praxis mehr und mehr sichtbar, ist aber weitgehend tabuisiert. Immer sind es die Mitarbeiter, die sich ändern, motiviert und leistungsbereit sein müssen. Manager verfügen über diese Fähigkeiten und Verhaltensweisen offensichtlich von Natur aus.

Dass dem nicht so ist, wird an den Ursachen von Flugzeugabstürzen deutlich. Wie Studien belegen, ist die Hauptursache menschliches Versagen, irreführende oder mangelnde



Goal Aligment (GA)

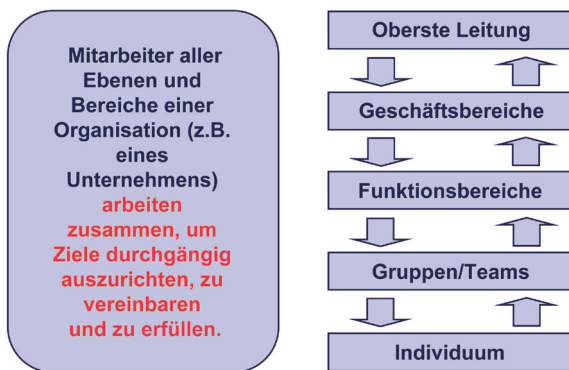


Bild 2: Goal Aligment (GA)

Quelle: nach Wickens, Peter: „Energise your Enterprise“; London 1999

Kommunikation sowie Nichtbeachtung von Warnungen und nicht technische Fehler und Mängel am Fluggerät. Die Analogien zu „Unternehmensabstürzen“ sind offensichtlich: Nicht Methoden, Tools und Techniken bestimmen die Unternehmensentwicklung, sondern die Crew im Cockpit des Unternehmens.

Wofür Manager bezahlt werden sollten

Professor Eugen Schmalenbach, einer der Väter der Betriebswirtschaftslehre, schuf in den 20er Jahren des vorigen Jahrhunderts eine strukturierte systemische Ordnung für ein standardisiertes Rechnungswesen. Mit diesen Arbeiten ist er in den Unternehmen bis heute präsent. Weniger präsent ist er uns als Vordenker und Verfechter des Prinzips der Wirtschaftlichkeit und sich daraus ergebenden Verhaltensweisen zur Führung von Unternehmen. Schmalenbach formulierte folgenden Leitgedanken:

„Die Organisation als Instrument zur Gestaltung der Wirtschaftlichkeit hat zum Ziel, den Betrieb so zu ordnen, dass sich aus dem Zusammenspiel der Organe eine möglichst hohe Gesamtleistung ergibt“.

Dieser Leitgedanke Schmalenbachs ist zeitlos. Er wird in einer sprachlich modernen Form aufgegriffen von Professor Fredmund Malik, Universität St. Gallen: „...die Steigerung der

Leistungskraft des Unternehmens muss im Zentrum aller wirtschaftlichen Überlegungen stehen“.

Die Aufgabe des Managements ist es also, durch die Steigerung der eigenen Leistungskraft ein Unternehmen auf seinem Gebiet und in seiner Branche wettbewerbsfähig und wettbewerbsresistent zu machen und eine hohe Gesamtleistung zu erzielen. Worauf muss das Management achten, wenn es ein Unternehmen in diese Position bringen will? Nach Malik sind es einige wenige, aber erfolgsentscheidende Schlüsselfaktoren, im englischen Sprachgebrauch „Key Performance Indicator (KPI)“ genannt.

► Die Marktstellung

Das Management muss wissen: „Was ist die Grundlage unserer Marktstellung? Warum haben wir sie?“ Und es muss permanent daran arbeiten, die Marktstellung zu verbessern.

► Die Innovationsleistung

Sie ist ein zuverlässiges Frühwarnsignal für die Beurteilung des langfristigen Erfolgs und die Einhaltung der Marktstellung. Sie bezieht sich zum einen auf marktbezogene Innovationen, Entwicklungen von Produkten und Dienstleistungen mit neuem Kundennutzen, und auf innere Innovationen wie leistungsfähige Organisationsstrukturen und Geschäftsprozesse, kontinuierliches Performance- und Qualitätsmanagement, Entwicklung außergewöhnlicher Fähigkeiten, bedarfsorientierte Mitarbeiterentwicklung und -qualifizierung.

