



Interview mit Ulrich Santner

Innovationsmanagement bei der Anton Paar GmbH

Ulrich Santner ist seit 5 Jahren im Aufsichtsrat der Anton Paar GmbH, die in Besitz der gemeinnützigen Santner-Privatstiftung ist, tätig und forciert die Innovationstätigkeit des Unternehmens durch stetige Kontakte zu den führenden Forschungseinrichtungen und systematische Vorgehensweise, neue Technologien aus der Forschung in die Industrie zu transferieren. Zahlreiche innovative Produkte wurden international erfolgreich positionieren. Höhepunkt seiner Karriere war die Wahl zum Unternehmer des Jahres 1995 in Österreich und die Ernennung als Ehrensator der TU Graz in 2005. 1964 wurde der „Verband der Wirtschaftsingenieure der TU Graz“ gegründet und Herr Dipl.-Ing. Ulrich Santner zu dessen Geschäftsführer gewählt.

Welche Bedeutung hat Innovationsmanagement in der Unternehmung Anton Paar? Auf welche Parameter wird großen Wert gelegt?

Sehr stolz kann die Fa. Anton Paar behaupten, dreimal den österreichischen Staatspreis für Innovation gewonnen zu haben. Innovationsmanagement wird bei Anton Paar ganz besonders groß geschrieben. In der hausinternen F&E-Abteilung sind 75 Personen von insgesamt über 980 tätig. Wir pflegen Kontakte zu diversen Universitätsinstituten und anderen Außenstellen und geben etwa 20 % unseres Nettoumsatzes für Forschung und Entwicklung aus. Das ist im Vergleich zum österreichischen Durchschnitt „high up“. Wir agieren in Marktnischen, wo es wichtig ist, allerneueste und qualitativ beste Produkte sowie Prozesse entsprechend zu gestalten und zu optimieren. Unsere Kunden wissen genau, was sie haben wollen, obwohl wir Qualität etwas verschieden definieren. Wir sagen Qualität ist nicht das, was der Kunde will, sondern Qualität ist das, was der

Kunde wollen würde, wenn er wüsste was technologisch möglich ist.

Und da kommen wir praktisch immer mit besseren technologischen Lösungen und überraschen meistens den Kunden mit Eigenschaften, die er gar nicht erwartet hat.

Was sind die Kernpunkte der Innovationsstrategie von Anton Paar und wie sichern Sie dessen Erfolg?

Die Kernpunkte sind erstens technologische Führerschaft durch entsprechend gut finanzierte Forschung, durch die Selektion von besten Fertigungsmöglichkeiten, durch weiters großzügigste Vertriebsunterstützung und durch ganz enge Kooperation mit den Schlüsselkunden, weil wir nur von diesen erfahren, was in den einzelnen Fachgebieten wirklich gewünscht wird.

Sie haben am Telefon erwähnt, dass Sie nicht nach dem Lehrbuch vorgehen. Wie ist das zu verstehen?

In den üblichen Vorlesungen über Innovationspolitik wird auf übliche Unternehmen bezug genommen, die in der Regel eher größere Stückzahlen erzeugen – also im Bereich Massenfertigung tätig sind – und wo technische Ansprüche nicht im Vordergrund stehen. Da wird mehr Wert auf Design-Fragen, modische Aspekte etc. gelegt, beispielsweise bei Massenartikeln. Bei uns ist es so, dass der Kunde genau weiß was er will und dass wir durch Marktlückenstrategie nur kleine Stückzahlen machen und für diese kleinen Stückzahlen eben versuchen, in all den fünf Bereichen, in denen wir tätig sind, Weltspitze zu sein. Generell wird nach dem Grundsatz „Schuster bleib bei deinem Leisten“ gelebt und wir sind genau in diesen Gebieten tätig, die wir als „unsere Marktnischen“ definiert haben. So ist die Produktwahl meistens schon durch die Anforderungen dieser Kunden vorgegeben. Wir benötigen nicht so sehr Portfolio-Analysen oder wenden diverse andere Methoden an, die bei großen Industrieunternehmen üblich sind, weil wir durch unsere

Marktnischenphilosophie schon genau wissen, wo wir tätig sein wollen und in diesen Marktnischen stetig die Qualität der Produkte und Prozesse steigern möchten.

