

# Projekt

## Neue Geschäftsfelder mit neuen Technologien

**KNOPFS SOHN**  
characters for textiles

**LANGENDORF**  
INNOVATIVE TEXTILES

**STEMA GMBH**  
FENSTERSYSTEME  
Zukunftweisend in Qualität und Technik

**grimmer**

**gerber**  
Kunststofftechnik GmbH

**metallform**

**koester**  
Ein Unternehmen der **Lohmann-Gruppe**

**Kompetenzzentrum Neue Materialien**

**SiLi®**  
SIGMUND LINDNER

**SGT**  
SPRITZGIEßTECHNIK GMBH

**helsa-automotive**

**SW color**  
Lackfabrik GmbH

**gebürder munzert**

**IHK** Industrie- und Handelskammer für Oberfranken Bayreuth

**diessenz**

**High-Tech-Offensive Zukunft Bayern**

Abschlussbericht  
Dezember 2006



# **Projekt**

## **Neue Geschäftsfelder mit neuen Technologien**

Nutzung von Kooperationsmöglichkeiten  
und Innovationspotenzialen

Zuwendungsbescheid Nr. 1312/89281-1-/2003

**Konzeption, Projektträgerschaft und Abschlussbericht:**

Industrie- und Handelskammer für Oberfranken Bayreuth

Bahnhofstr. 25, 95444 Bayreuth

Ansprechpartner: Dr. Wolfgang Bühlmeier

Tel.: 0921 / 866-114, Fax: 0921 / 866-9114

email: [buehlmeier@bayreuth.ihk.de](mailto:buehlmeier@bayreuth.ihk.de)

**Projektleitung und Abschlussbericht:**

Dr. Gitte Händel

diessenz

Lärchenweg 5, 95497 Goldkronach

Tel.: 09273 / 9 66 96 01; Fax: 09273 / 9 66 96 02

email: [haendel@diessenz.de](mailto:haendel@diessenz.de)

## **Grußwort zum Abschlussbericht des HTO-Projektes "Neue Geschäftsfelder mit neuen Technologien" Nutzung von Kooperationsmöglichkeiten und Innovationspotentialen**

Im Rahmen seiner HighTech-Offensive investierte der Freistaat Bayern Privatisierungserlöse in Höhe von rund 1,4 Mrd. Euro in Innovationen, technologischen Fortschritt, Qualifizierung, Wettbewerbsfähigkeit und letztlich Arbeitsplätze. Unser Regionalkonzept war ein hervorragender Ansatz, die Kreativität, das Selbstbewusstsein und das eigene Profil von Oberfranken zu stärken.

Das Projekt "Neue Geschäftsfelder mit neuen Technologien" spiegelt wie kaum ein anderes viele übergreifende Themen aus dem oberfränkischen Regionalkonzept wider:

### 1. Diversifizierung

Die Industrie- und Handelskammer für Oberfranken Bayreuth hat bei dem Projekt eine Diversifizierungsstrategie eingesetzt und eine erfolgreiche Projektidee aus einer Branche auf andere Wirtschaftszweige übertragen.

### 2. Industriestandort Oberfranken

Oberfranken wird noch immer stark von seiner meist mittelständisch strukturierten, produzierenden Industrie geprägt. Der Teilnehmerkreis des Projektes repräsentiert einen großen Teil dieser Wirtschaftsstruktur.

### 3. Werkstoffe

Der Umgang mit alten und neuen Werkstoffen und ihr Einsatz waren Voraussetzung und Projektziel. Die Werkstoffe, um die es ging, reichten von Glas und Keramik über Metall und Kunststoff bis hin zu Textil. Die unterschiedlichen Werkstoffkompetenzen gaben Anstöße für neue Kooperationen.

### 4. Kooperation

An dem Projekt nahmen ganz unterschiedliche Unternehmen und auch die Neue Materialien Bayreuth GmbH teil.

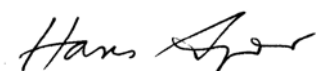
### 5. Innovationen

Innovation setzt Bereitschaft zur Innovation voraus. Innovation beginnt in den Köpfen und braucht gute Ideen und kompetente Partner.

Diese Punkte wurden bei dem Projekt in hohem Maße erfüllt; das überaus positive Ergebnis überrascht daher nicht:

Bei vergleichsweise bescheidenen Gesamtkosten wurden bei dem Großteil der teilnehmenden Unternehmen der Umsatz und der Gewinn gesteigert und zusätzliche Arbeitsplätze geschaffen.

Ich hoffe, dass dieser Erfolg für die Unternehmen ein Anreiz ist, die Kooperationen weiterzuführen und auszubauen, damit aus dem Projekt "Neue Geschäftsfelder mit neuen Technologien" ein Erfolg auf Dauer wird.



Hans Angerer  
Regierungspräsident von Oberfranken



**Inhaltsverzeichnis**

<b><u>1.</u></b>	<b><u>PROJEKTDESCHEIBUNG.....</u></b>	<b><u>7</u></b>
1.1.	ZIELSETZUNG.....	8
1.2.	ZIELGRUPPE.....	8
1.3.	STRUKTUR.....	9
1.4.	CONTROLLING .....	10
1.5.	PROJEKTEVALUATION.....	10
<b><u>2.</u></b>	<b><u>VERLAUF .....</u></b>	<b><u>11</u></b>
<b><u>3.</u></b>	<b><u>FINANZIERUNG .....</u></b>	<b><u>13</u></b>
<b><u>4.</u></b>	<b><u>PARTNER .....</u></b>	<b><u>15</u></b>
4.1.	UNTERNEHMEN.....	15
4.2.	ORGANISATION .....	17
4.3.	EXPERTEN .....	17
<b><u>5.</u></b>	<b><u>ANGEBOTE .....</u></b>	<b><u>20</u></b>
5.1.	VERANSTALTUNGEN ZUM TRANSFER VON KNOW-HOW.....	20
5.2.	INHOUSE-PHASE ZUR UNTERSTÜTZUNG DER INNOVATIONSPROZESSE .....	20
5.3.	MAßNAHMEN ZUR FÖRDERUNG VON KOOPERATIONEN .....	21
<b><u>6.</u></b>	<b><u>ERGEBNISSE .....</u></b>	<b><u>26</u></b>
6.1.	ZUFRIEDENE TEILNEHMER.....	26
6.2.	NEUE PRODUKTE, NEUE MÄRKTE, VERBESSERTE ORGANISATIONEN.....	30
6.3.	ERHÖHTE INNOVATIONSFÄHIGKEIT .....	37
6.4.	NEUE KOOPERATIONEN .....	40
6.5.	GEWACHSENE UNTERNEHMEN.....	42
6.6.	ENGAGIERTE MITARBEITER.....	44
<b><u>7.</u></b>	<b><u>ZUSAMMENFASSUNG .....</u></b>	<b><u>47</u></b>

<b><u>ANHANG</u></b> .....	<b>49</b>
<b><u>A</u></b> <b><u>PORTRAITS DER BETEILIGTEN UNTERNEHMEN</u></b> .....	<b>49</b>
<b><u>B</u></b> <b><u>ANALYSE DER KOOPERATIONSBEREITSCHAFT</u></b> .....	<b>63</b>
<b><u>C</u></b> <b><u>VERÄNDERUNG DER INNOVATIONSFÄHIGKEIT</u></b> .....	<b>67</b>



## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Projektverlauf .....	11
Tabelle 2: Einnahmen Projekt Neue Geschäftsfelder .....	13
Tabelle 3: Ausgaben Projekt Neue Geschäftsfelder .....	13
Tabelle 4: Am Projekt beteiligte Firmen .....	16
Tabelle 5: Projektorganisation .....	17
Tabelle 6: Experten .....	17
Tabelle 7: Bewertung der Veranstaltungsangebote im Projekt .....	27
Tabelle 8: Bewertung der Unterstützung durch Träger und Projektleitung .....	28
Tabelle 9: Zufriedenheit mit dem Verlauf der Inhouse-Phase .....	30
Tabelle 10: Projektinterne und projektexterne Kooperationen .....	41
Tabelle 11: Veränderung von Unternehmenskennzahlen .....	43
Tabelle 12: Veränderung von Indikatoren .....	45
Tabelle 13: Veränderung der Innovationsfähigkeit .....	71

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ablauf des Innovations- bzw. Problemlöseprozesses .....	20
Abbildung 2: Einschätzung der Innovationsfähigkeit des Unternehmens .....	38



### 1. Projektbeschreibung

In Forschungseinrichtungen und Kompetenzzentren wird Wissen und Know-how von hoher Qualität und innovativem Potenzial erarbeitet. Dieses Wissen findet aber noch nicht in hinreichendem Maße seine Wege in die Wirtschaft. Ein wesentliches Ziel der High-Tech-Offensive Zukunft Bayern ist es daher, dieses vorhandene Wissen für die Wirtschaft verfügbar zu machen, so dass die Unternehmen auf den Märkten wettbewerbsfähig bleiben.