► Die Produktivität

Als Arbeitsproduktivität ist sie in der betriebswirtschaftlichen Erfolgsbetrachtung die klassische Messgröße. Umsatz pro Kopf, Produktionsmenge pro Anwesenheitsstunden, Wertschöpfungszeit zur Durchlaufzeit sind geläufige Kennzahlen im betrieblichen und überbetrieblichen Leistungsvergleich. Immer mehr produzieren mit immer weniger Aufwand, das ist die gebräuchliche ökonomische Zauberformel. Im heutigen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld beinhaltet Produktivität jedoch weit mehr: „Produktivität zu erzeugen, ist vor allem „eine Geisteshaltung, die gewollte dauernde Verbesserung dessen, was existiert, die ständige Anpassung des wirtschaftlichen und sozialen Lebens an sich verändernde Bedingungen“ (Japan Productivity Center). Hinter Produktivitätsverbesserungen steht „der wirksame Gebrauch von Innovationen und Ressourcen, um Produkten und Dienstleistungen höhere Wertschöpfung zu verleihen. Produktivität ist die Quelle natürlicher Wettbewerbsfähigkeit, wirtschaftli-

cher Entwicklung und Wohlstand“ (Hongkong Productivity Council).

► Die Profitabilität

Schlussendlich muss sich Leistung lohnen. Profit zu machen ist eine Grundmotivation unternehmerischen Handelns. Unternehmen, die profitabel sind, haben Chancen für Wachstum und sichere Arbeitsplätze. Gewinne machen ist nichts Unanständiges, sondern Voraussetzung für Prosperität und Wohlstand. Für eine Win-/Win-Situation aller Beteiligten am Unternehmenserfolg ist es allerdings schon eine Überlegung wert, wie der erwirtschaftete Profit unter den beteiligten Akteuren aufgeteilt wird.

► Die Verfügbarkeit guter Mitarbeiter

Dass der Mensch die wichtigste Ressource im Unternehmen ist, ist trotz aller sarkastischen und zynischen Darstellungen und Erlebnisse ganz unbestritten. Der Mensch kann als einzige Ressource Veränderungs- und Problemlösungsfähigkeiten und -kapazitäten bereitstellen, um den Prozess einer erfolgreichen Unternehmensentwicklung zu betreiben.

Dipl.-Ing. Biomedizinische Technik (FH)

Ich habe noch keine Berufserfahrung aber bin hochmotiviert und flexibel.
Suche Anstellung im Bereich Medizintechnik.

Meine Schwerpunkte:

- Medizinische Informatik und Biophysik
- Medizinische Physik

Erfahrungen:

- in Entwicklung • Konstruktion und Programmierung von Laborgeräten

Zusätzliche Qualifikation:

- Gute Englischkenntnisse in Wort und Schrift
- sicherer Umgang mit dem Computer

Wenn Sie einen belastbaren und engagierten Mitarbeiter suchen – freue ich mich auf Ihre Zuschriften unter

Christian Daniels
Eichenstraße 27
46499 Hamminkeln/Dingden

Lean Management

Die Kernelemente von Lean Management und die anzustrebenden Ziele zeigt Bild 1. Lean Management gründet auf den folgenden Gestaltungsprinzipien:

