



Illustration: Anne Vagt

Ingenieure müssen spinnen dürfen

VERÖFFENTLICHT AM 12.12.2014

Einfach mal den Gedanken und Ideen freien Lauf lassen: Wie beim Elektronikunternehmen Sennheiser Innovationsprozesse funktionieren.



LESEZEIT: 3 MINUTEN

TEXT:

LUKAS GRASBERGER >

„Diese Idee lag damals einfach in der Luft“, lacht Daniel Sennheiser. Das Traditionsunternehmen Sennheiser, das der 40-Jährige als Ko-Chef leitet, hat das drahtlose Mikrofon mit erfunden. Unter anderem, betont der Sennheiser-Geschäftsführer – denn der Mittelständler aus dem niedersächsischen Wedemark gilt schon seit Jahrzehnten als Innovationsschmiede: Den Großteil seines Umsatzes macht der hidden champion mit Produkten, die durch mindestens eines, öfter auch mehrere Patente geschützt sind. Hunderte sind es mittlerweile, sie stecken in Funkmikrofonen für Live-Sendungen und Bühnenauftritte, im ersten Anrufbeantworter, im ersten Babyfon. „Ingenieure“, sagte Firmengründer Fritz Sennheiser einst, „müssen spinnen dürfen“.

Im Laufe der Jahre hat sich aus dieser Haltung eine Strategie entwickelt. Mit Achim Gleissner beschäftigt das 2.500-Mitarbeiter-Unternehmen einen Manager für Innovationsstrategien, gerade entsteht der „Innovation Campus“, ein Entwicklungszentrum am Stammsitz, wo Kundenbedürfnisse auf Lösungskompetenzen trafen. Dort gehe es darum, Ideen zum Fließen zu bringen. Und ihnen

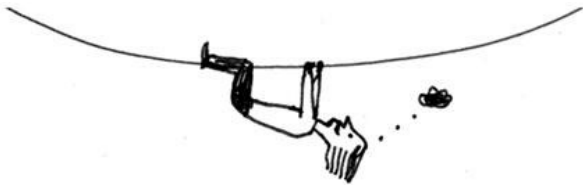
Raum zu geben. Dies ist durchaus wörtlich gemeint: „Alles ist irgendwie beweglich“ in einem flexibel gestaltbaren Bereich, in dem Mitarbeiter viel malen, ausprobieren, locker Leute hinzuziehen können.



Illustration: Anne Vagt

Dies sei am Anfang eines Innovationsprozesses nötig. Dann müssten sich die Räume verändern lassen – für eine Phase, in der sehr schnell Prototypen entstehen, die man dann mit den Anwendern und Kunden testen könne. Nach einem positiven Kundenfeedback kommt das Stadium des klassischen Entwicklungsprojekts, mit Fachleuten, die die Idee zu Ende „tüfteln“. Die Entwicklung vollziehe sich in „iterativen Zyklen“: von Schritt zu Schritt – immer erst, wenn der vorhergehende funktioniert hat. Früh und viel scheitern gehöre zum Konzept, sagt Sennheiser. „Kinder lernen laufen auch durch hinfallen. Aber: Wenn ein Kind fällt, ist es noch nicht groß, fällt darum auch nicht so tief – und tut sich auch noch nicht so weh.“

AUS DEM SCHEITERN LERNEN



Viel scheitern kann Sennheiser mit der Musikerin Imogen Heap, die mit einer Art Hightech-Handschuh Bewegungen ihrer Hand in Musik umwandelt. „Die Computertechnik interpretiert hier Körperbewegungen.“ Dazu brauche es neue Sensorik, die Audio modulieren könne, auch ganz neue Mikrofone. „Wir lernen dadurch, Schritt für Schritt, modular neue Produkte aufzubauen.“ Der Begriff des Lernens gefällt auch Innovationschef Gleissner besser als scheitern, das im Deutschen so negativ klinge. Er halte es mit dem Zitat von Thomas Alva Edison: „Ich bin nicht gescheitert. Ich kenne jetzt 1.000 Wege, wie man keine Glühbirne baut.“

Illustration: Anne Vagt

QUELLE: [HTTPS://MERTON-MAGAZIN.DE/INGENIEURE-MÜSSEN-SPINNEN-DÜRFEN](https://merton-magazin.de/ingenieure-muessen-spinnen-duerfen)