Die High-Tech-Offensive Zukunft Bayern zeigt bereits Erfolge in Oberfranken:

- ▶ Mit dem Qualifizierungszentrum Mechatronik und dem Kompetenzzentrum für Neue Materialien Nordbayern sind neue Zentren der Kompetenz entstanden.
- ▶ KeKuTex – als Verbindung der Branchen Keramik, Kunststoff, Textil – schlägt Brücken zwischen Unternehmen verschiedener Branchen, unterstützt den Aufbau von Kontakten und verdeutlicht die Möglichkeiten der Zusammenarbeit.
- ▶ Im Projekt „Diversifizierung von Textilfirmen am Beispiel textiler Verbundwerkstoffe“ ist es gelungen, Kooperationen zwischen Unternehmen zu etablieren, Kontakte zu Forschungseinrichtungen zu intensivieren und Produkte bis zur Marktreife zu entwickeln.
- ▶ Durch die Initiative des Projektes „Diversifizierung“, der FH Hof, Abteilung Münchberg und KeKuTex ist es möglich geworden, dass unentgeltlich eine Versuchsanlage mit Plasma-Technologie an der FH in Münchberg zur Verfügung stand. Dies ist ein branchenübergreifend nutzbares Verfahren, das Veränderungen von unterschiedlichsten Werkstoffoberflächen ermöglicht. Mit dieser Technologie können völlig neue Produkteigenschaften auf Substraten wie Keramik, Kunststoff, Textil erzeugt werden.

Diese Veränderungen erhöhen die Attraktivität einer Region für Unternehmen und sie zeigen auf, wie die (oberfränkische) Wirtschaft in Zukunft konkurrenzfähig bleiben kann. Das Projekt „Neue Geschäftsfelder mit neuen Technologien“ strebte die Intensivierung der Kontakte zwischen Forschungseinrichtungen, Kompetenzzentren

und Unternehmen in Oberfranken an, um die auf beiden Seiten vorhandenen Potenziale noch stärker miteinander zu verbinden.

### **1.1. Zielsetzung**

Ziel des Projektes „Neue Geschäftsfelder mit neuen Technologien“ war es,

- ▶ den Unternehmen die **Kooperationsmöglichkeiten** in Oberfranken zu zeigen und sie zu Kooperationen anzuregen;
- ▶ technologische **Entwicklungen** und Trends in den relevanten Branchen aufzuzeigen und auf ihr Potenzial für die Unternehmen zu prüfen, so dass deutlich werden kann, wo genau neue Geschäftsfelder für das einzelne Unternehmen liegen;
- ▶ den Unternehmen das **methodische Know-how** an die Hand zu geben, mit dem sie sich diese neuen Geschäftsfelder erschließen können.

Das Projekt ging von folgenden Überlegungen aus:

- ▶ Das in Oberfranken und den benachbarten Regionen vorhandene technologische ist noch deutlicher sichtbar zu machen.
- ▶ Bereits bestehende Kooperationen zwischen Forschungseinrichtungen, Kompetenzzentren und Unternehmen sind zu intensivieren.
- ▶ Neue Technologien bzw. Werkzeuge sind so komplex, dass nur selten eine 1:1 Übernahme auf ein Unternehmen möglich ist. Ihre Nutzbarkeit ist daher zu prüfen.
- ▶ Informationssammlung und –verbreitung in und zwischen den Unternehmen hat häufig den Charakter des Zufälligen. Dieses Know-how im Wissensmanagement gilt es auszubauen.

### **1.2. Zielgruppe**

Zielgruppe des Projektes waren innovationsbereite Unternehmen. Es gab keine Eingrenzung der Branchen, denn die Heterogenität innerhalb einer Branche kann so groß sein, dass Unternehmen trotz gleicher Branche keine gemeinsamen Interessen haben. Der Vorteil einer branchenübergreifenden Teilnehmerstruktur liegt darin, dass die Teilnehmer Anregungen aus sehr unterschiedlichen technologischen Bereichen

erhalten und so ihren Handlungs- und Lösungsspielraum deutlich ausdehnen können.

### 1.3. Struktur

Das Projekt sah verschiedene Maßnahmen vor, um die angestrebten Ziele zu erreichen:

- ▶ Die **Anbahnung von Kooperationen** lässt sich nicht konkret planen. Kooperation setzt Vertrauen voraus, Vertrauen sollte im Laufe des Projektes zwischen den Teilnehmern entstehen. Es wurden daher Maßnahmen entwickelt, um Kontakte, Gespräche und Erfahrungsaustausch zwischen den Projektteilnehmern und Experten, Mitgliedern von Universitäten und Fachhochschulen usw. zu fördern.
- ▶ **Neue Technologien** wurden den Unternehmen in **Workshops** vorgestellt. Daneben wurden den Projektteilnehmern **Besuche** von Forschungseinrichtungen, Labors und Unternehmen angeboten, die den Austausch über den Stand der Technik in verschiedenen Bereichen ermöglichten.
- ▶ **Einführungsveranstaltungen** (Kick-Offs) dienten dazu, das Feld, in dem sich neue Geschäftsfelder entwickeln können, aufzuschließen. Themen waren u. a. technologische Trends und Märkte in Schlüsseltechnologien. Zu diesen Kick-Off-Veranstaltungen wurden alle Unternehmen eingeladen.
- ▶ Die Konkretisierung von Themen wurde in „**Methodenworkshops**“ angestrebt. Ziel dieser Veranstaltungen war die Vermittlung von Methoden und Verfahrensweisen, die bei der Entwicklung neuer Geschäftsfelder hilfreich sein können.
- ▶ In **Inhouse-Workshops** entwickelte jedes Unternehmen seine Zielsetzung für die Projektarbeit. Diese Zielsetzung wurde dann konkretisiert und so weit wie möglich umgesetzt. Die Inhouse-Workshops orientierten sich am Problemlöseprozess, der mit einer Ist-Analyse beginnt und systematisch bis zur Vorbereitung des Markteintritts weitergeführt wird.
- ▶ Die **Abschlussveranstaltung** wies in die Zukunft, deren (Mit-) Gestaltung das Ziel innovativer Unternehmen sein sollte. Es wurden Szenarien für das Jahr 2020

vorge stellt und Methoden beschrieben, die es ermöglichen, die Innovationsfähigkeit des Unternehmens zu bewerten und zu verbessern.

### **1.4. Controlling**

Der Projektverlauf wurde regelmäßig in Status- bzw. Sachstandsberichten dokumentiert. Empfänger dieser Berichte waren

- ▶ die Regierung von Oberfranken (2-mal jährlich),
- ▶ die Firma CSC Ploenzke, die für das Controlling der HTO-Projekte zuständig war (2-mal jährlich) und
- ▶ der Träger, die IHK für Oberfranken Bayreuth (im 4-8 Wochen-Rhythmus).

Diese Berichte waren Grundlage für eine ständige Überprüfung des Projektes. Ein zeitnahes Eingreifen bei Abweichungen vom geplanten Verlauf wäre bei Bedarf möglich gewesen.

### **1.5. Projektevaluation**

Zu Beginn, in der Mitte und am Ende des Projektes wurde ein Interview mit den Unternehmen geführt.

Folgende Ziele wurden damit verfolgt:

- ▶ die Zielsetzungen der Unternehmen, ihre Konsequenz bei der Ziel-Verfolgung und die Ergebnisse der hausinternen Projekte zu ermitteln;
- ▶ einen Einklang zwischen den Wünschen der Unternehmen und den Angeboten des Projektes zu erreichen und aufrecht zu erhalten;
- ▶ eine Bewertung der Projektangebote durch die Unternehmen zu ermitteln.

Die Ergebnisse dieser Befragungen dienen als Grundlage dieses Abschlussberichts.

## 2. Verlauf

Als Meilensteine wurden definiert:

- ▶ Auftaktveranstaltung
- ▶ Durchführung und Auswertung einer Eingangsbefragung der Projektteilnehmer;
- ▶ Durchführung der Kick-Off-Veranstaltungen und der Methodenworkshops;
- ▶ Durchführung und Auswertung einer Abschlussbefragung der Projektteilnehmer.

Die Meilensteine wurden wie festgelegt erreicht. Eine Übersicht über den Projektverlauf gibt Tabelle 1.