- ▶ Effiziente Organisationen denken und handeln nicht in Funktionen oder Hierarchien, sondern in Prozessen bzw. durchgängigen Prozessketten. In diesen vollziehen sich die unternehmerischen Leistungen.
- ▶ Jeder Vorgang der Leistungserstellung dient der Erzeugung von Kundennutzen. Die Kunden entscheiden über den Erfolg von Unternehmen und Produkten. Das Prinzip der Kundenorientierung führt zu einer Neuorientierung der innerbetrieblichen Arbeitsbeziehungen im Sinne einer Vernetzung und Zielausrichtung aller Aktivitäten: Wir arbeiten alle nur für Kunden und erzeugen Kundennutzen!
- ▶ Die Veränderungs- und Problemlösungsfähigkeiten der Mitarbeiter entscheiden über die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Angesichts sich weltweit angleichender Produkt- und Prozessqualitäten werden Kreativität, Wissen und Lernbereitschaft zu Erfolg bestimmenden Wettbewerbsfaktoren. Also müssen die Mitarbeiter auf allen Ebenen und in allen Prozessen und Funktionen

Fähigkeiten, die die Leistungskraft des Unternehmens steigern, voll entfalten können, wollen und dürfen.

Die zentrale Strategie von Lean Management in Richtung „besser, schneller, kostengünstiger“ erfordert sowohl in der Fabrik- wie auch in der Bürowelt neue Methoden und Konzepte der Leistungserstellung. An erster Stelle sind hier zu nennen:

- ▶ das Fließprinzip von Material und Informationen
- ▶ das Just-in-time-Konzept
- ▶ ein umfassendes Qualitätsmanagement
- ▶ Simultaneous Engineering
- ▶ multifunktionale Mitarbeiterqualifizierung
- ▶ vernetztes Teamworking

Wie das gesamte Lean Management-Modell haben auch die Methoden und Konzepte ihren Ursprung im „Toyota Production System“. Dieses hat in den mehr als fünfzig Jahren seiner Existenz nichts von seinem Beispielcharakter und seiner Wirkung verloren.

Zusammenfassend halten wir fest: das Führungs- und Organisationsmodell Lean Management eröffnet Chancen für eine kooperative und konsensorientierte Unternehmensführung und -steuerung über alle Hierarchieebenen, Funktionsbereiche und sozialschichtspezifische Verhaltensweisen hinweg:

- ▶ Auf Unternehmensebene wird ein

Leitbild zur Entwicklung und Führung des Unternehmens festgelegt, in dem Leitgedanken und Arbeitsprinzipien für alle Mitarbeiter – Führende und Ausführende – formuliert sind.

- ▶ In Unternehmensprozessen oder –bereichen werden Strategien und Methoden für das Managen und Führen der Unternehmensprozesse bzw. –funktionen entwickelt, um Ziele und das Leitbild zu erfüllen.

- ▶ Die Mitarbeiter aller Ebenen und Bereiche eignen sich Techniken, Werkzeuge und Verhaltensweisen zur zielbezogenen Lösung konkreter Aufgaben gemäß der strategischen und operativen Ziele bzw. Zielvereinbarungen an.

Auf der Grundlage flacher Hierarchien, einer konsensorientierten Zusammenarbeitskultur und einer prozessorientierten Organisation verhalten sich alle Mitarbeiter aller Ebenen und Bereiche nach weitgehend gleichen Arbeitsmethoden und Verhaltensregeln und führen zielbezogenen Aufgaben zur Erreichung vereinbarter Unternehmens- und Performanceziele durch. Lean Management umfasst mehr als nur das Gestalten flacher Strukturen und die Anwendung bekannter Methoden, Tools und Techniken. Lean Management dient der drastischen Steigerung der Leistungskraft und Wettbewerbsfähigkeit im Rahmen eines

ganzheitlichen Modells, aber mit unternehmensspezifischen Merkmalsausprägungen.