Ihre Kunden werden eine hohe Erwartung an Sie als Weltmarktführer stellen. In wie fern kommt der Begriff Demand Pull, Druck von Seiten der Kunden auf die Unternehmung zu neuen Innovationen, bei Anton Paar zu tragen?

Wir sind durch diese Marktnischenphilosophie immer von den spezifischen Anforderungen der Kunden beeinflusst. Vor allem beim Reifeprozess der Entwicklung kommt es sehr wohl darauf an, dass das Problem beim Kunden optimal gelöst wird. Das heißt unsere Aufgabe ist in erster Linie die Lösung des Problems des Kunden. Unser Beitrag ist in der Regel neue technologische Kenntnisse und die Möglichkeit, einfach die Dinge noch besser – in unserem Fall ist es meistens noch genauer und noch schneller – zu machen.

Und wie technologiegetrieben spricht Technology Push sind die Innovationen bei Anton Paar? Gibt es eine Art Kreativabteilung?

Wir versuchen in all diesen Bereichen, in denen wir tätig sind, die allerneuesten Technologien anzuwenden. Also State of the Art ist bei uns mehr oder weniger das Niveau, über das wir hinausgehen müssen, d.h. wir kümmern uns sehr wohl um die Technologien an sich und deren Weiterentwicklung, dass wir z.B. im Haus eine eigene Abteilung haben, die Methoden optimiert. Und diese relativ kleine Abteilung, die ist, ich würde sagen, ganz vorne in der Entwicklung und arbeitet meistens mit den führenden Instituten auf der ganzen Welt zusammen; vorwiegend aber, wenn geht, mit österreichischen, deutschen, ja englischsprachigen Instituten. D. h., wir kooperieren mit Universitätsinstituten, dann vor allem Instituten von Forschungsunternehmungen wie Max-Planck-Institut, Fraunhofer-Gesellschaft, Joanneum Research, aber dann ebenso mit Sonderinstituten, wie sie sich als Schwerpunkt an bestimmten Universitäten gebildet haben z. B. Rheologie in Louven oder Stanford University und bestimmte andere Fachinstitutionen.

Wie beurteilen Sie die Wichtigkeit der Erfahrung bei der Neuentwicklung von Produkten und Prozessen?

Die Erfahrung wird als sehr wichtig eingestuft und zwar insofern, da man auf der einen Seite in der Regel dadurch das macht, was wirklich gebraucht wird und weil man auf der anderen Seite durch die Reflexion vor allem hohe Konsistenz bei der Problemlösung finden kann. Um es anders auszudrücken – wenn man auf einem Gebiet wirklich „in“ ist, dann ist es wesentlich wahrscheinlicher, dass man für dieses Gebiet noch bessere Lösungen findet, als wie wenn man irgendwo eben glaubt, tätig sein zu müssen. Und insofern ist es nicht nur unsere Erfahrung, sondern auch die Erfahrung von allem unserer Schlüsselkunden, die da Platz greift.

Also kreativ allein zu sein, reicht nicht aus?

Kreativ allein zu sein, reicht nicht. Was dazu gehört, ist eine ganz konkrete Problembeschreibung und entsprechende Problemlösung auf der einen Seite und den Biss, den man haben muss, um Lösungen zu treffen, die vor allem ohne Fehler langfristig optimal wirken. Die hohe Zuverlässigkeit unserer Geräte ist der ganz wesentliche Punkt und den kann man eigentlich nur erreichen, wenn man in dem Gebiet „in“ ist und die Technologien kennt. Das ist z. B. so, dass wir die Geräte, die bei uns fertig montiert sind, noch weitere 14 Tage im eigenen Haus belassen und permanent in Betrieb laufen lassen, weil wir aus Erfahrung wissen, dass die Wahrscheinlichkeit eines Ausfalles von elektronischen Komponenten in etwa gleich ist für die ersten 10 Tage wie für die folgenden 10 Jahre. Die Geräte laufen im Hause eine bestimmte Zeitperiode und anschließend prüfen wir die Geräte nochmals, bevor wir sie ausliefern, um etwaige dropouts – also Frühausfälle – bei uns im Haus zu haben und dadurch nur Geräte auf den Markt bringen, die mit größter Wahrscheinlichkeit fehlerlos sind – und zwar für lange Zeit.

