

# «Man muss auch Misserfolge zulassen»



Ulf Berg, in Anspielung auf den Hexis-Entscheid: «Wir dürfen nicht erlauben, dass etwas, das nicht funktioniert hat, uns den Mut zu Neuentwicklungen nimmt.» Bild: Heinz Diener

Für Sulzer-Chef Ulf Berg ist der Stellenwert der Materialforschung an den Schweizer Unis zu gering. In einem Referat über Forschung und Entwicklung bei Sulzer äusserte er sich zur Schaffung eines innovationsfördernden Betriebsklimas.

**WINTERTHUR** – Wenn ein Ulf Berg zu einem Thema wie «Forschung und Entwicklung bei Sulzer» referiert, ist ein grosser Hörsaal gefragt. Derjenige des Technoparks jedenfalls platze am Montagabend aus allen Nähten. Und der jüngste «Innovations-Apéro» hatte es tatsächlich in sich: gegenwärtige wie ältere Sulzerner, Politiker und ZHW-Studenten füllten die Sitzreihen, und die Stehplätze zogen sich durch die offene Tür bis in den Gang hinaus.

Forschung und Entwicklung (F+E) in einem Unternehmen zu betreiben, heisse, Business und Wissenschaft zu kombinieren oder «Geld zum Wissen und Wissen zum Geld bringen». Man muss nach Bergs Erfahrung bereit sein, bei diesem Prozess eine «gewisse Unordnung» oder gar ein «Chaos» zuzulassen, um ein kreatives Klima zu schaffen und auf der Entwickler-Seite Verständnis für den Markt reifen zu lassen. Ohne dieses gehe es nicht – als echte Innovation anerkennt Berg nur eine Erneuerung, die «am Markt eine signifikante Wirkung hinterlässt».

Der F+E-Standort Schweiz, der bei den weltweiten wissenschaftlichen Zitierungen den Spitzenplatz im Verhältnis zum Bruttoinlandprodukt einnehme, sei für Sulzer sehr wichtig. International gesehen, investiere die öffentliche Hand heute aber zu wenig in die Hochschul-F+E. Dazu komme ein Ungleichgewicht: Das grosse Geld werde disproportional verteilt, sehr viel gehe an die Biotechnologie, (zu) wenig an die Materialforschung. Selbstverständlich suche Sulzer im übrigen auch weltweit die Zusammenarbeit mit Spitzenhochschulen.

Die heutige Konzentration auf vier Kerndivisionen und die Aufgabe des Brennstoffzellen-Projekts Hexis sollen es Sulzer erlauben, die Investitio-

nen in die Konzernforschung von heute rund zwei Umsatzprozenten zu erhöhen; Ziel ist laut Berg ein Prozent mehr. Diese Forschung ist bei Sulzer Innotec konzentriert, zugunsten der vier Divisionen Pumps, Metco, Turbo Services und Chemtech. Innotec selber muss keinen Gewinn machen und ist rund zur Hälfte mit externen Aufträgen ausgelastet.

## Innovationen begünstigen

Um Innovationen im Konzern zu begünstigen, werden die Produkte und Technologien systematisch in «Roadmaps» auf ihre Position und das noch vorhandene Potential in ihrem Lebenszyklus analysiert. Der interne Ideenaustausch ist in monatlichen «Round Table»-Diskussionen und in Workshops zu anspruchsvollen The-

men institutionalisiert. Ebenfalls innovationsfördernd ist laut Berg ein Rotationssystem für die Ingenieure: Es soll sie vom Gärtchendenken abhalten, «obwohl der Mensch eigentlich nicht gestört sein will». Den von der Finanzgemeinde oft bemühten Synergieeffekten zwischen Konzerndivisionen misstraut der Sulzer-Chef: Entscheidend sei die Ähnlichkeit der Märkte. Teamwork der Ingenieure und Divisionen von oben anzuordnen, sei nicht empfehlenswert; diese müssten ihre gemeinsamen Interessen selber «entdecken».

