



Hand in Hand ins digitale Zeitalter: Im Innovation Lab von Schunk testen Mitarbeiter frühzeitig Produktideen.

INTERVIEW

„Innovation gelingt nur im angstfreien Raum“

Im Interview beschreibt Prof. Dr. Markus Glück, Chief Innovation Officer bei der Schunk GmbH & Co. KG Spann- und Greiftechnik, wie das Unternehmen Innovationen vorantreibt.

Herr Prof. Dr. Glück, Sie sind Geschäftsführer Forschung und Technik bei Schunk. Welche Aufgaben haben Sie?

GLÜCK: Ich bin verantwortlich für die Ausrichtung unserer Neuproduktentwicklung. Dabei bringe ich als leitender Entwicklungsingenieur die Technology-Push-Sicht aktiv in unseren Innovationsprozess mit ein. Zusammen mit dem Produktmanagement gestalte ich unser Produktportfolio. Meine Aufgabe ist es, Leitplanken zu setzen, potenzielle Ideen und Trends rechtzeitig zu erkennen und

mit klaren Aufgaben den Innovationsprozess immer wieder zu stimulieren.

Was sind derzeit Ihre Hauptthemen?

GLÜCK: Mit unserem Innovationsmanagement-System haben wir einen Prozess entwickelt, der innovationsfreundliche Rahmenbedingungen schafft, die Innovationskultur prägt und uns dabei unterstützt, uns den Marktanforderungen und den technologischen Trends konzentriert zu widmen. Die Digitalisierung prägt die industrielle Automation in besonderem Maße. Sie erfordert ein radikales Umdenken. Wir waren klassischer Komponentenhersteller für die industrielle Automation. Vor allem mithilfe der Mechatronik entwickeln wir uns zu einem smarten Unternehmen, das die Herausforderungen der Industrie 4.0 aktiv annimmt und hierfür Lösungen realisiert. In Zukunft bieten wir zusätzlich intelligente, meist auf Software basierende Dienste an. Die Kunden können diese auf einer Plattform im Internet auswählen, anpassen, testen und kaufen.



Fotos: Schunk

Prof. Dr. Markus Glück

„Neben der Fehlertoleranz sind Ruhe und Fokus nötig.“

Prof. Dr. Markus Glück
Schunk



Muss sich die Unternehmenskultur dafür verändern?

GLÜCK: Die Innovationskultur und die Rahmenbedingungen im Unternehmen sind eine entscheidende Voraussetzung dafür, dass ein Unternehmen seine Innovationsaktivitäten wirksam umsetzen kann. Innovation gelingt nur in einem angstfreien Raum, der auch Fehler zulässt. Neben der Fehlertoleranz sind Ruhe und Fokus nötig. Wenn wir nicht konzentriert arbeiten und testen, kann sich kein



Innovationserfolg einstellen. Alle Beteiligten müssen sich aber auch mal treiben lassen und aus dem Tagesgeschäft ausklinken dürfen.

Schunk entwickelt Produkte wie Greifarme disruptiv und kooperiert dafür mit externen Partnern.



Wie arbeiten Sie in Ihrem Unternehmen an Innovationen?

GLÜCK: Bei uns ziehen sich die Teams beispielsweise in unser Innovation Lab zurück. Hier entstehen Tischaufbauten und Demonstratoren, die bei Weitem nicht perfekt sind. Wichtig ist, dass wir schnell Schlüsselversuche durchführen und frühzeitig Erkenntnisse gewinnen, ob ein Lösungsansatz Erfolg verspricht. Wichtig ist dabei auch, wie wir mit unseren Ideen die richtigen Antworten auf die Bedürfnisse des Marktes geben.

Hat die Innovationskultur Einfluss auf die Führungskultur?

