

# Auf den Kunden hören

**INNOVATIONEN** Sie erlauben Unternehmen, ihre Marktanteile zu sichern und auszubauen. Dabei geht es oft darum, etwas zu schaffen, was einen Wert für ein Unternehmen und seine Kunden darstellt, sagt Thomas Memmel, Mitglied der Geschäftsleitung von Zühlke Engineering. Dabei ist es zentral, auf den Kunden und seine Bedürfnisse zu hören.

**INTERVIEW** STEFFEN KLATT

**Zühlke wurde vor fünf Jahrzehnten als ein Unternehmen zur Entwicklung von Produktinnovationen gegründet. Wieviel von dieser ursprünglichen Idee steckt heute noch in Zühlke?**

**THOMAS MEMMEL:** Mehr denn je. Innovation steckt in unseren Genen. Wir haben gerade unseren Innovationsprozess überarbeitet. Unsere Mitarbeitenden haben sehr grosse Freiräume, um Ideen einzubringen und Innovation zu leben. Wir definieren uns als Partner unserer Kunden und arbeiten auf Augenhöhe mit ihnen. Wir möchten Ideen vorantreiben und in marktfähige Innovationen übertragen.

**Was ist für Sie Innovation?**

Am Ende muss für den Kunden und die Benutzer ein Wert entstehen. Sie entscheiden darüber, wie gut eine Innovation ist. Es gilt zudem, das richtige Business-Modell zu finden, um Innovation erfolgreich auf den Markt zu bringen.

**Geht es um Verbesserungen oder völlig neue Lösungen?**

Es gibt natürlich die Fälle, in denen ein Business-Modell völlig neu entsteht. Man muss das Rad aber nicht neu erfinden, um innovativ zu sein. Häufig geht es darum, bestehende Business-Modelle anzupassen und neu auszurichten, damit Nutzen für den Kunden entsteht, für den er bereit ist zu bezahlen. Hier schliesst sich auch der Kreis zur Cross-Industry-Innovation: Lösungen, die in einer Branche gut funktionieren, werden auf eine andere Branche übertragen.

**Sind die Grenzen zwischen Neuentwicklungen und Kopien also fließend?**

Es geht dabei nicht um das Kopieren, sondern darum, das Muster zu verstehen und es für eine andere Branche richtig anzupassen. Nehmen Sie die Idee, dass Sie Leistungen nicht mehr kaufen, sondern nur noch für die Nutzung zahlen. Verschiedenste Branchen – von der Musik bis zur Automobilindustrie – haben das Muster auf ihre Weise adaptiert.

So entstehen neue und erfolgreiche Business-Modelle.

**Wer bringt die Ideen für die jeweilige Lösung?**

Innovation muss darauf basieren, dass Unternehmen die Aufgaben, Probleme und Ziele ihrer Kunden kennen. Wir helfen unseren Kunden dabei, die Bedürfnisse ihrer Kunden und Benutzer noch besser zu verstehen. Gemeinsam mit ihnen entwickeln wir begeisternde Lösungen.

**Innovationen sind Wetten auf die Zukunft. Wie können Sie voraussehen, was morgen Erfolg haben wird?**

Niemand kann sich am Anfang des Prozesses sicher sein, dass eine Idee am Ende auch als Innovation erfolgreich sein wird. Aber Innovatoren können eine Vorgehensweise etablieren, strukturiert vorgehen und die richtigen Fragen stellen. Zudem ist es unbedingt notwendig, Ideen und Annahmen frühzeitig am Markt zu testen.



ZUR PERSON

Thomas Memmel, promovierter Naturwissenschaftler, ist Mitglied der Geschäftsleitung der Zühlke Engineering AG und Director Solution Center Enterprise. Zühlke hat rund 630 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ist mit lokalen Teams in Deutschland, Grossbritannien, Österreich, Serbien und der Schweiz präsent. Das Unternehmen wurde 1968 von Gerhard Zühlke gegründet und im Jahr 2000 vom Führungsteam übernommen.

**Hat die Digitalisierung den Innovationsprozess beeinflusst?**

Die Digitalisierung ist ein Muster, das immer wieder angewendet wird. Es geht zumeist darum, ein bestehendes Business-Modell für das digitale Zeitalter neu aufzusetzen. Entweder werden bestehende Modelle und Wertschöpfungsketten mit der digitalen Welt verbunden, oder sie werden gänzlich durch digitale Formen ersetzt. Dadurch werden Angebote und Mehrwerte geschaffen, die es vorher nicht gab.