Die Endprüfung führen Sie für alle Produkte durch oder nur stichprobenartig?

Die Prüfung wird praktisch schon für alle Produkte durchgeführt. Hinzu

kommt noch, dass wir bei spezifischen Applikationen also Anwendungsaufgaben auch Geräte Tag und Nacht laufen lassen, um eben wirklich zu sehen, dass sie Langzeit-problemlösend wirksam sind, d. h. dass es keine Ausfälle geben sollte – auch unter den miesesten Bedingungen z. B. extremen Temperaturen, Luftfeuchte ..., wie die Prozessbedingungen eben sein können, ja und noch ein bisschen ärger. Also meistens ist es so, dass uns der Kunde spezifische Anforderung an das Gerät stellt z.B. dass das Gerät bis -40 °C in Betrieb genommen werden kann. Unsere Leute setzen sich mit dem Wunsch des Kunden auseinander und entwickeln Möglichkeiten, das Gerät bis -110 °C einsetzen zu lassen. Dann bauen wir es natürlich für -110 °C, wenn nicht wesentliche Teuerungen dadurch gegeben sind. Also wir machen auch die Bereiche in der Regel größer als der Kunde sie erwartet.

Was ist beim Management eines Innovationsprojektes für Sie wichtig? Was sind Ihrer Meinung nach die Erfolgsfaktoren?

Beim Management ist die richtige Selektion der Produkte als Erstes zu nennen. Deswegen ist die Stufe von der Idee bis zur Entscheidung, dass etwas im Detail entwickelt wird, ganz besonders wichtig. D. h. zunächst werden die Ideen gescreent bzw. bewertet, dann wird neben der Machbarkeitsstudie eine Wirtschaftlichkeitsstudie erstellt. Diese Wirtschaftlichkeitsstudie soll meiner Meinung nach sehr umfassend sein, dass man z.B. Break-Even-Point-Analysen für verschiedene Stückzahlen darstellt, um zu wissen, wann das Produkt in einer bestimmten Größenordnung verkäuflich ist. So hat man die Entscheidungsgrundlagen, dass man sagt „jawohl wir machen das Produkt“ und gehen in die Entwicklungsphase. Wir haben das ganze Prozedere auf dem SAP-System in Form eines Projekt-Management-Systems umgesetzt und da sind die Stufen von dem Screening angefangen bis zu einer Spezifikationsphase entsprechend umgesetzt. Wenn die Spezifikationen klar daliegen und auch entsprechend überprüft sind, erst dann entscheiden wir uns, ob das Produkt entwickelt wird und dann wird ein Team zusammengestellt, das die Entwicklung relativ rasch durchführen kann. In diesem Team müssen alle Komponenten abgedeckt sein. Und da

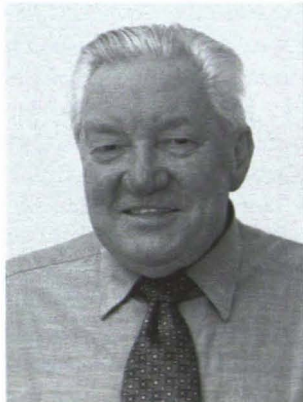
ist es wiederum so – was wir selber im Haus haben, sind gewisse Stärken, die wir haben und die verknüpfen wir mit Stärken außerhalb des Hauses, sodass das ganze zur „kritischen Masse“ führt, um ein Produkt optimal entwickeln zu können.

bestimmtes Bündel von Produkten bildet, sodass wir eine neue Marktnische haben.

