

„Eine Idee ist wie ein Baby“

INTERVIEW – Ulrike Tagscherer weiß, wie Innovation geht. Die Innovationschefin von Kuka sagt: „Eine Idee wurde bei uns noch nie so umgesetzt, wie sie am Anfang mal beschrieben worden ist.“ Ein Gespräch über systematische Innovation, lauernde Risiken – und **darüber, wer die besten Ideengeber sind.**

Bozen/Augsburg – Ulrike Tagscherer leitet als CIO die Innovationstätigkeit des Roboter- und Automatisierungsspezialisten Kuka mit Sitz in Augsburg. Kuka gehört mit einem Jahresumsatz von rund 3,7 Milliarden Euro sowie etwa 15.000 Mitarbeitenden an weltweit über 100 Standorten zu den global führenden Anbietern von Robotik sowie Anlagen- und Systemtechnik. Bevor Ulrike Tagscherer 2017 zu Kuka stieß, hat sie 17 Jahre in der Fraunhofer-Gesellschaft verbracht, unter anderem sieben Jahre in Peking. Sie kennt das Thema Innovation somit sowohl aus wissenschaftlicher als auch aus praktischer Sicht.

SWZ: Was beschäftigt Sie gerade ganz besonders in Ihrer Tätigkeit als Innovationschefin?
Ulrike Tagscherer: Was mich im Moment am meisten umtreibt, ist das Finden der Balance zwischen Kosteneffizienz und der Entwicklung von Neugeschäft. Wir können ja jeden Euro nur einmal ausgeben. Dabei konkurriert das Neugeschäft, das noch nicht da ist, immer mit dem bestehenden Tagesgeschäft. Ich beobachte, wie rundherum Innovationsabteilungen geschlossen werden und Innovationsberater ohne Aufträge bleiben.

Sind die Unsicherheiten unserer Zeit Gift für Innovation?
Die Kriege, die Zölle, zuvor Corona, das alles erhöht das Gefühl der Unsicherheit. Und weil das Risiko ohnehin schon hoch genug ist, neigen Unternehmen dazu, zusätzliche Risiken zu vermeiden. Innovation bedeutet eben immer auch Risiko.

Bei Innovation kann schnell gespart werden, ohne dass dem Unternehmen unmittelbar etwas passiert.
Genau, unmittelbar passiert gar nichts. Aber Geschäftsführungen, die Weitsicht haben, werden sich davor hüten, alles in das Hier und Jetzt zu investieren, selbst wenn es so aussieht, als sei das die beste Wahl – denn dann gibt es das Unternehmen in fünf Jahren nicht mehr.

Bei Ihnen wird Innovation vermutlich systematisch betrieben. Wie kann man sich den Ablauf vorstellen?
Alles beginnt mit der Innovationsstrategie. Ein Unternehmen muss wissen, wo es hinwill. Dazu machen wir unter anderem Trendanalysen und Szenario-Workshops, auch mit externer Begleitung. Sobald die Strategie steht, kommt die Budgetfrage: Wie viel Geld sind wir bereit, für die Innovation in den verschiedenen Unternehmensseg-

DER ANLASS

Die Bühnengäste des SWF26



Ulrike Tagscherer



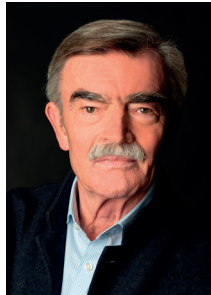
Daniel Krauss



Magnus Brunner



Evelyn Palla



Hans-Lothar Domröse

Kuka-Innovationschefin Ulrike Tagscherer ist eine von fünf Bühnengästen beim diesjährigen Südtiroler Wirtschaftsforum am Freitagnachmittag, 17. April, im Kongresszentrum Mec der Messe Bozen. Weiters referieren Evelyn Palla, gebürtige Boznerin und seit 2025 ChefIn der

Deutschen Bahn, Magnus Brunner, amtierender EU-Kommissar für Migration und Inneres, Daniel Krauss, Gründer des Fernreiseunternehmens Flix, sowie Hans-Lothar Domröse, General und Nato-Befehlshaber a. D. In der Start-up-Arena präsentieren sich parallel ausgewählte Start-ups.