GLÜCK: Auch die Führungskultur muss sich ändern. Wir arbeiten zum Beispiel in bereichsübergreifenden Teams und setzen hierbei agile Methoden ein. Wir Führungskräfte agieren dabei als Coaches und bringen die Teams mit unserer Erfahrung voran. Den Lösungsprozess selbst dürfen wir nicht mehr beherrschen. Was zählt, ist die Innovationsgeschwindigkeit der Teams. Diese erhöhen aber nur ihr Tempo, wenn sie Entscheidungsfreiräume besitzen und schnell ihre Ideen Wirklichkeit werden lassen können. Hierarchisches Denken ist dabei zunehmend fehl am Platz. Trotzdem setzen wir Leitplanken, innerhalb derer unsere Entwicklerteams arbeiten müssen.

„Was zählt, ist die Innovationsgeschwindigkeit der Teams.“

Prof. Dr. M. Glück
Schunk

Welche Rolle spielt die Geschäftsleitung?

GLÜCK: Die Herausforderungen der Digitalisierung sind so umfassend und wirken sich in nahezu allen Unternehmensbereichen aus. Daher muss Innovation auch Chefsache sein. Unser geschäftsführender Gesellschafter und CEO, Henrik Schunk, bringt sich persönlich ein und nimmt aktiv an den Steuerkreisen des Innovationsmanagement-Systems teil. Er war es auch, der mich

zum Chief Innovation Officer mit Geschäftsführerverantwortung bestimmt hat. Damit hat er das klare Signal gesetzt, dass unser weiteres Wachstum auf den Chancen kontinuierlicher Innovation basiert.

Wie sehen Sie das Thema disruptive Innovation?

GLÜCK: Disruptive Innovationen, so sehr sie sich viele wünschen, lassen sich selten über Regelprozesse und Innovationsroutinen erarbeiten. Zur Disruption benötigen alle Beteiligten Denkpausen, kreative Freiräume und das Glück des Tüchtigen. Wir überlassen die Suche nach disruptiven Ansätzen aber nicht dem Zufall. Unsere erfahrenen und kreativen Mitarbeiter führen wir ganz gezielt in Innovationsworkshops zusammen. Wir wagen Neues in unserer Zukunftsfabrik, die sich in einem eigens hierfür abgetrennten Unternehmensbereich befindet. Dort wollen wir die Vorteile einer Start-up-Kultur mit den Erfahrungen unserer Mitarbeiter zusammenführen. Ebenso binden wir Kunden, Technologiepartner, Lieferanten, Partnerunternehmen sowie renommierte Forschungsinstitute in unsere Innovationsarbeit mit ein.

Wann wird eine Idee zum Erfolg?

GLÜCK: Ob eine Idee zum Markterfolg wird, hängt von vielen Faktoren ab. Wesentlich ist das Durchhaltevermögen der Mitarbeiter, ihre Ideen zum Erfolg zu bringen. Führungsverantwortliche müssen den Teams dabei den Rücken stärken. Darüber hinaus ist es sinnvoll, das Projekt im Hinblick auf den Markterfolg und die Technologie schon früh auf eine harte Probe zu stellen. Ein zeitiger Erkenntnisgewinn in Schlüsselexperimenten verringert Risiken und steigert die

Erfolgschancen beträchtlich. Letzten Endes zählt aber auch die DNA des Unternehmens, die bei Schunk Pioniergeist und Präzision in Einklang bringt.



Schunk wurde in diesem Jahr mit dem Hermes Award ausgezeichnet. Was bedeutet diese Auszeichnung für Schunk?

GLÜCK: Die Motivationseffekte sind grandios. Das Interesse an unserer Entwicklungsarbeit und an unserem Unternehmen ist so stark gewachsen, dass uns die derzeitige Nachfrage nach den ersten Neuprodukten voll und ganz beschäftigt. Und das ist gut so, denn Innovationen sind dann erfolgreich, wenn sich ein schneller Markterfolg einstellt. Nur das zählt am Ende.

Herr Prof. Dr. Glück, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.

KONTAKT
Andrea Veerkamp-Walz
VDMA Betriebswirtschaft
Telefon +49 69 6603-1488
andrea.veerkamp-walz@vdma.org

INFO
Das ausführliche Interview finden Interessierte auf der VDMA-Website.

LINK
www.vdma.org/personal