**IN UNSERER FIRMENKULTUR IST «OFFENHEIT FÜR NEUES» VERANKERT.**

**Stellen Innovationen auch die innere Struktur der Unternehmen in Frage?**

Wenn Geschäftsmodelle angepasst werden, bricht das auch Strukturen auf. Für eine gute Innovation müssen Sie die verschiedenen Bereiche ihres Unternehmens zusammenbringen und vernetzt arbeiten. Organisationen sollten sich darauf entsprechend vorbereiten.

**Wieviel Innovation erträgt ein Unternehmen?**

Soviel wie nötig, um zum Beispiel die eigene Position am Markt zu verteidigen oder zu stärken. Innovation ist kein Selbstzweck, sondern eine Notwendigkeit, die verschiedene Gründe haben kann: neue oder veränderte Kundenbedürfnisse, der Wunsch nach Differenzierung des Angebots, wegbrechende Margen oder schmelzende Marktanteile.

**Wo holen Sie Ihre Fachkräfte her?**

Bei uns arbeiten Top-Spezialisten verschiedenster Fachrichtungen wie Betriebswirtschaft, Wirtschaftsinformatik, Informatik, Maschinenbau, Physik oder Innovationsmanagement. Wir sind an Universitäten und Fachhochschulen in der Schweiz wie auch an Fakultäten in Deutschland und Österreich präsent.

**Spüren Sie den Fachkräftemangel?**

Die Zahl der Studierenden in den Studiengängen, die für uns wichtig sind, ist tendenziell

rückläufig. Der Arbeitsmarkt ist sehr kompetitiv und Unternehmen sollten eine langfristige Personalpolitik verfolgen. Um Fachkräfte zu gewinnen, bieten wir daher ein attraktives Umfeld: Unsere Mitarbeitenden arbeiten mit Spezialisten verschiedener Fachrichtungen zusammen und lernen dadurch gegenseitig voneinander. Zudem sind wir auch an einer Initiative beteiligt, welche die Vielfalt von Informatikberufen in der Öffentlichkeit bekannt macht und mehr Jugendliche für ein Informatikstudium begeistert.

**Wo sitzen Ihre Kunden?**

Wir betreuen Kunden aus der Schweiz, Deutschland, Österreich und Grossbritannien. Die Nähe zu unseren Kunden ist uns wichtig. Unsere Standorte liegen daher in ihrer Nähe und wir kennen die lokalen Gegebenheiten.

**Wie halten Sie den Innovationsgeist im eigenen Haus lebendig?**

Wir sind eine Organisation, die lernen möchte. In unserer Firmenkultur ist «Offenheit für Neues» verankert. Unsere Mitarbeitenden tragen und leben diese Kultur durch ihre Begeisterung und ihre Leidenschaft. Wir wollen immer vorn dabei sein und bei den Themen, die neu aufkommen, vertreten sein. Bei uns sind Fehler erlaubt. Jeder hat die Freiheit, neue Dinge auszuprobieren, ohne den Druck, dass immer etwas daraus entstehen muss.

Foto und Grafikquellen: zVg/Forster Rohner (u.r.)/Zühlke(o.r.)

## KTI FINANZIERT ZUSAMMENARBEIT MIT HOCHSCHULEN

Staatliche Innovationsförderung fliesst in der Schweiz vor allem über die Kommission für Technologie und Innovation (KTI), die im Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung von Bundesrat Johann Schneider-Ammann angesiedelt ist. Dabei werden jährlich rund 125 Millionen Franken an Fördergeldern vergeben. Der Grossteil davon, 110 Millionen Franken, ging 2013 nach Angaben der KTI an Projekte der Forschung und Entwicklung. Typischerweise spannen dabei ein Unternehmen und eine Hochschule zusammen. Dabei finanziert die KTI nur die Personalaufwendungen der Hochschule, und auch das nur zu maximal 50 Prozent. Das Unternehmen muss seine eigenen Aufwendungen allein tragen.

## BEISPIEL 1

### TEXTILIEN UND ELEKTRONIK VERSCHMELZEN

Von der einst umfangreichen Schweizer Textilindustrie ist nicht mehr viel geblieben – nur noch hochpreisige Nischenanbieter. Diese sind zu ständigen Neuerungen gezwungen. Beispiel Forster Rohner. Als der Franken 2011 massiv aufwertete, hielt das St. Galler Traditionsunternehmen mit einem KTI-Projekt dagegen. Dabei ging es darum, Elektronik in die Textilien zu integrieren. Gemeinsam mit der Fachhochschule Zentralschweiz entwickelte Forster Rohner ein Verfahren, elektronische Komponenten wie LEDs, Sensoren und Solarzellen mittels Stickereitechnik in textile Flächen zu integrieren. Die Textilien können für die Innenausstattung von Gebäuden oder auch für exklusive Kleidung verwendet werden.