Bei Sulzer ist dies möglich – alle vier Konzerndivisionen sind beispielsweise am Öl/Gas-, dem Papier-/Zellstoff sowie dem Turbinen- und Energieerzeugungsmarkt beteiligt. Was schliesslich das Geld angeht, so stellt der Konzern neben den ordentlichen Budgets «Vouchers», d.h. Anschub-Finanzierungen für Projekte mit hohen Chancen und hohem Entwicklungsrisiko zur Verfügung.

ANDREAS WIDMER

## Hexis: noch zu viele Millionen

Die Aussagen des Sulzer-Konzernchefs zur Aufgabe des Wagnisprojekts Hexis wichen erwartungsgemäss von denjenigen Roland Diethelms, des ausgeschiedenen Hexis-Chefs ab, der auch heute noch an sein «Kind» glaubt («Landbote» vom 18. November).

Bergs Kernaussage zu diesem auch für ihn «sehr bitteren Entscheid» war wohl die, Sulzer allein hätte als Technologiekonzern nicht die spezifischen Fähigkeiten gehabt, Hexis weltweit «in die Baumärkte zu bringen». Zudem wären laut Businessplan noch allermindestens 60 Millionen Franken erforderlich gewesen, um den Break-Even zu erreichen. Und dies, obwohl alle früheren Investitionen in das dezentrale Brennstoffzellen-Projekt bereits völlig abgeschrie-

ben waren. Ein Vertriebspartner sei aber trotz intensiver, langer Suche – «eine externe Bank hat für uns über 100 Firmen angeschrieben» – nicht gefunden worden; ein zunächst interessierter Partner sei heute nicht mehr auf dem Markt. Die Deregulierung habe Energieriesen wie RWE oder EDF eher gestärkt und kleine, dezentrale Energieversorgungssysteme à la Hexis nicht wie einst erwartet begünstigt.

Auch dieser empfindliche Rückschlag hinderte Berg aber nicht an der Feststellung, das Scheitern von Entwicklungen sei von vornherein in Kauf zu nehmen und prinzipiell zu akzeptieren, wenn man den Innovations-Level in einem Unternehmen erhöhen wolle. Diese Denkweise sei in der Schweiz leider noch zu wenig verbreitet. (aw)

## Wer wird Super-Stellenschaffer 2005?

Winterthurer und regionale Unternehmen haben auch 2005 neue Arbeitsplätze geschaffen. Mit der 2. Auflage des Stellenschafferpreises werden die darin besten Firmen erneut in drei Kategorien öffentlich ausgezeichnet.

**WINTERTHUR** – Die drei Auszeichnungen sollen die Öffentlichkeit auch in diesem Jahr auf wachsende Firmen aufmerksam machen, ihre «Macher» ehren und mit ihrem Beispiel anderen Mut machen. Die Wirtschaftsförderung des Stadtmarketings hat den Stellenschafferpreis vor einem Jahr ins Leben gerufen und zeigt mit dieser erneuten Initiative, dass sie sich nicht nur bei auswärtigen Firmen für den Wirtschaftsraum Winterthur einsetzt, sondern auch für jene da ist, die schon hier sind.

Initiativpartner sind die Zürcher Kantonalbank (ZKB) und der «Landbote». Teilnahmeberechtigt sind Firmen mit mindestens drei Mitarbeitenden, die seit drei Jahren oder mehr im Handelsregister eingetragen

sind beziehungsweise Unternehmerinnen und Unternehmer, die im Jahr 2005 in Winterthur und der Region neue Stellen und/oder Lehrstellen geschaffen haben. Deren Ermittlung erfolgt per Selbstdeklaration. Massgeblich ist die Stellendifferenz Ende 2005 gegenüber Ende 2004, wobei alle (auch temporäre) Stellen auf 100%-Beschäftigung umzurechnen sind. Die Preise werden in drei Kategorien vergeben:

- für das Unternehmen, das absolut am meisten Stellen geschaffen hat.
- für jene Firma, die das grösste relative Stellenwachstum ausweist. Da-

mit haben auch Klein- und Mittelbetriebe (KMU) ab mindestens drei Stellen Ausgangspunkt eine Chance. (Ein Dreipersonenbetrieb, der 2005 drei zusätzliche 100%-Stellen geschaffen hat, konkurriert beispielsweise mit 100% Stellenwachstum.)