Goal Alignment

Was zeigt sich aber in der Praxis bei der Umsetzung von Schmalenbachs Leitgedanken? Selten klappt das Zusammenspiel der Organe. Selten ist die Organisation das Instrument zur Erzeugung von Wirtschaftlichkeit und hoher Gesamtleistung. Und dies trotz der Verfügbarkeit von Organisationsmodellen, Managementsystemen, betriebswirtschaftlichen Tools und personalen Führungstheorien. Dies lässt sich an Hand zwei recht häufig anzutreffender Beispiele demonstrieren:

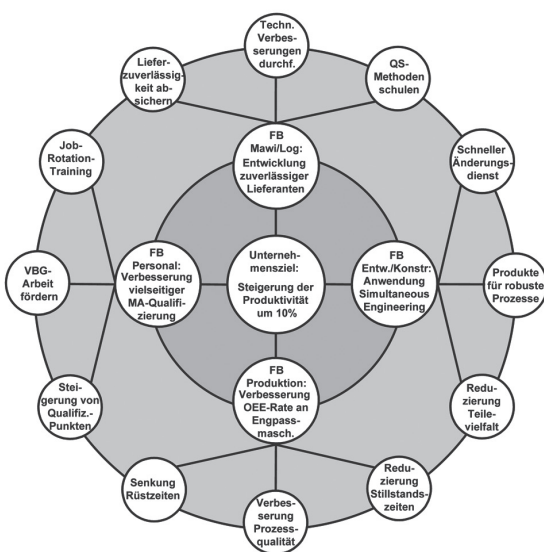
Beispiel 1:

Der Einkauf erhält das Ziel „Senkung der Beschaffungskosten um „X %“. Dieses Ziel wird meist mit Bravour erfüllt, die Einkäufer werden belobigt. Niemand hält nach, welche Mehrkosten in der Produktion entstehen, weil das „billige“ Produkt nicht die technischen Anforderungen erfüllt.

Beispiel 2:

Der Verkauf erhält das Ziel „Erhöhung des Umsatzes im Marktsegment „A“ um „X %“. Auch dieses Ziel wird meist erfüllt, aber mit welchen Folgen: Sonderkonditionen mit Margenschwund, Sonderzusagen zur Produktausführung ohne Prüfung der Machbarkeit u.a. Auch hier das gleiche Ritual: Belobigung und Tantiemzahlung für den erreichten Umsatz. „Bestrafung“ von Konstruktion und Produktion wegen Kostenüberschreitungen und Unfähigkeit zu „flexiblen“ Lösungen. Von Synergien für die Gesamtleistung und Steigerung der Leistungskraft keine Spur. Eine möglichst hohe Gesamtleistung bzw. die Steigerung der Leistungskraft eines Unternehmens oder einer Organisation ist nachhaltig wirksam am besten zu erreichen, wenn es gelingt, die Individualinteressen von Managern und Ausführenden sowie die Interessen des Kapitals in Übereinstimmung zu bringen. Diese Übereinstimmung muss sich niederschlagen in einem durchgängig ausgerichteten und vernetzt wirkenden Ziel-

Zielnetzwerk zur Steigerung der Produktivität



Wichtig:

- Der Organisationsstruktur folgend werden für ergebnisrelevante Messgrößen die Ziele für die jeweiligen Ebenen quantifiziert bestimmt, **durchgängig ausgerichtet und vereinbart**.
- Der Prozess der Zielerfüllung erfolgt durch synchronisiertes **Top-down/Bottom-up-Management** und unter Anwendung des als Regelkreis wirkenden PDCA-Zyklus.

Bild 3: Beispiel eines durchgängig ausgerichteten Zielnetzwerkes zur Steigerung der Produktivität

system für alle das Unternehmen oder die Organisation treibenden Kräfte. Das Instrumentarium dazu ist Goal Alignment, eine gegenüber traditionellen, eingespielten Verhaltensweisen innovative Vorgehensweise (Bild 2).

Bei Goal Alignment vollzieht sich die durchgängige Zielsetzung und -ausrichtung in einem Prozess, wo Menschen auf allen Ebenen, Funktionsbereichen und in allen Geschäftsprozessen zusammenarbeiten, um Ziele mitzugestalten, zu vereinbaren und diese zu erfüllen. Bild 3 zeigt ein in einem Goal Alignment-Prozess erarbeitetes Zielnetzwerk. Das Zielnetz dient dazu, alle Mitarbeiter aller Ebenen und Bereiche über das strategische Gesamtziel in Kenntnis zu setzen, ihren Beitrag zur Erreichung dieses Zieles einzufordern und ihnen bei der Erledigung der dazu notwendigen Aufgaben möglichst große Selbstständigkeit einzuräumen. Dieser Prozess führt hin zu vernetztem Teamworking.

