

# Wie ein Autorennen : Produktentwicklung : im Gespräch mit Elmar Mock

Autor(en): **Locher, Adalbert / Mock, Elmar**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Hochparterre : Zeitschrift für Architektur und Design**

Band (Jahr): **15 (2002)**

Heft 5

PDF erstellt am: **26.09.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-121872>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

# Wie ein Autorennen

**Der gelernte Uhrmacher und Ingenieur Elmar Mock hatte als Angestellter beim Uhrenkonzern SMH die zündende Idee zur Swatch – er gilt mit Jacques Müller als ihr Erfinder. Finanziell ging er leer aus. Später gründete er die Firma Creaholic, ein Unternehmen, das Firmen bei Produktentwicklungen berät. Ausserdem ist er an Tochtergesellschaften beteiligt, welche Entwicklungen von Creaholic auf den Markt bringen. Im Interview mit Adalbert Locher formuliert Elmar Mock provokative Thesen zur innovationsfeindlichen Schweiz.**

*Herr Mock, Ihre Firma heisst Creaholic, Sie sind also süchtig aufs Erfinden. Verraten Sie uns, wie man permanent schöpferisch sein kann.*

Sie wandern durchs Leben mit einem grossen Rucksack und Sie legen die interessanten Sachen hinein. Das ist Ihr Speicher. Irgendwann nehmen Sie aus diesem Rucksack verschiedene Sachen, Sie haben Freunde, die auch einen Rucksack haben, Sie tauschen und vielleicht entsteht ein gutes Essen daraus.

*Das hört sich sehr einfach an. Etwas zu einfach.*

Klar: Es muss etwas Interessantes im Rucksack sein. Und die Freunde müssen Freude am Kochen haben. Es ist wichtig, die Erfahrungen von Menschen, die verschieden denken, miteinander auszutauschen. Vor allem muss man am richtigen Ort zur richtigen Zeit die richtige Person treffen und die richtige Idee anbringen. Jedes Produkt hat sein Zeitfenster, um auf den Markt zu kommen. Zu früh ist nicht gut, zu spät ist auch nicht gut. Nur eine gute Idee zu haben genügt nicht.

*Nennen Sie ein Beispiel.*

Bei der Swatch hatten Jacques Müller und ich die richtige Idee für ein neues



Konzept. Der richtige Moment war es, weil die Uhrenindustrie am Sterben war. Sie musste unbedingt etwas Neues bringen und war daher bereit, Risiko zu tragen. Die richtige Person war der Manager Ernst Thomke.

*Wenn diese drei Faktoren genügen, dann müsste sich ein Erfolg ja planen lassen, indem man sie sucht und zusammenbringt. Ist dies die Aufgabe ihrer Firma?*

Bei der Swatch hats geklappt, aber dafür war ich nicht allein verantwortlich. Ehrlich gesagt, weiss ich nicht, wie man einen solchen Erfolg steuert. Mit der Swatch haben wir geradezu eine Explosion erlebt, ich habe dabei Spass und Freude gehabt, aber das ist nur begrenzt planbar.

*Sind Sie am Erfolg der Swatch beteiligt, zum Beispiel mit Tantiemen?*

Nein. Ich war Arbeitnehmer, somit hatte ich keine Rechte.

*War das nicht frustrierend?*

Es hat sicher mit dieser fehlenden Belohnung zu tun, dass ich die Firma SMH verlassen habe. Ich habe ja nicht nur die Swatch gemacht, ich habe auch die Rock Watch von Tissot entwickelt, die auch ein schöner Erfolg war. Irgendwann hatte ich schon das Gefühl, ausgenutzt zu werden.

*Dann machten Sie sich selbstständig?*

Ja. Und als Selbstständiger habe ich dann erlebt: Es ist auch hart. Die Erfolge blieben nicht einfach bestehen und setzten sich fort. Etwas stimmte nicht mehr, ich brauchte eine Erklärung. Warum war ich fähig, bei SMH die Swatch und die Rock Watch zu erfinden, und nun, als ich selbst Unternehmer war, fühlte ich mich plötzlich erstarrt? Ich habe ein Modell gebraucht, um mir über mich selbst und über die Bedingungen eines Entwicklungsprozesses klar zu werden.

*Erklären Sie es uns.*

Im Verlauf einer Produktentwicklung von der Ursprungsidee bis zur Vermarktung sind verschiedene Mentalzustände der Menschen, die sich damit befassen, nötig. Ich unterscheide drei Zustände:

Den Mentalzustand, den wir als gasförmig bezeichnen: Antrieb ist hier die Kreativität, das Neue, Unbekannte, das Suchen nach dem Andern. Stichworte dazu sind Explosion, Chaos, Revolution, Imagination, Inspiration. Aber dazu gehören auch Illusion und Fata Morgana. Dennoch ist es ein Zustand mit sehr viel Freude und sehr viel Bewegung.