INFO Anmeldungen und Programminformationen unter www.wirtschaftsforum.it. SWZ-Leser:innen erhalten bei Angabe des Vorteilscodes „swz*26“ zehn Prozent Rabatt auf den regulären Ticketpreis von 355 Euro + MwSt.

menten zu investieren? Wenn das Budget steht, lässt sich schließlich sagen, wie viele Innovationsprojekte damit umsetzbar sind.

Wer entscheidet, welche Innovationsprojekte umgesetzt werden?
Am Anfang stehen die Ideenvorschläge der Mitarbeitenden. Jeder Mensch kann gute Ideen haben, nicht nur die Unternehmensleitung oder die Ingenieurinnen und Ingenieure. Tatsächlich gibt es bei uns eine ganze Menge Ideen, die wir systematisch über eine Onlineplattform sammeln. Daraus wählen wir die aus unserer Sicht vielversprechendsten aus. Über die Onlineplattform sind dann alle 15.000 Mitarbeitenden – unabhängig von Ausbildung und Rolle im Unternehmen – eingeladen, ihre Anregungen zur Idee beizusteuern.

Und dann?
Die Ideenautorin oder der Ideenautor darf sich dann ein Team bauen mit drei weiteren Mitgliedern, die an die Idee glauben. Wenn es nämlich unternehmensintern keinen Rückhalt für eine Idee gibt, dann kann sie noch so gut sein und Sie werden sie trotzdem nie zur Umsetzung bringen. Die Idee wird dann vor der Geschäftsleitung gepitcht und, falls für gut befunden, zum Projekt. Dieses läuft vorerst drei Monate.

Warum nur drei Monate?
Das Projektteam sammelt bei den Kunden Rückmeldungen zur Idee. Und nach drei Monaten präsentiert es das Ergebnis inklusive einer klaren Empfehlung, ob es sich lohnt, das Projekt weiterzu-

verfolgen, oder ob es wider Erwarten sinnvoller ist, es zu stoppen. Dadurch minimieren wir systematisch das Innovationsrisiko. Maximal 40 Prozent der Projekte gehen in die nächste Runde. In sie wird weiter investiert.

Sind unterm Strich die Mitarbeitenden die besseren Ideengeber als die Kunden und Kundinnen?
Das lässt sich so nicht sagen. Ideen können überall herkommen, und sie sind per se auch gar nicht das Wertvollste. Wirklich wertvoll ist, wie – und wie schnell – Sie zur Entscheidung kommen, welche Ideen Potenzial haben und wo sich eine Investition lohnt. Ich kann Ihnen da ein Beispiel nennen.

Gerne.
Bei uns gab es mal die Idee, einen Tattoo-Entfernungsroboter zu entwickeln. Ein Mitarbeiter hatte aus einer Alltagserfahrung heraus einen entsprechenden Bedarf geortet, und wir verfügten ja bereits über präzise Roboter und eine exzellente Bilderkennung. Vier Wochen, nachdem der Mitarbeiter sein Team gebaut hatte, wurde aus dem Tattoo-Entfernungsroboter ein Hautroboter, der viel mehr kann. Ein reiner Tattoo-Roboter wäre weitgehend ungenutzt rumgestanden, und die Bilderkennung lässt sich ja für viele Zwecke nutzen. So verändern sich Ideen. Eine Idee wurde bei uns noch nie so umgesetzt, wie sie am Anfang mal beschrieben worden ist.

So systematisch wie Sie können kleine Unternehmen die Innovation nicht

betreiben. Welchen Rat haben Sie?
Es gibt da zwei Punkte, die unabhängig von der Unternehmensgröße funktionieren.

Punkt eins?
Die Geschäftsführung muss sich Gedanken machen, wo das Unternehmen hin soll. Das ist die wichtigste Frage, wenn es um Innovation geht. Niemand hat unbegrenzt Geld zur Verfügung. Deshalb braucht es ein Ziel, damit das wenige Geld möglichst effizient eingesetzt werden kann – und damit die Mitarbeitenden wissen, in welchen Bereichen sie sich Gedanken über Ideen machen sollen. Die Geschäftsführung kann dann auch besser argumentieren, warum eine gewisse Idee vorerst geparkt wird, obwohl sie vielleicht gut ist. Vergessen Sie nicht: Wenn Mitarbeitende Ideen einbringen, dann sind diese wie ein Baby für sie. Sie sind mit Emotionen verbunden. Eine klare Strategie ist da hilfreich – und auch in kleinen Unternehmen machbar.