**Tabelle 1: Projektverlauf**

<b>Meilenstein</b>	<b>Zeit</b>
<b>Zuwendungsbescheid</b>	04. 07. 2003
<b>Auftaktveranstaltung</b> Vorstellung der beteiligten Firmen Gastgeber: IHK für Oberfranken Bayreuth	18. 12. 2003
<b>Kick-Off-Veranstaltung 1</b> Wege zur Erschließung neuer Geschäftsfelder Gastgeber: Fa. koester Altendorf	29. 01. 2004
<b>Eingangsbefragung</b>	10 – 12 / 2003
<b>Kick-Off-Veranstaltung 2</b> Technologische Trends Gastgeber: Fa. Neue Materialien Bayreuth Bayreuth	02.03.2004
<b>Kick-Off-Veranstaltung 3</b> Märkte in Schlüsseltechnologien Gastgeber: Fa. Langendorf Marktrodach	12. 05. 2004
<b>Methoden 1</b> mit folgenden Themenschwerpunkten: Ermittlung IST-Zustand / Vorbereitung der Inhouse-Phase Ort: IHK für Oberfranken Bildungszentrum Hof	30. 03. 2004
<b>Beginn der Inhouse-Phase</b>	27. 04. 2004

Fortsetzung nächste Seite

**Fortsetzung Tabelle 1: Projektverlauf**

<b>Meilenstein</b>	<b>Zeit</b>
<b>Methoden 2</b> mit den Themenschwerpunkten: Kreative Ideenfindung, WOIS, Produktdesign, Projektmanagement Ort: Designwerkstatt Coburg	15. 06. 2004
<b>Methoden 3</b> mit den Themenschwerpunkten: Besichtigung KeKuTex, smarte Zerspanungswerkzeuge, SWOT-Analyse Gastgeber: Fa. Stema Rehau	15. 07. 2004
<b>Methoden 4</b> mit den Themenschwerpunkten: Erfahrungen der Inhouse-Phase, Technologie „Kleben“, Wertanalyse Gastgeber: Fa. Gerber Weismain	15. 09. 2004
<b>Methoden 5</b> mit den Themenschwerpunkten: Controlling, interne Vertriebsgestaltung, Aufbau von Kooperationen Gastgeber: metallform Glaser Bamberg	23. 11. 2004
<b>Methoden 6</b> mit den Themenschwerpunkten: Erfahrungsbericht, Entlohnungssysteme, Kooperationen Gastgeber: SGT Spritzgießtechnik Weidenberg	17. 02. 2005
<b>Zwischenbefragung</b>	02 – 04 / 2005
<b>Methoden 7</b> mit den Themenschwerpunkten: Erfahrungen auf Auslandsmärkten, Projektergebnisse, Fördermittel Gastgeber: Fa. Sigmund Linder Warmensteinach	20. 04. 2005
<b>Methoden 8</b> mit den Themenschwerpunkten: Erfahrungsberichte / Kooperationen zwischen den Teilnehmern Gastgeber: Fa. helsa-automotive Gefrees	16. 06. 2005
<b>Methoden 9</b> mit den Themenschwerpunkten: Erfahrungsberichte / Planungs- und Steuerungssysteme Gastgeber: Fa. Knopf's Sohn Helmbrechts	20. 09. 2005
<b>Methoden 10</b> mit den Themenschwerpunkten: Erfahrungsberichte / Sicherung von Projekterfolgen Gastgeber: Fa. SW Color Bindlacher Berg	26. 10. 2005
<b>Abschlussveranstaltung</b> Zukunft sichern und gestalten Ort: Schloss Thurnau	17. 11. 2005
<b>Ende der Inhouse-Phase</b>	25. 03. 2006
<b>Abschlussbefragung</b>	02 – 04 / 2006
<b>Vorlage des Abschlussberichts und der Verwendungsnachweise</b>	September 2006



### 3. Finanzierung

Die Kosten des Projektes wurden veranschlagt mit 360.800 Euro. Laut Bescheid vom 04. 07. 2003 beträgt daher die Zuwendung 180.400 Euro.

Die Einnahmen des Projektes zeigt Tabelle 2.

**Tabelle 2: Einnahmen Projekt Neue Geschäftsfelder**

Quelle	Summe in Euro	Anteil in %
Zuwendungen HTO	149.693,17	50,0
Eigenleistungen Unternehmen unbar	65.918,65	22,0
Eigenleistungen Unternehmen bar	63.700,00	21,3
Eigenleistung IHK für Oberfranken BT	20.074,52	6,7
<b>Gesamt</b>	<b>299.386,34</b>	<b>100,0</b>

Diese Einnahmen wurden wie folgt ausgegeben:

**Tabelle 3: Ausgaben Projekt Neue Geschäftsfelder**

Personalkosten	Summe in Euro	Anteil in %
➤ Experten	111.225,76	37,1
➤ Projektleitung	75.061,29	25,1
➤ Projektleiter Unternehmen	65.918,65	22,0
➤ Träger	21.454,61	7,1
➤ Schreibkraft	6.744,93	2,3
<b>Summe Personalkosten</b>	<b>280.405,24</b>	<b>93,6</b>
<b>Sachkosten</b>		
➤ Material	16.329,09	5,5
➤ Verwaltungspauschale	2.652,00	0,9
<b>Summe Sachkosten</b>	<b>18.981,09</b>	<b>6,4</b>
<b>Projektkosten insgesamt</b>	<b>299.368,33</b>	<b>100,0</b>

Das Budget wurde unterschritten, da zwei Firmen weniger am Projekt teilnahmen als geplant. Damit reduzierten sich die Einnahmen um 10.000 Euro. Da der Cash-Anteil bei mindestens 20 % der Gesamtsumme liegen muss, konnten die Mittel nicht weitergehend genutzt werden. Die geringere Zahl an Teilnehmern führte dazu, dass sich vor allem die Kosten gegenüber der Planung reduzierten, die für die Inhouse-Workshops vorgesehen war.

Eine Umverteilung der Mittel (bis max. 20 % möglich) zwischen den Positionen wurde nicht in Anspruch genommen.

## 4. Partner

### 4.1. Unternehmen

Am Projekt waren 13 mittelständische Unternehmen aus Oberfranken beteiligt. Die Unternehmensgröße schwankt zwischen 20 und 370 Mitarbeitern (siehe Anhang A).

Zwölf der Firmen sind **produzierende Unternehmen**, ein Unternehmen ist **Dienstleister**:

➤ **Textil**

Gebr. Munzert GmbH & Co., Naila  
helsa-automotive GmbH, Gefrees  
J. G. Knopf's Sohn GmbH & Co.KG, Helmbrechts  
Langendorf Textil GmbH & Co. KG, Marktrodach

➤ **Metall**

metallform Glaser GmbH, Bamberg

➤ **Maschinenbau**

Grimmer GmbH, Lisberg  
Stema GmbH, Rehau

➤ **Kunststoff**

Gerber Kunststofftechnik GmbH, Weismain  
koester GmbH & Co.KG, Altendorf  
SGT Spritzgießtechnik, Weidenberg

➤ **Glas und Keramik**

Sigmund Lindner GmbH, Warmensteinach

➤ **Lacke und Farben**

SW Color Lackfabrik GmbH, Bindlacher Berg

➤ **Forschung und Entwicklung**

Neue Materialien Bayreuth GmbH, Bayreuth

Tabelle 4 enthält Ansprechpartner und Anschrift der Unternehmen. Ein kurzes Portrait der Unternehmen enthält Anhang A.

**Tabelle 4: Am Projekt beteiligte Firmen**

<b>Unternehmen</b>	<b>Anschrift</b>	<b>Ansprechpartner</b>
Gebr. Munzert GmbH & Co.	Ernst-Richard-Funke-Str. 17-19 95119 <b>Naila</b> / Marlesreuth	Herr Bernd <b>Kout</b>
Gerber Kunststofftechnik GmbH Weismain	Häfnergasse 11 96260 <b>Weismain</b>	Joachim <b>Gerber</b>
Grimmer GmbH	Industriegebiet 1 96170 <b>Lisberg</b> / Trabelsdorf	Herbert <b>Grimmer</b>
helsa-automotive GmbH	Helmut-Sandler-Str. 6 95482 <b>Gefrees</b>	Anna-Maria <b>Weiß-Ziegler</b>
J.G. Knopf's Sohn GmbH & Co.KG	August-Wagner-Str. 1 95233 <b>Helmbrechts</b>	August <b>Wagner</b>
koester GmbH & Co. KG	Industriestr. 2 96146 <b>Altendorf</b>	Markus <b>Pflaum</b>
Langendorf Textil GmbH	Großvichtach 2 u. 4 96364 <b>Marktrodach</b>	Matthias <b>Littig</b>
metallform Glaser GmbH	Kirschäckerstr. 37 96052 <b>Bamberg</b>	Gustav <b>Naujoks</b>
Neue Materialien Bayreuth GmbH	Gottlieb-Keim-Str. 60 95448 <b>Bayreuth</b>	Dr. Dieter <b>Kunz</b>
SGT Spritzgießtechnik GmbH	Winter-Ring 3 95464 <b>Weidenberg</b>	Rudolf <b>Hösch</b>
Sigmund Lindner GmbH	Oberwarmensteinacher Str. 38 95485 <b>Warmensteinach</b>	Stefan <b>Trassl</b>
Stema GmbH	Schwarzenbacher Str. 27 95111 <b>Rehau</b>	Walter <b>Ehmann</b>
SW Color Lackfabrik GmbH	Goldkronacher Str. 26 95463 <b>Bindlacher Berg</b>	Berthold <b>Weißflach</b>

## 4.2. Organisation

Die Verantwortlichen für Organisation und Durchführung des Projektes zeigt Tab. 5.