Beim Mentalzustand «flüssig» finden vor allem evolutive Prozesse statt. Hier spielt zum Beispiel die Ästhetik eine Rolle. Motor ist der Fortschritt: aus dem Guten das Bessere zu entwickeln. Flüssigkeit heisst: Es ist etwas kondensiert, der Gaszustand ist gesättigt, aus Gas entsteht Flüssigkeit, denken Sie an Wasserdampf. Das Neue wird fassbar, es ist noch nicht ganz definiert, noch beweglich, aber sein Volumen ist bekannt.

Und der Mentalzustand «kristallin» schliesslich bedeutet Stabilität oder auch Reife und Erwachsensein. Kristall steht für Struktur, Realität, Stabilität, Planung, Kontrolle, Logik, Systematik, Wirtschaftlichkeit, Gewinn, Sicherheit. Das ist der Zustand unserer Gesellschaft: Ein Zustand, der uns ein Gefühl der Ewigkeit gibt. Wir haben einen Terminplan – wenn ich im Juni einen Termin habe, dann lebe ich doch, ich habe ein Gefühl von Sicherheit, ich weiss, was ich morgen mache, ich komme ins Büro, öffne meine Agenda und habe zu tun ... das sind kristalline Strukturen. Und der Mensch braucht Struktur. Je stabiler eine Gesellschaft wird, desto mehr sucht sie diesen Kristallzustand. Unsere Gesellschaft macht aus diesem Kristallzustand geradezu eine Religion. Ihr Prophet ist der Profit. Die Leute, die

die Welt führen, sind Menschen in diesem Zustand: der Stabilität, der Kraft. Da manifestiert sich der Erfolg der Kreativität. Aber es ist ein Antikreativzustand.

*Das sind schöne Gleichnisse eines Technikers, der die Welt zu erklären sucht. Ich verstehe aber noch nicht, was das mit Produktentwicklung zu tun hat.*

Also. Nun kommt es darauf an, Menschen in verschiedenen mentalen Zuständen zusammenzubringen und sie einander nützlich zu machen. Man mischt Leute im Gaszustand und Leute im Kristallzustand.

*Wie stehen solche Menschen zueinander?*  
Der Gasmensch in einer Kristallstruktur ist ein Störfaktor. Wie der Kristallmensch in einer Gasstruktur ein Störfaktor ist. Es gibt eine Hassliebe zwischen Menschen in diesen Zuständen. Die Industrie, die Politik ist organisiert im Kristallzustand und sie wird immer noch kristalliner, sie strebt Richtung Diamant. Leuten, die kreativ sind, fällt es schwer anzuerkennen, dass es sich um ein Evolutivphänomen handelt: Der Kristall ist der Erfolg der Kreativität.

*In welchem Zustand sind Sie gerade?*  
Ich war und bin noch heute ein bisschen chaotisch, anarchisch.

*Welche Rolle spielt nun Ihre Firma in diesem Modell?*  
Creaholic arbeitet nur in den beiden ersten Zuständen. Wir produzieren nicht, wir verkaufen keine Produkte, wir vertreten niemanden. Unsere Zielsetzung ist, in den Phasen «gasförmig» und «flüssig» einen Service anzubieten.

*Dennoch haben Sie Tochtergesellschaften gegründet, die mit unterschiedlichem Erfolg versuchen, in den Bereich des Kristallinen vorzudringen.*  
Es besteht zu ihnen unternehmerisch eine klare Trennung, es sind auch nicht dieselben Leute.

*Was auf Ihre Person nicht ganz zutrifft.*  
Richtig, ich bin auch im Verwaltungsrat von Tochtergesellschaften. Wir sind ein Inkubator, wir haben diese Aufgabe für uns und auch für unsere Kunden. In der Regel sind die Leute mehr an Renovation interessiert als an Innovation. Und sie suchen mehr Evolution als Revolution. Dies bewirkt, dass Unternehmen oft nicht genau wissen, wohin sie wollen.

*Die Schweizer Industrie ist also zaghaft, neuerungsfeindlich und ängstlich?*  
Schöpferisch sind nur drei auf einem Markt: erstens der Leader, zweitens der, der Leader werden möchte, und drittens der Startup. Alle ändern sind selten kreativ – sie kopieren. Neunzig

Prozent der Industrie funktioniert wie bei einem Autorennen: Die Manager sehen einen roten Punkt vor sich und folgen ihm im Nebel. Wenn er nach links dreht, drehen sie nach links, wenn er nach rechts dreht, nach rechts. Die überlegen sich nichts über ihre Zukunft, sie folgen dem Leader. Sie folgen aber nicht, um ihn zu überholen, sondern um weniger Benzin zu verbrauchen: Sie wollen mehr Gewinn machen.