Durch diesen Umstand ist es so, dass z.B. viele Ideen, die an uns herangebracht werden, aufgrund dieser Überlegungen gar nicht realisiert werden.

aber konsequent vorangehen. Für den Studienfortschritt soll das heißen, am zeitlichen Studienplan dran bleiben – inklusive sämtlicher Tätigkeiten, die Spaß machen!

Herr Santner, ich bedanke mich herzlich für das Gespräch



**Dipl.-Ing.
Ulrich Santner**
Aufsichtsrat
Anton Paar GmbH

Haben Sie ein persönliches Erfolgsrezept oder so etwas wie ein Motto, was Sie den Wirtschaftsingenieuren weitergeben möchten?

Zunächst empfehle ich die aktive Auseinandersetzung mit spezifischen

Wie hoch ist der Anteil an Betriebsleistung, um die Position im Marktsegment Mess-Einrichtungen zu sichern?

Es ist genau definiert, in welchen Marktnischen wir sein wollen und wir haben eine Regel, die besagt: wenn eine Idee kommt, die nicht in eine Marktnische hineinpasst, dann realisieren wir diese Ideen nur dann, wenn sich eine neue Nische bilden lässt, d. h., wenn man auch an andere Produkte denkt, die ein

Aufgabenstellungen in der Praxis. Das beinhaltet den Kontakt mit Unternehmen, sei es bei Feriarbeiten, Uni-Projekten oder sogar Diplomarbeiten, die Kommunikation im Team und eine Portion Hausverstand. Eine gediegene Ausbildung im Bereich Mathematik und in speziellen Naturwissenschaften, für die man sich interessiert, bilden eine solide Grundlage. Das Rezept lautet: nicht bummeln und nicht überarbeiten – zuerst Gedanken machen, dann

Das Interview führte Frau Dipl.-Ing. Sonja Embst

Dipl.-Ing Ulrich Santner

1951–1956 Studium an der TU Wien und TU Graz (Dipl.-Ing. für Wirtschaftsingenieurwesen)

1956–1957 Bauunternehmen „GRANIT“, Graz, stellv. Bauleiter

1957–1959 Forschungsassistent an der Purdue University, USA (Master of Science in Industrial Engineering)

1959–1973 Assistent am Institut für BWL and der TU Graz, Lehrbeauftragter für Operations Research

ab 1963 Geschäftsführer der Anton Paar GmbH

ab 2003 Vorsitzender des Aufsichtsrates der Anton Paar GmbH sowie Stiftungsvorstand der gemeinnützigen Santner Stiftung

1994 Kommerzialrat

1995 „Unternehmer des Jahres“,

2005 Ehrenszenator der TU Graz

LEUTE/KÖPFE

Dipl.-Ing. Dr.techn. Manfred Ninaus



Herr Dipl.-Ing. Dr.techn. Manfred Ninaus ist mit Anfang Februar 2008 der Beratergruppe ISN Innovation Service Network beigetreten. Dabei spezialisiert er sich auf die Bereiche Wissens- und Innovationsmanagement.

Von Oktober 2003 bis Oktober 2007 war er wissenschaftlicher Assistent an der TU Graz am Institut für Industriebetriebslehre und Innovationsforschung. In seiner Dissertation widmete er sich der Implementierung von Wissensmanagement in Geschäftsprozesse. Der Fokus galt hierbei den Produktentwicklungsprozessen, welche im Rahmen eines Forschungsprojektes am Kompetenzzentrum ViF – Das Virtuelle Fahrzeug und bei den Industriepartner AVL List und Magna Steyr empirisch untersucht wurden.

Zuvor absolvierte er das Studium Wirtschaftsingenieurwesen/Schwerpunkt Verkehrstechnik. Die Diplomarbeit zur Brennbeginndetektion im Verbrennungsmotor führte er für die AVL List durch, bei der er auch von 1999-2003 beschäftigt war.

Herr Ninaus engagierte sich auch als Obmann für das Wissensmanagement Forum und war Mitglied in der Studienkommission und im Normungsausschuss zur Wertanalyse.