**Tabelle 5: Projektorganisation**

Organisation	Anschrift	Ansprechpartner
Regierung von Oberfranken	Ludwigstr. 20 95444 <b>Bayreuth</b>	Dr. Manfred <b>Löbl</b>
<b>Träger:</b> IHK für Oberfranken Bayreuth	Bahnhofsstraße 23 – 27 95445 <b>Bayreuth</b>	Dr. Wolfgang <b>Bühlmeyer</b>
<b>Projektleitung:</b> diessenz	Lärchenweg 5 95497 <b>Goldkronach</b>	Dr. Gitte <b>Händel</b>

## 4.3. Experten

Im Projekt waren Experten aus Wissenschaft und Technik tätig, die in Referaten und Workshops dazu beitrugen, die Unternehmen in ihrem Innovationsprozess voranzubringen.

**Tabelle 6: Experten**

Organisation	Anschrift	Experte
Bamberger Kaliko GmbH	Kronacher Str. 59 96052 <b>Bamberg</b>	Klaus <b>Fußmann</b>
BF/M-Bayreuth	Parsifalstr. 25 95445 <b>Bayreuth</b>	Rainer <b>Wolf</b>
bloomoose	Am Geißmarkt 8 95444 <b>Bayreuth</b>	Pamela <b>Meier</b>
CSC Ploenzke AG	Sandstr. 7 80335 <b>München</b>	Jürgen <b>Kessler</b>
diessenz	Lärchenweg 5 95497 <b>Goldkronach</b>	Dr. Gitte <b>Händel</b>

<b>Organisation</b>	<b>Anschrift</b>	<b>Experte</b>
economical services	Waldsteinring 6 95448 <b>Bayreuth</b>	Ralf <b>Kauffmann</b>
Ebis GmbH valuation Management	Fabrikzeile 21 95028 <b>Hof</b>	Steffen <b>Kintz</b>
FH Coburg Integriertes Produktdesign	Am Hofbrauhaus 1 96450 <b>Coburg</b>	Prof. <b>Raab</b>
FH Hof, Betriebswirtschaftslehre	Alfons-Goppel-Platz 1 95028 <b>Hof</b>	Prof. Dr. <b>Meuche</b>
FH Hof, Internationales Marketing	Alfons-Goppel-Platz 1 95028 <b>Hof</b>	Prof. Dr. <b>Sonnenborn</b>
Fraunhofer Institut Arbeits- wissenschaft und Organisation	Nobelstr. 12 70569 <b>Stuttgart</b>	Marc <b>Bannert</b>
Fraunhofer Institut Arbeits- wissenschaft und Organisation	Nobelstr. 12 70569 <b>Stuttgart</b>	Axel <b>Gomeringer</b>
FutureCarbon GmbH	Gottlieb-Keim-Str. 60 95448 <b>Bayreuth</b>	Dr. Walter <b>Schütz</b>
FutureCarbon GmbH	Gottlieb-Keim-Str. 60 95448 <b>Bayreuth</b>	Herr <b>Forero</b>
IHK für Oberfranken Bayreuth	Bahnhofstr. 25 95444 <b>Bayreuth</b>	Dr. Wolfgang <b>Grond</b>
Innovationsoffensive Ostbayern / IHK Bayreuth	Bahnhofstr. 25 95444 <b>Bayreuth</b>	Klaus <b>Smolik</b>
IMP – Institut für Markt- und Produktstrategien	Ossecker Str. 174 95030 <b>Hof</b>	Kristina <b>Kroße</b>
ITU - Ingenieurbüro für technologieorientierte Unternehmensberatung	Laubmühlstr. 4 92284 <b>Poppenricht</b>	Emanuel <b>Gräf</b>
KeKuTex e.V.	Pilgramsreuther Str. 38A 95111 <b>Rehau</b>	Herr <b>Skaper</b>
koester GmbH & Co. KG	Industriestr. 2 96146 <b>Altendorf</b>	Herr <b>Hacker</b>
Kompetenzzentrum Neue Materialien Nordbayern GmbH	Gottlieb-Keim-Str. 60 95448 <b>Bayreuth</b>	Wolfgang <b>Faul</b>
Lifebeam AG	Henkestr. 77 91052 <b>Erlangen</b>	Helmut <b>Peters</b>

<b>Organisation</b>	<b>Anschrift</b>	<b>Experte</b>
Margit Grieshammer Seminare	Alte Bayreuther Str. 35 95466 <b>Weidenberg</b>	Margit <b>Grieshammer</b>
Neue Materialien Bayreuth GmbH	Gottlieb-Keim-Str. 60 95448 <b>Bayreuth</b>	Herr <b>Wildenburg</b>
REM AG	Kerner Str. 50 70182 <b>Stuttgart</b>	Dr. <b>Lukas</b>
Seminare für Kommunikation und Digitale Medien	Georg-Masel-Str. 20 95463 <b>Bindlach</b>	Sabina <b>Ibertsberger</b>
Siemens AG CC PR CR	Wittelsbacherplatz 2 80333 <b>München</b>	Gerhard <b>Huetter</b>
tsu Consulting GmbH	Memminger Str. 32 87439 <b>Kempten</b>	Herr <b>Toennissen</b>
TU Chemnitz / Personal & Führung	Reichenhainer Str. 41 09126 <b>Chemnitz</b>	Annett <b>Puggel</b>
Universität Bayreuth Technologietransfer	Universitätsstr. 30 95440 <b>Bayreuth</b>	Dr. Heinz-Walter <b>Ludwigs</b>
Unternehmensberatung	Eduard-Bayerlein-Str. 5a 95445 <b>Bayreuth</b>	Josef <b>Schmidt</b>
VBM BayME	Hemauerstr. 6 93047 <b>Regensburg</b>	Johann <b>Erner</b>
Wois Institut Coburg	Am Hofbrauhaus 1 96450 <b>Coburg</b>	Dr. Gunther <b>Herr</b>
Wois Institut Coburg	Am Hofbrauhaus 1 96450 <b>Coburg</b>	Herr <b>Rehklau</b>
Zehetner Trainings Netzwerk	Finkenweg 9, 95119 <b>Naila</b>	Kai <b>Hess</b>

Die Zusammenarbeit mit allen Experten verlief angenehm, konstruktiv und reibungslos. Dies trug wesentlich zum Erfolg des Projektes bei.

### **5. Angebote**

Zielsetzungen des Projektes waren der Transfer von Know-how, die Unterstützung von Innovationen und die Anregung von Kooperationen.

Die folgenden Abschnitte beschreiben die Maßnahmen, die zur Erreichung dieser Ziele entwickelt und umgesetzt wurden.

#### **5.1. *Veranstaltungen zum Transfer von Know-how***

Der Transfer von Know-how fand vor allem in Veranstaltungen statt.

In diesen Veranstaltungen zeigten Experten technologische Entwicklungen auf und vermittelten den Projektteilnehmern das Wissen, das für eine erfolgreiche Innovation nötig ist.

Die Workshops waren außerdem mit dem Besuch einer Firma verbunden. Die jeweiligen Gastgeber öffneten ihre Unternehmen für die Projektmitglieder, so dass ein Austausch über Prozess- und Qualitätsmanagement, über technische und technologische Erneuerungen in den einzelnen Unternehmen angeregt wurde.

Ein weiterer Transfer war dadurch möglich, dass Projektteilnehmer in den Veranstaltungen über die Umsetzung der Inhouse-Projekte berichteten. So wurden Erfahrungen über erfolgreiche und weniger erfolgreiche Vorgehensweisen weiter gegeben, aus denen die anderen Teilnehmer für ihr Vorgehen Konsequenzen ableiten konnten.

Es wurden drei Kick-Off-Veranstaltungen, zehn Methodenworkshops und eine Abschlussveranstaltung durchgeführt (siehe Übersicht Tabelle 1).

Die Zahl der Teilnehmer in den Veranstaltungen lag zwischen 15 und 45.

#### **5.2. *Inhouse-Phase zur Unterstützung der Innovationsprozesse***

In der Inhouse-Phase arbeiteten die Unternehmen an der Problemstellung, die sie im Rahmen des Projektes „Neue Geschäftsfelder“ lösen wollten.

Die Wahl der Problemstellung war in den einzelnen Unternehmen ein Ergebnis der Ist-Analyse, die im ersten Inhouse-Workshop durchgeführt wurde: bei der

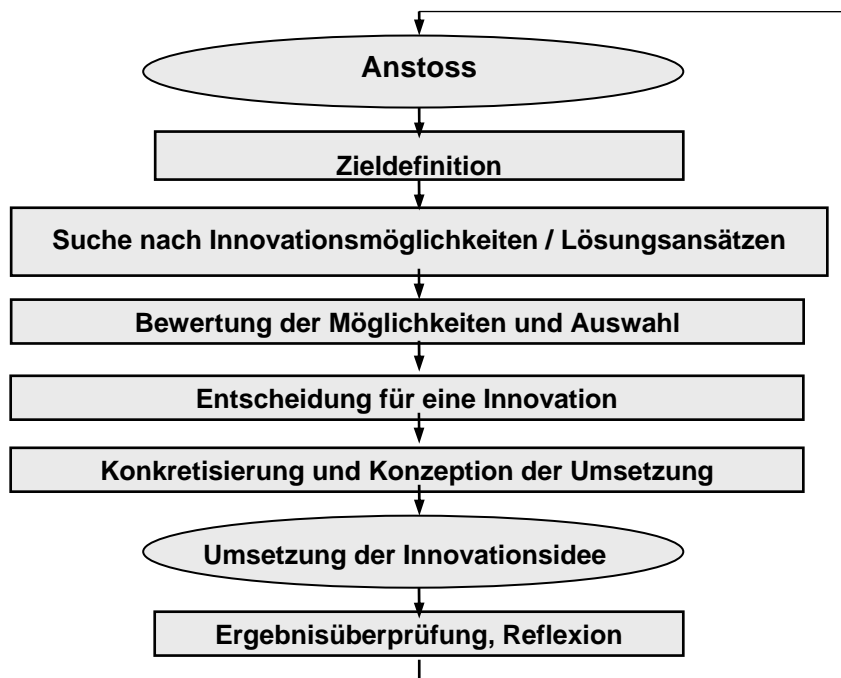


Betrachtung der Stärken und Schwächen des Unternehmens und der Chancen und Risiken der Märkte, auf denen es sich bewegt, wurden i. A. die Fragestellungen erkennbar, die für das Unternehmen strategisch bedeutsam waren.