- für die Firma, die (absolut) am meisten Lehrstellen geschaffen hat.

### Prämierung am 21. März

Die erfolgreichsten Wettbewerbsteilnehmer werden am 21. März 2006 im Casinotheater im Kreis aller teilnehmenden Firmen und unter Beteiligung von Medien, Politik und Wirt-

schaft ausgezeichnet. Die drei Kategoriensieger erhalten von der ZKB einen Barpreis. Darüber hinaus werden alle Unternehmen, die Stellen geschaffen haben, nach der Preisverleihung in den Medien gewürdigt.

Zur Teilnahme eingeladen sind alle Firmen von Winterthur und der Region. Teilnahmeformulare werden durch die Wirtschaftsverbände und direkte Mailings verbreitet. Ausserdem kann ein Anmeldeformular auf dem Newsticker der Stadtmarketing-Website ([www.stadtmarketing.ch](http://www.stadtmarketing.ch)) heruntergeladen werden. Einsendeschluss ist Ende Januar 2006. (aw)



Die Teilnehmer des Wettbewerbs 2004 mit Vertretern der drei Siegerfirmen im Zentrum: (v.l.) Philipp Hungerbühler für sein Ingenieurbüro, Beat Kugler für die Zimmer GmbH und Enzo Canonica für das Ausbildungszentrum Winterthur (AZW). Bild: Heinz Diener

## GEWINNER MIT GUTEN ERFAHRUNGEN

**WINTERTHUR** – Karin Bossi, Sprecherin der letztjährigen Siegerfirma Zimmer GmbH mit 56 neu geschaffenen Stellen, sagte auf Anfrage des «Landboten», als Folge des Wettbewerbs sei der Bekanntheitsgrad des Medizinalkonzerns in Winterthur und der Region weiter gestiegen. Die Verantwortlichen von Zimmer hätten aus Wirtschaft, Politik und Institutionen positive Reaktionen auf den massiven Stellenausbau erhalten. Und, viel versprechend: Zimmer möchte «auch weiter positive Akzente in der Region setzen» und nehme erneut an der Ausschreibung teil.

### «Türöffner bei den Kunden»

Auch Philipp Hungerbühler, Chef des gleichnamigen Ingenieurbüros und mit 99,3% bester relativer Stellenschaffer des vergangenen Jahres, bestätigte positive Echos. Er lobte die gute Organisation des Preises. In der Rückschau gab er sich allerdings auch selbstkritisch: «Wir hätten den Faden nochmals aufnehmen, publizistisch nachgreifen und beispielsweise in Zeitungsinseraten öffentlich Präsenz zeigen sollen.»

Enzo Canonica, Geschäftsführer des Ausbildungszentrums Winterthur (AZW), das vor einem Jahr fünf und damit in der Stadt und der Region Winterthur am meisten neue Lehrstellen geschaffen hatte, erlebte die Auszeichnung als «sehr wertvoll bei unseren Kundenbeziehungen» und bezeichnete den Preis als Meilenstein in der Entwicklung des 2002 gegründeten AZW: «Es war ein sozusagen neutraler Beleg für unsere positive Entwicklung und ein Türöffner bei vielen Kunden.» (aw)

ANZEIGE

**KNAUS Heizöl**

Heizöl-Telefon

052 212 68 83

HEIZEN MIT ÖL  
ENTSCHEIDEN RICHTIG.