Zielausrichtung immer wechselseitig

Der Prozess der Zielausrichtung (Bild 2) verläuft immer wechselseitig und er ist nicht einfach. Er erfordert viele schweißtreibende Diskussionen, in denen sich Menschen aller Ebenen und Bereiche treffen, wo Ideen für das Ganze aber auch persönliche Interessen aufeinanderprallen. Diskussionen müssen ein echter wechselseitiger Austausch von Ideen und Interessenslagen sein, die sich zwischen den Ebenen und Bereichen hin und her bewegen. Dabei sind die Ziele so zu bestimmen und zu quantifizieren, dass sie hart, aber realistisch und erreichbar sind und gleichzeitig als Verpflichtung, sie zu erfüllen, anerkannt werden. In den Zielausrichtungsdiskussionen geht es gleichzeitig darum, zu vereinbaren wie die Ergebnisse erreicht werden sollen: z.B. einander mehr zu helfen als sich gegenseitig zu beweisen, wer was am Besten kann oder weiß. Es geht um mehr Miteinander, um mehr Kommunikation als um Diktat und fruchtloses Taktieren.

Ein Goal Alignment-Prozess ist weitaus schwieriger durchzuführen

und bedeutend zeitaufwendiger als beispielsweise ein klassischer MBO-Prozess. Aber einmal richtig durchgeführt, entfaltet er eine außerordentliche Wirkung: Es geht darum, die Ziele des Unternehmens, der Funktionsbereiche und jedes Einzelnen so zu vernetzen, dass sie schließlich dem gewollten Gesamtzweck dienen. Das Commitment eines jeden Einzelnen, sich für den gewollten Gesamtzweck einzusetzen ist die Belohnung für diesen durchaus mühevollen Prozess.

Dieser Prozess ist gleichzeitig ein innovativer Lernprozess: Alle Mitarbeiter – Manager und Ausführende – erlernen neue Verhaltensweisen und

(zum Beispiel vielseitige Mitarbeiterqualifizierung, mit Verbesserungsgruppen arbeiten, Prozessqualität verbessern können, neues Wissen anwenden usw.).

Wie die Praxis der Verbesserung der „inneren“ Verfassung von Unternehmen und Organisationen zeigt, gibt es keine Steigerung der Leistungskraft ohne Zuwachs personaler kognitiver und verhaltensbedingter Fähigkeiten. Die Formel heißt schlicht: „Welche Fähigkeiten brauchen wir/müssen wir besitzen, um vereinbarte Leistungsziele zu erreichen?“ „Über welche Fähigkeiten müssen wir verfügen, die die Erfüllung der Leistungsziele erst ermöglichen?“