Die Unternehmen erhielten bei der Ist-Analyse und bei der Umsetzung des Projektes Unterstützung durch externe Experten, deren Wahl ihnen frei stand.

Die Firmen durchliefen in der Inhouse-Phase einen Innovations- bzw. Problemlöseprozess (siehe Abbildung 1), dessen Verlauf weitgehend in allen Unternehmen gleich war.

Abbildung 1: Ablauf des Innovations- bzw. Problemlöseprozesses



### 5.3. Maßnahmen zur Förderung von Kooperationen

Maßnahmen zum Aufbau von Kooperationen wurden verstärkt nach einem Jahr Projektlaufzeit ergriffen. Diese Vorphase gab den Unternehmensvertretern Gelegenheit, sich gegenseitig kennen zu lernen und Vertrauen aufzubauen.

### 5.3.1 Intensives Kennenlernen der Projektpartner

Jedes Unternehmen bekam im Laufe des Projektes mehrmals Gelegenheit, seine Produkte und technologischen Möglichkeiten und seine Ziele für die Arbeit im Projekt vorzustellen. Die Unternehmen konnten

- ▶ sich in der Auftaktveranstaltung präsentieren,
- ▶ ihre Projektziele in Methodenworkshops vorstellen,
- ▶ über Erfahrungen in der Inhouse-Phase berichten,
- ▶ die Rolle des Gastgebers für einen Methodenworkshop übernehmen und bei einem Firmenrundgang auf ihre Potenziale verweisen.

Zur Unterstützung möglicher Kooperationen wurde außerdem eine Liste der wichtigsten Kunden und Lieferanten der Unternehmen erstellt und den Projektteilnehmern zur Verfügung gestellt.

Damit wuchs das Wissen über die einzelnen Firmen, die am Projekt teilnahmen und es wurden Ansatzpunkte für Kooperationen identifizierbar.

### 5.3.2 Austausch über Standpunkte zum Thema „Kooperation“

Ob ein Unternehmen eine Kooperation ins Auge fasst oder nicht, hängt wesentlich davon ab, ob eine Kooperation als nützlich bewertet wird. In einer Selbstreflexionsrunde wurde daher jeder Teilnehmer nach den spontanen Assoziationen zu „Kooperation“ gefragt. Dabei sollte reflektiert werden, welche Erfahrungen mit Kooperationen vorhanden sind, wo Möglichkeiten und wo Gefahren gesehen werden und was eine Kooperation für das Unternehmen bedeuten könnte.

Jedes Unternehmen formulierte außerdem seine Ziele für eine Kooperation: „Was wollen wir?“ und „Wann könnte eine Kooperation dem Unternehmen nützen?“. Mithilfe einer Checkliste wurden die möglichen Bereiche einer Kooperation überprüft und ausgearbeitet. Die Ergebnisse dieser Befragung finden sich in Anhang B.

### 5.3.3 Informelles Kennenlernen und Wissenstransfer

Die Veranstaltungen selbst boten Raum und Zeit für informelle Kommunikation zwischen den Unternehmen. Besonders in den Pausen fanden sich immer neue Gruppen von Teilnehmern zusammen, die miteinander über ihre Erfahrungen und Vorhaben sprachen. So konnten unverbindlich Möglichkeiten zur Kooperation

ausgelotet und erste Gespräche über eine zwischenbetriebliche Zusammenarbeit geführt werden. Ein wichtiger Effekt der Veranstaltungen war damit neben dem Wissenstransfer der Aufbau von **Vertrauen** zwischen den Unternehmensvertretern.

### **5.3.4 Informationen zum Innovationsprozess in den Unternehmen**

Die Projektleitung erhob zu ausgewählten Themen Informationen von den Teilnehmern. Diese wurden strukturiert, aufbereitet und als Input wieder in die Runde gegeben.

Zum Start des Projektes wurden beispielsweise auf je einer Seite die wichtigsten Daten zu jedem Unternehmen zusammengefasst. Die Teilnehmer hatten so Adresse, Ansprechpartner, Produkte und Dienstleistungen der anderen Teilnehmer auf einen Blick vor sich.

Weiterhin nahmen die Unternehmen in einer schriftlichen Befragung eine Standortbestimmung zur eigenen Innovationsfähigkeit vor (siehe die Ergebnisse in Abschnitt 6.3.) Dabei wurden grundlegende Informationen zur Unternehmensorganisation und zum Einsatz bestimmter Methoden gesammelt. Die Daten wurden zusammengefasst und den Teilnehmern zurückgemeldet. Die Informationen ermöglichten so einen Vergleich mit den anderen Unternehmen sowie eine gezielte Kontaktaufnahme.

In regelmäßigen Abständen erfolgte außerdem eine Information zum Vorgehen der Unternehmen in der Inhouse-Phase. Aufgezeigt wurde, welches Unternehmen sich mit welchen Experten zu welchen Fragestellungen beschäftigt.

Durch diesen Austausch wurden die jeweils vorhandenen Erfahrungen und Kompetenzen transparent und als „Good Practice“-Beispiel für die anderen Teilnehmer nutzbar.

### **5.3.5 Informationen über das Projekt hinaus**

Die Teilnehmer erhielten regelmäßig Informationen „über den Tellerrand“ des Projektes hinaus: Hinweise auf Veranstaltungen, Messen, Ausstellungen, Fördermittel, Broschüren zu relevanten Themen oder zu aktuellen Trends und Entwicklungen. Ziel war es, bestehende Möglichkeiten aufzudecken und den Vernetzungsgedanken voranzubringen.

### **5.3.6 Betriebsbesichtigungen**

Die erste Einladung zur Betriebsbesichtigung wurde bereits bei der Auftaktveranstaltung von einer teilnehmenden Firma ausgesprochen. Diese Rundgänge entwickelten sich zu einem festen Bestandteil der Projektarbeit. Die Unternehmen gewährten dabei Einblicke in ihre Produkte und Verfahren und sprachen offen über Fragen, Probleme und Lösungsansätze. So lernten die Teilnehmer Branchen kennen, mit denen sie vorher keinen intensiveren Kontakt hatten. Auch hier ging es um eine Horzonterweiterung und somit einer Ausweitung der Kooperationsmöglichkeiten.

### **5.3.7 Besichtigung von Instituten und Einrichtungen**

Zusätzlich zu den Betriebsbesichtigungen wurden interessante Institute und Einrichtungen besucht. Im Rahmen der gemeinsamen Veranstaltungen besuchten die Teilnehmer beispielsweise die Werkstatt für integriertes Produktdesign der Fachhochschule Coburg oder das Kompetenzzentrum KeKuTex in Rehau. Es wurden darüber hinaus zusätzliche Angebote gemacht, wie etwa ein Besuch der LGA in Nürnberg oder des Bayreuther Zentrums Kolloide und Grenzflächen BZKG.

Ziel war es, Wissen über die jeweiligen Einrichtungen zu vermitteln, um so das Spektrum der (Kooperations-) Möglichkeiten kennen zu lernen und die Kontakte dann entsprechend nutzen zu können.

### **5.3.8 Förderung der konkreten Kontaktaufnahme**

In den Methodenworkshops 5 und 8 wurde eine konkrete Auseinandersetzung mit den Kooperationsmöglichkeiten im Projekt angeregt. Die Teilnehmer wurden zu Zweiergesprächen aufgefordert, in denen folgende Fragen beantwortet werden sollten: „Wo könnten wir kooperieren?“ „Mit welchem Ziel könnten wir kooperieren?“

Es ging hierbei um ein systematisches Erkunden gemeinsamer Interessen zwischen den Gesprächspartnern.

### **5.3.9 Unterstützung mit Arbeitsmaterial**

Für die Projektteilnehmer wurde eine Broschüre mit dem Titel „Die Vorbereitung von Kooperationen – Schritte, Maßnahmen und Werkzeuge“ verfasst. In dieser Bro-

schüre wird das Vorgehen bei der Kooperationsanbahnung vermittelt. Enthalten sind Checklisten zur Vorbereitung einer Zusammenarbeit des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Technologie und Hinweise auf die nächsten Schritte. Zusätzlich wurde die Broschüre „GründerZeiten: Kooperation“ weitergegeben. Diese informiert kurz und übersichtlich über die wichtigsten Punkte der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit.