*Die vornehme Aufgabe von Creaholic ist es also, einem Unternehmen zum eigenen Kurs zu verhelfen?*

Wir machen eine Aufgabe, die normalerweise die wichtigste Aufgabe der Firma ist: an die Zukunft zu denken.

*In Ihrer Kundenliste finde ich zum Beispiel BMW, aber nirgends ist ein Produkt für BMW abgebildet, weder auf Ihrer Homepage noch in Ihren Werbeunterlagen. Warum diese Geheimniskrämerei?*

Die Firmen präsentieren unsere Arbeit als ihre eigene Entwicklung. Wir sind Söldner. Wir arbeiten mit dem Hut von Nestlé, wenn wir für Nestlé arbeiten, und von BMW, wenn wir für BMW arbeiten, und von Tetrapak, wenn wir für Tetrapak arbeiten.

*Können Sie keine Lizenz beanspruchen?*  
Nein, selten.

*Dann sind Sie ja nicht viel weiter als zu Zeiten als Angestellter.*  
Ein Mensch hat nicht so viele geniale Ideen, dass er von Lizenzen leben kann. Wir haben Verträge mit den meisten Kunden, die im Falle eines Erfolgs eine gewisse Beteiligung in vernünftigem Mass definieren. Bei unseren Startups, wie Miniswys, Woodwelding oder Mogid, sind Potenziale, die unter anderem uns gehören.

*Aus der Swatch-Falle sind Sie also noch nicht hinaus: Sie erfinden und entwickeln, die ändern kassieren.*  
Wenn ein Kunde interessiert ist, mit uns eine Entwicklung zu machen, bezahlt er dafür. Da kann man höchstens eine Art Belohnungssystem vorsehen.

*Motivierend ist das nicht gerade. Die Unternehmen sollten doch die Kreativen, zum Beispiel die Designer, am Erfolg beteiligen, um sie anzuspornen.*  
Richtig: Langfristig ist der unternehmerische Geiz gegenüber den besten Köpfen wirtschaftlich falsch. Wenn man gute Ideen belohnt, kriegt man vielleicht mehr gute Ideen mit der Zeit. Dennoch: Geld kann nicht der Motor sein. Geld ist auch selten der Motor bei kreativen Leuten.

Creaholic Biel

Creaholic in Biel arbeitete unter anderem für Bally, BMW, Ericsson, Hilti, Ikea, Porsche-Eterna, Swisscom, Tetrapak etc. Produktentwicklungen der letzten Jahre sind u.a. chirurgisch-orthopädische Geräte, ein Nitrox-Messgerät für Taucherausrüstungen, eine Skibindung, ein am Handgelenk zu tragendes Registriergerät für Media-Messungen (Radio Control) usw. Designchef ist Mario Tronza. Das Unternehmen beschäftigt rund ein Dutzend Personen und erhielt drei Schweizer Technologiepreise in Folge: 1999 für Radio Control, 2000 für Woodwelding, ein Kompositverfahren für Holz und Kunststoff, und 2001 für den Miniswys-Motor, einen Piezo-Motor von der Grösse eines Streichholzkopfes für die Medizintechnik, Uhren, Computer, Kameras usw. Gegründete und in Gründung befindliche Tochtergesellschaften sind Woodwelding, Miniswys und Mogid, welche eine Software für Handys zur Standorterkennung lanciert. [www.creaholic.com](http://www.creaholic.com)

Design im GDI

Eva Gerber organisiert im Gottlieb Duttweiler Institut in Rüschlikon drei Vorabende des Designs. Sie beginnen jeweils um 17 Uhr. Am 22. Mai treten auf: Elmar Mock, Mario Tronza, Chefdesigner bei Creaholic, und Alex Hochstrasser, Industrial Designer FH und Spielzeugfinder. Sie sprechen über «Design als Innovationstreiber». Am 12. Juni referieren über «Design managen» Wolfgang Jönsson, Industrial Designer; Thomas Egloff von der Leuchten-Firma Belux und Célia Ullmann, Rechtsanwältin für Marken- und Designrecht. Am 3. Juli schliesslich geht es um Interface Design und die Frage, ob Design dem Kunden etwas nützt. Darüber reden Alexandre Robert, Usability-Forscher; Christian Gärtner, Mitgründer von Stylepark, und Thomas Klein, Artdirector bei Metadesign Berlin. Information und Anmeldung: [www.gdi.ch](http://www.gdi.ch) oder Marisa Lucchi, 01 724 62 04

# holz raum gestaltung



Konzept und Gestaltung R. Rigling AG

## rrigling

Gestalterischer Innenausbau  
mit Holz.  
Küchen- und Möbeldesign.  
Schreinerei.

Konzept, Planung und Produktion.

R. Rigling AG  
Leutschenbachstrasse 44  
8050 Zürich Oerlikon  
Telefon 01 307 44 11  
[info@rrigling.ch](mailto:info@rrigling.ch)