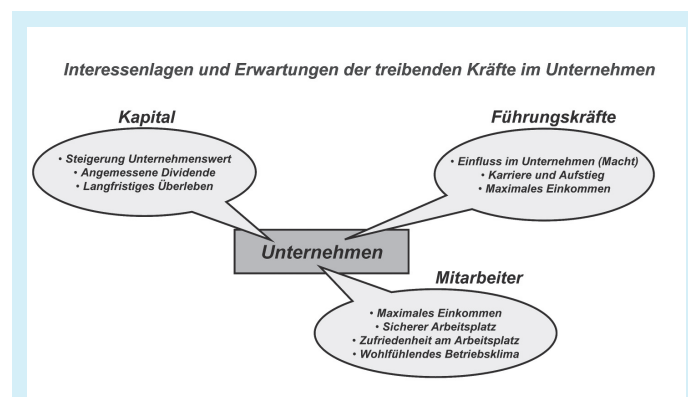


Bild 4: Interessenlagen und Erwartungen

Quelle: nach Mentzel, K.: „Die permanente Krise, München 2003

Fähigkeiten, sie lernen und erfahren die ganzheitliche Sicht nachhaltig wirksamer Unternehmensentwicklung. Sie lernen weiterhin die unterschiedlichen und individuellen Interessen von Kapital, Management und Ausführenden zu verstehen, miteinander zu verbinden und zu beherrschen (Bild 4). In einer Zeit, wo wir über „Heuschreckenkapitalismus“ diskutieren, sicher ganz wichtig. Neben der Koordination und Ausrichtung der verschiedenen Interessenslagen auf ein Gesamtziel (zum Beispiel der Steigerung der Produktivität um 10 Prozent), erreichen wir mit Goal Alignment weitere bedeutende strategisch und operativ wirkende Vorteile: GA synchronisiert die Erfüllung „harter“ (materieller) Leistungsziele, wie Steigerung der Produktivität, Reduzierung der „Time to Market“, Steigerung der Umsatz- und Kapitalrendite, mit „weichen“ immateriellen Zielen für personalen Fähigkeiten- und Wissenszuwachs

Hier setzt der Prozess ein, der bisher bei „Führen mit Zielen“ so noch nicht in einem ganzheitlichen Zusammenhang gesehen wird. Goal Alignment ist gleichzeitig ein methodischer Weg zu einem fortdauernden, systemischen Performance-Improvement-Vorgehen und kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

Warum wir Langsamkeit brauchen

Die Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung mit der Auswirkung, dass riesige Mengen von Daten und Informationen ständig auf uns einwirken, ist eine Erscheinung, die unser Leben mehr und mehr bestimmt. „Folgen wir noch dem neuesten Trend?“ „Gibt es da nicht bereits ein neues Managementsystem?“ So oder ähnlich tönt es aus den Top-Etagen. Im Geschwindigkeits- und Veränderungsrausch wird

leider allzu häufig vergessen, dass Schnelligkeit allein nicht immer das Entscheidende ist, sondern mit Beharrung und Langsamkeit gepaart sein muss. Neue Organigramme und Prozesse, neue Managementtools und KVP-Techniken lassen sich relativ leicht erstellen und vermitteln. Das Wissen aber, wie man damit wirkungsvoll umgeht, kann nur durch Erleben und Erfahren gewonnen werden. Und genau hierzu braucht es Zeit. Wenn sich aber Organisationen, Management- und Führungssysteme sowie Improvementtools und -techniken in schneller Folge ablösen, können sich neues Wissen und neue Erfahrungen nur begrenzt herausbilden.

Durchaus sinnvolle Reformen und Neuerungen tragen mangels Zeit, sich neues Wissen und neue Erfahrungen zu erschließen, kaum Früchte. Es wird keine Nachhaltigkeit erreicht. Es ist nichts weiter als Unruhe stiftender Aktionismus. Im Kaizen-Jargon ausgedrückt: Verschwendung pur!

Die Verschwendung wird noch verstärkt: Jede Neuerung, Veränderung berührt Machtstrukturen, Privilegien, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten. Dies führt wiederum dazu, dass ein großer Teil der personalen Energie dafür verwendet wird, den „Besitzstand“ zu wahren und nicht das Neue mit aller Kraft voranzubringen. Je öfter – sprich schneller – nun Umstrukturierungen, Strategieänderungen, neue Zielsysteme und Zusammenarbeitsregelungen als Reaktion auf sich nicht plan- oder erwartungsgemäß entwickelnde Zahlen, Daten und Fakten vorgenommen werden, desto mehr Zeit, Kraft, Energie und Kreativität gehen auf das Konto „Verschwendung“. Es wird nicht in Leistungserbringung und Wertschöpfung investiert. Diese Vorgehensweise führt nicht zu Performanceverbesserungen.

Grundlage für diesen Artikel ist das vom gleichen Verfasser geschriebene Buch „INNOVATIONKEYS® - ...erfolgreich die Zukunft gestalten“, Adept-Media-Verlag, 2004, ISBN: 3-980727629

Autor: Obering. Gero Pankus, Gero Pankus Unternehmensberatung BDU, Wuppertal