### **5.3.10 Unterstützung durch Träger und Projektleitung**

Träger und Projektleitung waren Ansprechpartner für Fragen im Projektverlauf. Sie boten Anregungen und konnten bei der Kooperationsvorbereitung und bei der konkreten Durchführung als Coach unterstützen.

### **6. Ergebnisse**

Ist es im Projekt gelungen, Wissen und Transfer aufzubauen, Kooperationen anzuregen und durch Unterstützung des Innovationsprozesses zur Zukunftssicherung der Unternehmen beizutragen?

Diese Fragen beantwortet der folgende Abschnitt zu den Projektergebnissen. Die Zahlen, die vorgestellt werden, wurden in der Abschlussbefragung mit den Projektleitern in den einzelnen Unternehmen erhoben.

Die Firmen bleiben auf Wunsch einzelner Teilnehmer anonymisiert.

#### **6.1. Zufriedene Teilnehmer**

Ein Projekt kann vermutlich nur dann erfolgreich sein, wenn die Teilnehmer mit dem, was im Projekt geschehen ist, auch zufrieden sind. Die Struktur des Projektes legt es nahe, eine klare Unterscheidung zu treffen:

- ▶ Auf der einen Seite gibt es die Angebote durch Projektträger und Projektleitung. Die Verantwortung für die Auswahl von Referenten, die Gestaltung von Veranstaltungen etc. liegt eindeutig auf Seiten der Projektorganisation.
- ▶ Die Gestaltung der Inhouse-Phase dagegen liegt überwiegend in der Verantwortung der Teilnehmer. Sie wählen den passenden Experten, sie sind bereit, ihm ein Feedback zu geben, sie sind bereit, die erarbeiteten Maßnahmen umzusetzen und den Erfolg zu sichern, oder sie sind es nicht.

Daher wird in diesem Abschnitt über die Zufriedenheit mit den Angeboten der Projektorganisation berichtet, die Zufriedenheit mit dem internen Projektverlauf ist Gegenstand in Abschnitt 0

##### **6.1.1. Beurteilung der Angebote**

Die zentralen Angebote im Projekt waren Veranstaltungen und Maßnahmen zur Anbahnung von Kooperationen.

Die Teilnehmer konnten ihr Urteil auf einer 5-stufigen Skala abgeben, die von „sehr zufrieden“ (codiert als +2) über teils/teils (codiert als 0) zu „sehr unzufrieden“ (codiert als -2) reichte.

### Veranstaltungen

Die Veranstaltungen wurde nach verschiedenen Gesichtspunkten bewertet: der Art der Veranstaltung (Kick-Off, Workshop, Besichtigungen), dem Inhalt der Veranstaltung, der Form (ganz- oder halbtags; Vorträge, Gruppenarbeiten) und den Referenten.

**Tabelle 7: Bewertung der Veranstaltungsangebote im Projekt**

	Veranstaltungen			
	Angebote	Inhalte	Form	Referenten
Unternehmen 1	1	1	1	1
Unternehmen 2	2	1	1	1
Unternehmen 3	1	1	1	0
Unternehmen 4	2	1	2	0
Unternehmen 5	1	1	0	1
Unternehmen 6	2	2	2	2
Unternehmen 7	1	0	1	1
Unternehmen 8	0	1	0	0
Unternehmen 9	1	1	2	1
Unternehmen 11	1	1	1	1
Unternehmen 10	0,5	0,5	1	0,5
Unternehmen 12	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Unternehmen 13	1	-1	1	0
<b>Mittelwert</b>	<b>1,1</b>	<b>0,8</b>	<b>1,1</b>	<b>0,7</b>

### Bewertung der Ergebnisse

Die Mittelwerte zeigen, dass die Teilnehmer mit den Angeboten insgesamt zufrieden waren.

Einzelne Inhalte und Referenten – meist war dies in der Wahrnehmung der Teilnehmer miteinander gekoppelt – blieben negativ in Erinnerung. Doch es gab auch Highlights, die herausgehoben wurden. Dazu zählten u. a. die Vorstellung der

„Widerspruchorientierten Innovationsstrategie WOIS“ durch Dr. Herr und Herrn Rehklaue vom WOIS-Institut in Coburg und die Vorstellung der Studie „Horizons2020“ durch Herrn Hütter von Siemens.

### Unterstützung durch Träger und Projektleitung

Die Teilnehmer waren auch mit der Unterstützung durch Projektträger und Projektleitung zufrieden, wie Tabelle 8 zeigt. Auch das Informationsangebot, das aus Broschüren und Informationsmaterialien und Verweisen auf Veranstaltungen, Messen usw. bestand, wird positiv beurteilt.

**Tabelle 8: Bewertung der Unterstützung durch Träger und Projektleitung**

	Bewertung der Angebote		
	Träger	Leitung	Informationen
Unternehmen 1	0	1	1
Unternehmen 2	1	2	2
Unternehmen 3	0	2	0
Unternehmen 4	1	2	2
Unternehmen 5	1	2	2
Unternehmen 6	2	2	2
Unternehmen 7	2	2	1
Unternehmen 8	0	0	1
Unternehmen 9	2	2	1
Unternehmen 10	0	1	1
Unternehmen 11	1	1	2
Unternehmen 12	k.A.	k.A.	k.A.
Unternehmen 13	-2	1	0
<b>Mittelwert</b>	<b>0,7</b>	<b>1,5</b>	<b>1,3</b>

### Maßnahmen zur Kooperationsanbahnung

Die Unternehmen nahmen die meisten der angebotenen Maßnahmen zur Kooperationsanbahnung als positiv und zielführend wahr.



Als **wenig effektiv** wurde von der Mehrzahl der Teilnehmer der Versuch bewertet, Synergien über die Analyse der Kunden-Lieferanten-Beziehungen zu generieren. Dies ist gut nachzuvollziehen, weil es nicht gelungen ist, mit gezielten Fragestellungen diese Informationen zu nutzen.

Eher umstritten war der Effekt der „Blind Date“-Gespräche, in denen die bilateralen Kooperationsmöglichkeiten ausgelotet werden sollten. Es gab überraschende Einsichten, die dann auch in erste Kooperationsgespräche mündeten, es gab aber auch Unternehmer, die aufgrund der Branchenvielfalt der Methode von vorneherein wenig Chancen einräumten.

### **6.1.2. Beurteilung des internen Projektverlaufs**

Intention des Projektes „Neue Geschäftsfelder mit neuen Technologien“ war es, Unternehmen individuell zu unterstützen: Jedes Unternehmen legte im ersten Inhouse-Workshop nach einer gründlichen IST-Analyse und einer Beschreibung der Stärken und Schwächen (SWOT-Analyse) selbst seine Zielsetzungen fest.

Daraus entwickelten sich dann interne Projekte, deren Verfolgung in der Verantwortung der Unternehmen lag. Die Projektleitung beschränkte sich auf ein „Monitoring“, in regelmäßigen Abständen wurde informell nach dem Verlauf der Projekte gefragt.

Die Unternehmen beurteilten bei der Frage nach der Zufriedenheit mit dem Verlauf der Inhouse-Phase also nur das interne Vorgehen inklusive der Interaktionen mit dem oder den Beratern, die sie zur Unterstützung ausgewählt hatten.

Tabelle 9 zeigt die Zufriedenheit mit dem internen Projektverlauf und dem oder den Beratern, die für das Unternehmen tätig waren. Die inhaltlichen Schwerpunkte der Inhouse-Phase werden im nächsten Abschnitt vorgestellt.

Auch hier gilt wieder: „2“ steht für große Zufriedenheit, „-2“ für große Unzufriedenheit und „0“ markiert ein teils/teils.

**Tabelle 9: Zufriedenheit mit dem Verlauf der Inhouse-Phase**

Unternehmen	Zufriedenheit mit	
	internem Verlauf	Berater
Unternehmen 9	2	2
Unternehmen 12	2	2
Unternehmen 2	2	1
Unternehmen 3	2	2
Unternehmen 7	2	1
Unternehmen 6	1	2
Unternehmen 4	1	2
Unternehmen 11	1	1
Unternehmen 10	1	1
Unternehmen 5	1	1
Unternehmen 13	1	1
Unternehmen 8	1	-1
Unternehmen 1	0	1
<b>Mittelwert</b>	<b>1,3</b>	<b>1,2</b>

### **Bewertung der Ergebnisse**

Nur ein Unternehmen bewertet den Verlauf der Inhouse-Phase als neutral, ist weder zufrieden noch unzufrieden. Die anderen zwölf Firmen sind mit Verlauf und Ergebnissen zufrieden. Auch die Zusammenarbeit mit dem oder den Beratern wird überwiegend positiv beurteilt.

