

# Scheitern hilft

Text STEFFEN FRÜNDT / Fotos KLAUS BECKER

**Boge fertigt Produkte der Schwingungstechnik und Leichtbaukomponenten für die Automobilindustrie. Jetzt nutzt das Traditionsunternehmen moderne Innovations- und Entwicklungsprozesse. Mit neuen Produkten will es neue Märkte erschließen. Mut ist gefragt, Scheitern erlaubt.**



Boge-Chef Torsten Bremer (rechts) ist stolz auf seine Produkte. Aber er will den Blick weiten für Neues. Entwicklungsingenieur Fabian Herbot (links) hatte mit seiner Produktidee diesmal keinen Erfolg beim „Pitch beim CEO“. Doch Scheitern ist in der Innovationskultur von Boge erlaubt.

Einmal tief ein- und ausatmen. Dann betritt Fabian Herbot den Raum. Er spürt, wie sich neugierige Augenpaare auf ihn richten, doch davon lässt er sich nicht beirren. Voller Zuversicht präsentiert der 31-jährige Entwicklungsingenieur sein „Baby“: einen qualitativ hochwertigen und besonders leichten Elektroscooter. Herbot hat und braucht nur wenige Minuten, um seine Produktidee vorzutragen. Die Leichtbaukompetenz seiner Firma, die hohe Fertigungstiefe in der eigenen Produktion, die Megatrends der Mobilitätsbranche. Sein ambitionierter Zeitplan: „In 14 Tagen

können wir ein Funktionsmuster bauen. Dafür brauche ich 10.000 Euro.“

Die Szene erinnert an ein international erfolgreiches TV-Show-Format, in dem Existenzgründer vor laufenden Kameras ihre Produktideen vor potenziellen Investoren präsentieren – in Deutschland bekannt als „Höhle der Löwen“. Doch wir befinden uns nicht in einem Fernsehstudio, sondern mitten im norddeutschen Flachland, in einer Kleinstadt mit 17.000 Einwohnern. Damme heißt der Ort. Im großen Konferenzraum der Firma Boge Rubber & Plastics geht es um morgen und





übermorgen. Der Automobilzulieferer ist spezialisiert auf Lager, die Vibrationen und unerwünschte Geräusche in Fahrzeugen verringern. Mit anderen Worten: auf Produkte, von denen die meisten Autofahrer kaum etwas wissen, die aber einen wesentlichen Einfluss auf den Fahrkomfort haben.

Doch der Schwingungs- und Leichtbauspezialist will sich verändern und mit neuen Produkten Märkte erschließen. „Neue Märkte kamen in unserem Innovationsstrang bislang praktisch gar nicht vor. Daran wollen wir arbeiten“, sagt Geschäftsführer Torsten Bremer. Obwohl das Unternehmen im Jahr 2017 einen Rekordumsatz von fast 830 Millionen Euro eingefahren hat, sieht Bremer Handlungsbedarf. „Unsere Branche erlebt einen zunehmenden Margendruck. Zugleich bieten Megatrends wie autonomes Fahren und Elektromobilität Chancen, die wir nicht verpassen wollen“, sagt der Physiker und ehemalige Leistungssportler, der vor seiner Zeit als Unternehmenslenker den deutschen Rennruderer bei internationalen Wettkämpfen steuerte. „Vielleicht bieten sich auch außerhalb der Autoindustrie Möglichkeiten, unsere Fähigkeiten einzubringen.“ Plötzlich scheint ganz vieles denkbar.

Deshalb hat der Schwingungsspezialist mit 4.200 Mitarbeitern an zehn Standorten in sieben Ländern einen umfassenden Wandlungsprozess begonnen – unterstützt von der Managementberatung Porsche Consulting. Strategie, Organisation, Prozesse und letztlich die gesamte Unternehmenskultur – alles wird auf Innovation ausgerichtet. Die Ingenieure, deren Aufgaben bislang vor allem darin bestanden, die Anforderungen aus der Automobilindustrie technisch optimal umzusetzen, sollen nun den Blick heben, neu denken, ihr Wissen und ihre Kreativität auf eine andere Ebene hieven. Der Fokus liegt nun nicht mehr allein auf Perfektion, sondern auch auf Innovation.

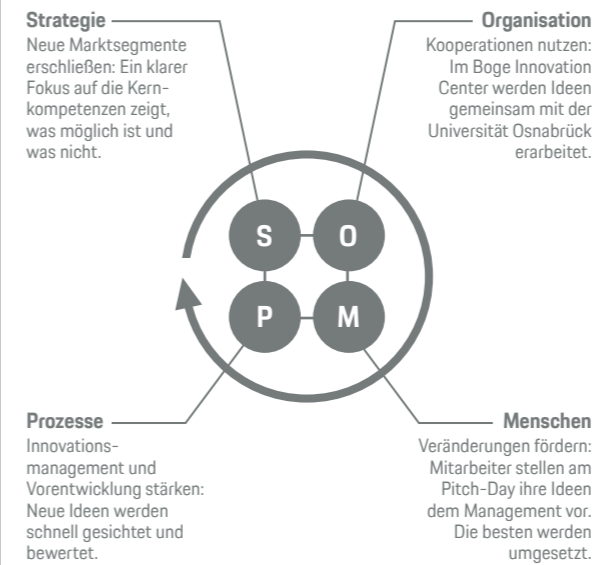
Ein greifbares Element der Innovationsoffensive ist der „Pitch beim CEO“, bei dem nun alle paar Monate Entwicklungsingenieure, aber auch zum Beispiel Mitarbeiter aus der Abteilung Marketing ihre Ideen vorstellen. Wie wichtig das Thema genommen wird, zeigt schon die Zusammensetzung der „Jury“, in der neben der Geschäftsführung und dem Entwicklungs- und Vorentwicklungschef auch sämtliche Produktlinienleiter sitzen. Vor allem Letztere gilt es zu überzeugen, denn um ihr Produkt zu verwirklichen, müssen die Kandidaten eine Art Sponsor finden, in dessen Bereich das Projekt dann geführt und finanziert wird. Künstliche Spannung wird dabei anders als im Fernsehen nicht aufgebaut. „Wir wollen nicht unnötig zeitliche und finanzielle Ressourcen in Entwicklungen investieren, die letztlich nicht erfolgversprechend sind“, erklärt Entwicklungsleiter Stefan Loheide. Die Ideengeber bekommen ihre Entscheidung von der Unternehmensführung in der Regel gleich an Ort und Stelle mitgeteilt.