Jetzt fehlt noch Punkt zwei.
Die klare Definition des Budgets, das Sie bereit sind, in das Zukunftsthema zu investieren. Dieses Budget darf danach nicht für etwas anderes verwendet werden. Das gehört mit zum Schwersten.

Wie meinen Sie das?
Ein Innovationsprojekt zu killen, weil andere Prioritäten auftauchen, geht schnell, wie bereits erwähnt. Das richtet kurzfristig nämlich keinen Schaden an, weshalb die Verlockung groß ist.

Zuweilen heißt es, Verbesserungen an Bestehendem seien der Feind von Innovation. Brauchen wir in Europa mehr Mut zu disruptiver Innovation?
Definitiv. Oft fehlt tatsächlich weitgehend der Mut, Größeres zu wagen. Vielleicht fehlt vielen Führungskräften auch das Gefühl dafür, dass gute Technologien allein heute nicht mehr reichen. Wir haben in Europa lange gut gelebt mit genialen Ingenieursleistungen. Wir hatten gute Produkte, und die Leute haben sie gekauft. Das hat immer funktioniert. Aber die Ansprüche an Innovation haben sich geändert. Es braucht passende Geschäftsmodelle, Geschwindigkeit, Verständnis für die Bedürfnisse der Kunden.

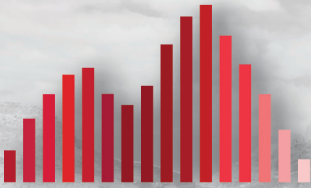
Die große Frage ist, wie man das richtige Innovationsmaß findet. Zu viel Innovation ist genauso gefährlich wie zu wenig.
Die Frage kann nur unternehmensspezifisch beantwortet werden. Ein guter Indikator ist, welchen Anteil am Gesamtumsatz jene Lösungen ausmachen, die jünger als drei Jahre sind. Wenn ich das weiß, kann ich mich fragen, ob ich damit in zehn Jahren immer noch gut leben werde und wie ich im Vergleich zu den Mitbewerbern dastehe. Darauf aufbauend kann ich Umsatzziele definieren genauso wie Budgets für die Innovation. Wenn ich weiß, wo ich stehe und wo ich hinwill, kann ich eine Strategie erarbeiten, wie ich dorthin komme. Unterwegs gilt es dann natürlich, ehrlich zu sich selbst zu sein und notfalls auch umzudrehen.

Wann ist der richtige Moment zum Umdrehen? Zu früh umdrehen, wäre schade, zu spät umdrehen, wäre fatal.
Aus diesem Grund versuchen wir mit den erwähnten Projektteams, schon sehr früh zu erkennen, ob es sich wirklich lohnt, in ein Projekt zu investieren. Es geht darum, nicht eine Märchenstunde aufzuziehen, sondern ehrlich zu sich selbst zu sein. Die Projektteams sollen eine ehrliche Empfehlung abgeben, was sie machen würden, wenn sie eigenes Geld einsetzen würden.

Und wenn es doch mal passiert, dass ein Projekt zunächst gut aussieht, sich dann aber weniger gut entwickelt als erwartet?
Auch dann braucht es Mut zu Ehrlichkeit. Sonst reiten Sie ein halbtotes Pferd, das am Ende halt doch stirbt.

Spielt die künstliche Intelligenz in Ihren Innovationsprozessen eine Rolle? Oder kann die KI gar nicht wirklich innovativ sein, weil sie nur auf bereits vorhandenes Wissen zurückgreift?
Sie spielt eine Rolle, ja. Aber vielleicht nicht so, wie Sie denken. Wir haben festgestellt, dass die generative KI im frühen Ideenstadium Kreativität abtötet. Wenn die KI mal fünf Ideen ausgespuckt hat, dann lässt sich unser menschliches Gehirn offenbar so stark beeinflussen, dass es nicht mehr darüber hinausdenkt. Wir machen es deswegen umgekehrt: Wir fragen zuerst unsere Mitarbeitenden und Kunden, und erst danach fragen wir die KI, ob ihr dazu noch etwas einfällt oder woran das Projekt eventuell scheitern könnte.

Interview: Christian Pfeifer



Südtiroler Wirtschaftsforum 2026

17. April 2026 Messe Bozen

Die Kunden der Südtiroler Sparkasse erhalten **10% Ermäßigung** auf den Ticketpreis. Bei Buchung bitte **Vorteilscode swf*26** angeben.

MAIN SPONSOR



SPARKASSE
CASSA DI RISPARMIO