### ***6.2. Neue Produkte, neue Märkte, verbesserte Organisationen***

Die Veranstaltungen im Rahmen des Projektes zeigten den Unternehmen technologische Entwicklungen auf und gaben ihnen methodisches Know-how für den Innovationsprozess an die Hand. Übergeordnetes Ziel war es, die Unternehmen so zu unterstützen, dass sie sich erfolgreich neue Geschäftsfelder erschließen können.

Grundsätzlich ist Innovation immer mit Veränderungen in den Bereichen „Produkt“, „Markt“ und „Organisation“ verbunden: Innovation kann ein neues oder ein verbessertes Produkt bedeuten, das heißt i. A. auch, dass neue Kunden auf bestehenden oder neuen Märkten gefunden werden müssen. Es kann aber auch ein anderer Weg eingeschlagen werden: man optimiert zunächst die Organisation, um damit die Grundlage für Produktentwicklungen zu schaffen. Diesen Schwerpunkt wählten die meisten projektbeteiligten Unternehmen. Die Ergebnisbeschreibung zeigt auf, dass eine Schwerpunktsetzung erfolgt ist. Denn es wird deutlich, dass über die Entwicklung der Organisation hinaus in einigen Unternehmen während der Projektlaufzeit Produktentwicklungen stattgefunden haben.

Wichtig war aus Sicht von Projektträger und Projektleitung, dass sich die Unternehmen auf die Zielsetzung und die konsequente Umsetzung der Maßnahmen konzentrierten, die als zielführend identifiziert wurden. Die internen Projekte sollten hohe Priorität erhalten, denn ansonsten würden sie sehr schnell hintangestellt und „vergessen“.

Die Zielsetzungen wurden von den Unternehmen schriftlich zu Projektbeginn festgelegt. Sie werden im Folgenden unverändert übernommen. Welche Ergebnisse, innerhalb und außerhalb des Projektes erzielt wurden, wurde in der Abschlussbefragung erhoben.

### **Schwerpunkt 1: Organisationsentwicklung mit nach geordneter Produktentwicklung**

#### ***Unternehmen 1***

##### **Zielsetzung:**

- sorgfältige SWOT Analyse des Unternehmens; Analyse der Produkt-, der Kunden- und der Umsatzstruktur
- Ermittlung kritischer strategiebezogener Faktoren

### **Ergebnisse:**

Das Ziel wurde während der Projektlaufzeit nicht verändert.

Aus den Analysen wurden systematisch Entwicklungsprojekte abgeleitet, die konsequent verfolgt wurden. Für eines der neuen Produkte konnte bereits der erste Kunde gewonnen werden, ein anderes Projekt wird erst Ende 2007 abgeschlossen sein.

### **Unternehmen 2**

#### **Zielsetzung:**

- den laufenden Strategie-Prozess im Projekt durch zusätzliche Impulse ergänzen und validieren
- wirtschaftliche Selbstständigkeit

#### **Ergebnisse:**

Die Ziele wurden konsequent verfolgt. Erfolge zeigten sich in verbesserten Kennzahlen.

Entwicklungs(dienst-)leistungen des Unternehmens werden intensiv vermarktet (z. B. Fernsehauftritte; regelmäßige Berichterstattung in der Presse); die Entwicklung einer Verfahrenstechnologie für die Herstellung eines Werkstoffes mündete in die Gründung eines internationalen Wirtschafts-Forums mit Herstellern und Nutzern des Werkstoffes.

### **Unternehmen 5**

#### **Zielsetzung:**

- Optimierung bei Projektablauf / -abwicklung in Bezug insbesondere auf:
  - Zeit / Zeitschiene;
  - Prozess / Prozesssicherheit;
  - Qualität / Qualitätssicherheit.

#### **Ergebnisse:**

Dieses Ziel wurde konsequent verfolgt.

Ergebnisse waren u. a. größere interne Umstrukturierungen und eine Veränderung der Marketing-Strategie.

Darüber hinaus wurden neue Kooperationspartner gefunden, sechs neue Produkte entwickelt und ein Vertriebsnetz aufgebaut.

### **Unternehmen 6**

#### **Zielsetzung:**

- Neues lernen und umsetzen
- TS 16949 einführen
- Thema Teamentwicklung bearbeiten

#### **Ergebnisse:**

Die Ziele wurden konsequent verfolgt, die TS 16 949 ist erfolgreich eingeführt.

Die Mitarbeiter wurden geschult und durch Teamwork stärker in die Gestaltung der Prozesse und die Abwicklung von Projekten eingebunden.

Daneben wurden neue Produkte entwickelt und dafür auch neue Produktionsanlagen installiert.

### **Unternehmen 7**

#### **Zielsetzung:**

- Strategieentwicklung & Organisationsentwicklung, Entwicklung & Einführung eines Qualitätsmanagement-Systems
- Produkte mit Nanotechnologie entwickeln ist kein explizites Ziel mehr, sondern eine Beschäftigung damit erfolgt nur bei Nachfrage vom Kunden

#### **Ergebnisse:**

Das erste Ziel wurde konsequent verfolgt.

Ergebnisse waren u. a. die Zertifizierung nach ISO 9001:2000 und eine Verschiebung des Produktprogramms auf zukunftssträchtigere technische Bereiche und damit verbundene maschinelle Umstellungen.

### **Unternehmen 9**

#### **Zielsetzung:**

- professionellere Vermarktung
- Verbesserung der innerbetrieblichen Abläufe und Organisation.

#### **Ergebnisse:**

Das Ziel wurde konsequent verfolgt.

Ergebnisse sind u. a. ein neuer Slogan, ein neuer Internetauftritt, verbesserte Broschüren, eine deutliche Kundenorientierung und insgesamt eine klare Kommunikation der Kernkompetenz des Unternehmens nach außen.

Zudem ist der Funke von der Führungsebene auf die Mitarbeiter übergesprungen, so dass heute die Unternehmensziele konsequenter auf allen Ebenen verfolgt werden.

### **Unternehmen 10**

#### **Zielsetzung:**

- Prozesse der Fertigung sichern (100% Qualität)
- Wettbewerbsfähigkeit sichern / Kundenorientierung
- Aufnahme eigener Produkte, um Kundenabhängigkeit zu reduzieren
- Kompetenz des Personals, auch auf Führungsebene, erweitern (Poolfertigung, ...) Teambildung
- Einsatz neuer Kommunikationsmittel in der Kunden/Lieferantenbeziehung?

#### **Ergebnisse:**

Grundsätzlich wurden die Ziele beibehalten, es erfolgte allerdings eine Veränderung der Prioritäten: das Sichern von Kunden stand über einen längeren Zeitraum im Vordergrund. Dies wurde auch erreicht, Maßnahmen waren u. a. ein verändertes Auftreten und eine konsequentere Formulierung der Kompetenzen.

In der Projektlaufzeit wurden darüber hinaus drei neue Maschinen angeschafft, neue Märkte erschlossen und mit einem Kunden ein neues Produkt entwickelt.

### **Unternehmen 11**

#### **Zielsetzung:**

- Verbesserung der Organisation
- Akquirierung neuer Aufträge
- Definition der Kernkompetenz

#### **Ergebnisse:**

Die Zielsetzung wurde beibehalten und konsequent verfolgt.

Es wurden verbesserte Aufträge erzielt und neue Kunden gewonnen.

### **Unternehmen 12**

#### **Zielsetzung:**

- Es soll eine verursachungsgerechte Kostenzuordnung für die neu geschaffene Produktparte erreicht werden. Jede Produktparte soll nach Abschluss des Projektes wie ein eigener Profit Center behandelt werden können, so dass Kosten und Ertrag aus der jeweiligen Sparte klar ersichtlich sind.

#### **Ergebnisse:**

Das Ziel wurde konsequent verfolgt.

Als Ergebnis entstand ein neuer Geschäftsbereich, der ohne diese Vorarbeiten nicht erschlossen worden wäre.

### ***Unternehmen 13***

#### **Zielsetzung:**

- spezifisches Know-how erkennen & formulieren
- Strategie für das Unternehmen entwickeln
- stärkere Auslastung im vorhandenen Geschäftsfeld

#### **Ergebnisse:**

Die Ziele wurden konsequent verfolgt.

Ergebnisse sind u. a. eine Umstrukturierung des Unternehmens, eine Fokussierung der Teilbetriebe auf Kernkompetenzen und eine Optimierung des Vertriebes in einem Unternehmensbereich. Der Erfolg zeigt sich in diesem Bereich in einer guten Auftragslage.

### ***Schwerpunkt 2: Erschließung neuer Märkte***

#### ***Unternehmen 3***

#### **Zielsetzung:**

- Das neue Produkt – xxx - wollen wir in unserem Zielmarkt einführen. Dazu benötigen wir eine schlüssige auf uns zugeschnittene Marketing- Strategie.

#### **Ergebnisse:**

Das Ziel wurde konsequent verfolgt.

Es wurden anspruchsvolle Vertriebsziele für die neue Produktlinie formuliert und auch erreicht. In einem anderen Produktbereich wurde die Kapazitätsgrenze erreicht, nachdem sich die Aufträge nahezu verdoppelt haben.

Außerdem wurde das Unternehmen rezertifiziert, die Qualitätssicherung durch Personalzuwachs und EDV-Umstellung verbessert.