Gas- und Bremspedale aus hochstabilem Kunststoff (oben) gehören zum Kerngeschäft des Automobilzulieferers Boge.

**„Sie können bunte Stühle bestellen und beschreibbare Wände hinhängen. Doch die Kultur zu verändern, das ist das Schwierigste.“**

**TORSTEN BREMER**  
CEO Boge Rubber & Plastics

## DIE VIER BAUSTEINE DER BOGE-INNOVATIONSKULTUR



## EXPERTEN FÜR SCHWINGUNGSTECHNIK

Der Automobilzulieferer Boge Rubber & Plastics ist ein führender Hersteller technischer Lösungen zur Vibrations- und Geräuschminimierung in Fahrzeugen. Zu den neueren Entwicklungen zählen Gas- und Bremspedale aus hochstabilem Kunststoff. Das Unternehmen mit Hauptsitz im niedersächsischen Damme ist an zehn Standorten in sieben Ländern aktiv und beschäftigt 4.200 Mitarbeiter. Die frühere Tochtergesellschaft der ZF Friedrichshafen gehört heute zum größten Eisenbahnhersteller der Welt, dem chinesischen Staatskonzern CRRC Corporation Limited.



FOTOS BOGE

**„Unsere Branche erlebt einen zunehmenden Margendruck. Zugleich bieten Megatrends wie autonomes Fahren und Elektromobilität Chancen, die wir nicht verpassen wollen.“**

**TORSTEN BREMER**  
CEO Boge Rubber & Plastics

Nach der ersten, offenen Phase der Ideenfindung werden die Projekte in den folgenden Schritten des Innovationsprozesses hart analysiert und in vielen Fällen dann schnell wieder verworfen. So auch im Fall von Entwicklungsingenieur Herbort. Vier Wochen hat er mit zwei Kollegen an seinem Scooter-Konzept gefeilt. „Wir wollten ein Produkt mit möglichst hoher Fertigungstiefe im eigenen Haus. Und es sollte auch ein bisschen cool sein“, erzählt der 31-Jährige. „Diese Freiheit, ganz offen an eine Entwicklung herangehen zu können, ist toll.“ Eine Begeisterung, mit der Herbort seine Zuhörer an diesem Tag leider nicht anstecken kann. Zu viel Konkurrenz, kein wirkliches Alleinstellungsmerkmal, so die Bedenken aus dem Management. Einen Boge-Scooter wird es nicht geben. „Es geht nicht nur darum, ob wir etwas technisch umsetzen können. Es muss auch einen Markt geben“, begründet Loheide, dem die Absage selbst fast mehr leid zu tun scheint als dem Entwickler. „Es ist wichtig, den Mitarbeitern klarzumachen, dass sie nichts falsch gemacht haben, auch wenn sie hier mit ihren Ideen scheitern.“ Im Gegenteil. „Innovationsmanagement“, so sagt Loheide, „ist gewollte Unsicherheit.“

Diese Bereitschaft, ins Risiko zu gehen, Fehler zu erlauben, bei schwacher Datenbasis auch mal zu schätzen – all das ist das Gegenteil dessen, was in der Vergangenheit mit deutscher Ingenieursarbeit verbunden wurde. „Sie können bunte Stühle bestellen und beschreibbare Wände hinhängen. Doch die Kultur zu verändern, das ist das Schwierigste“, sagt Bremer. Er berichtet, wie Mitarbeiter immer wieder in die bewährten Verhaltensweisen und Erfolgsmuster der Vergangenheit fallen. „Die Rückholkräfte sind enorm.“

Auch deshalb hat das Unternehmen bewusst 30 Kilometer von der Zentrale entfernt und mitten auf dem Osnabrücker Universitätscampus ein neues Innovationszentrum eingerichtet. Zunächst 15 kreative Köpfe werden hier im direkten Austausch mit den Forschern der Hochschule an neuen Lösungen arbeiten. „Wir tummeln uns dort mitten im Leben. Das hilft uns, neue Talente zu rekrutieren“, sagt Bremer. Durch personelle Rotation soll sichergestellt werden, dass das Innovationslabor nicht zu einem Elfenbeinturm ohne Verbindung zum Unternehmen wird. Der Chef ist schon in der Aufbauphase begeistert von dem kreativen Input. „Es herrscht ein völlig neuer Geist. Da brodelt es vor Ideen.“