### **Unternehmen 4**

#### **Zielsetzung:**

- Einführung neuer Technologie: Wie kann unser Kunde (Weiterverarbeiter) von Vorteilen überzeugt werden, wenn vom Endkunden keine oder nur geringe Nachfrage besteht?
- Wie kann Vermarktung in überregionalen Märkten für technisch anspruchsvolle Produkte erfolgen?

#### **Ergebnisse:**

Ziel 1 wurde eher vernachlässigt, Ziel 2 konsequent verfolgt. Die Ergebnisse werden sich erst mit einigem zeitlichen Abstand zeigen.

Darüber hinaus wurde für das Unternehmen eine Strategie für die nächsten fünf bis zehn Jahre entwickelt. In der Projektlaufzeit erfolgte darüber hinaus die Erstzertifizierung nach DIN EN ISO 9001:2000.

### **Unternehmen 8**

#### **Zielsetzung:**

- Internationalisierung des Vertriebs
- Ziel der Einführung einer neuen Produktgruppe wurde aufgegeben

#### **Ergebnisse:**

Das Ziel wurde konsequent beibehalten. Es wurde eine Tochter in Mexiko gegründet, die Inbetriebnahme erfolgte im Frühsommer 2006. Für diese Internationalisierung erfolgten Neueinstellungen im Vertrieb des Stammwerks.

Daneben wurde entgegen der ursprünglichen Aussage zu Projektbeginn (s.o.) intensiv daran weitergearbeitet, zwei neue Produktgruppen einzuführen.

### **Bewertung der Ergebnisse**

Alle Unternehmen arbeiteten konsequent an der Verfolgung ihrer internen Ziele. Naturgemäß traten wiederholt Turbulenzen auf, die zur Verschiebung von Prioritäten führten. Dies ist bei der Unternehmensgröße der projektbeteiligten Firmen (kleine und mittlere Unternehmen), aber nachvollziehbar. Es existieren in diesen Unternehmen kaum personelle Puffer, so dass in einer schwierigen Situation alle Energie zunächst auf die Bewältigung dieser Situation gerichtet werden muss.

Positiv ist zu vermerken, dass alle Firmen ein hausinternes Projektmanagement etabliert haben, so dass eine Fortsetzung des Innovationsprozesses auch nach Ende



der externen Unterstützung durch das Projekt „Neue Geschäftsfelder“ gesichert scheint.

### **6.3. Erhöhte Innovationsfähigkeit**

Die Auseinandersetzung mit den Stärken und Schwächen des Unternehmens, die bewusste Verfolgung eines Problemlöseprozesses und die Unterstützung durch Informationen über Berater und Veranstaltungen sollten sich auch auf die Innovationsfähigkeit der Unternehmen auswirken. Um diese Annahme zu prüfen, wurde ein Vorher-Nachher-Vergleich durchgeführt.

#### **6.3.1. Veränderung der Innovationsfähigkeit**

Die Unternehmen wurden zu Beginn des Projektes gebeten, die Innovationsfähigkeit ihres Unternehmens zu beurteilen.

Die Beteiligten schätzten sowohl die Innovationsfähigkeit insgesamt als auch die Innovationsfähigkeit bei einzelnen relevanten Faktoren ein.

Diese Einschätzung wurde grafisch vorgenommen (siehe Abbildung 2), so dass bei der Schlussbefragung die Veränderung aufgrund der Eingangsbeurteilung grafisch bewertet werden konnte.

Die Ergebnisse auf der Grundlage von 10 Antworten lassen sich wie folgt zusammenfassen:

1. Grundsätzlich äußerten alle Befragten, dass die Innovationsfähigkeit ihres Unternehmens wichtig sei.
2. Zu Beginn des Projektes beurteilte ein Unternehmen seine Innovationsfähigkeit als niedrig (bis max. 25 % einer maximalen hypothetischen Innovationsfähigkeit), zwei beurteilten sie als hoch (über 75 % einer maximalen hypothetischen Innovationsfähigkeit), die übrigen ordneten sich im mittleren Bereich ein.
3. Ausgehend von diesem Niveau blieb bei drei Unternehmen die Innovationsfähigkeit gleich, fünf Unternehmen stellten eine Verbesserung fest, zwei Unternehmen eine Verschlechterung.

4. Die Verschlechterung der Gesamteinschätzung hatte zwei sehr unterschiedliche Ursachen:
  - In einem Unternehmen änderte sich die Eigentümerstruktur, bei den neuen Besitzern herrscht nun eine sehr starke Profitorientierung vor.
  - Das zweite Unternehmen musste feststellen, dass auf dem Markt Produktinnovationen zur Zeit nicht „bezahlt“ werden. Der Schwerpunkt der innovativen Bemühungen wurde daher auf die Kostenreduzierung im Unternehmen gelegt.
5. Einen Einfluss durch die Teilnahme am Projekt „Neue Geschäftsfelder mit neuen Technologien“ sahen drei Unternehmen als gegeben, vier Unternehmen stellten keinen Einfluss fest. Drei Unternehmen sahen keine Möglichkeit zu einer solchen Einschätzung.
6. Innovationsfördernd wirkte das Projekt vor allem durch die Qualifizierung und Motivierung der einbezogenen Mitarbeiter (siehe dazu auch Abschnitt 6.6).
7. Die meisten Verbesserungen gab es beim Faktor „globales Denken, internationale Ausrichtung“, die wenigsten Veränderungen beim Faktor „systematischer und disziplinierter Entwicklungsprozess“.

Die vollständigen Ergebnisse und eine Beschreibung der Innovationsfaktoren finden sich im Anhang in Abschnitt C.

### **Bewertung der Ergebnisse**

Innovationsfähigkeit gilt als eine der wichtigen Faktoren für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens.

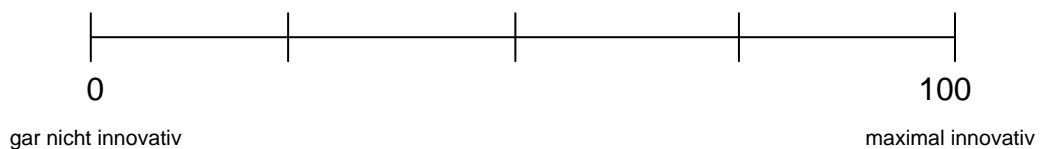
Die projektbeteiligten Unternehmen beschrieben sich bis auf eine Ausnahme schon zu Beginn als durchschnittlich bis hoch innovativ. Die meisten von ihnen haben dazugelernt und sich weiter verbessert. Damit dürften die Bedingungen für einen nachhaltigen Erfolg der Unternehmen günstig sein.

**Abbildung 2: Einschätzung der Innovationsfähigkeit des Unternehmens**

Wie ausgeprägt sind die Erfolgsfaktoren für Innovationen in Ihrem Unternehmen?



Wie innovativ schätzen Sie Ihr Unternehmen insgesamt ein?



### **6.4. Neue Kooperationen**

#### **6.4.1. Kooperationsbereitschaft**

Eine Befragung der Projektteilnehmer in einer der ersten Veranstaltungen hatte gezeigt, dass Kooperationen überwiegend positiv bewertet werden (siehe detaillierte Angaben im Anhang B):

- ▶ Sie assoziierten mit Kooperation Begriffe wie „win-win-Situation“, Stärke durch Gemeinsamkeit, das Risiko nicht alleine tragen müssen.
- ▶ Kooperationsziele könnten dabei vor allem die Erschließung neuer Märkte im Ausland, die Erschließung neuer Kundengruppen und der Austausch von Know-how sein.
- ▶ Der Kooperationspartner sollte dabei vor allem ehrlich und offen sein. Es sei notwendig, sich zu vertrauen und die gemeinsamen Vereinbarungen einzuhalten.
- ▶ Für die Projektteilnehmer sind vor allem Kooperationen in Forschung und Entwicklung, im Vertrieb, in Produktion und Personalplanung vorstellbar.

Bei den Projektteilnehmern war also eine grundsätzliche Bereitschaft zu Kooperationen vorhanden.

#### **6.4.2. Kooperationen**

Die in den Workshops durchgeführten *Zweiergespräche* zwischen Unternehmensvertretern hatten bereits gezeigt, dass es überraschend viele Ansätze zur Kooperation in den sehr unterschiedlichen Firmen geben könnte. Dies bestätigte sich auch in der Abschlussbefragung, denn die Zahl der möglichen Kooperationspartner, die die Unternehmen identifizierten, ist hoch (siehe Spalte 2 in Tabelle 10).

Doch der Kooperationsaufbau benötigt Zeit, ist eine weitere Aufgabe neben Kerngeschäft und Projekten. Die Firmen konnten daher wegen ihrer begrenzten Ressourcen nur einen Teil dieser Ideen verfolgen (siehe Spalte 3 in Tabelle 10).

Was ist daraus entstanden?

**Tabelle 10: Projektinterne und projektexterne Kooperationen**

Unternehmen	Projektinterne Kooperation			Projektexterne Kooperationen	Anmerkung
	möglich	getestet	entstanden		
Unternehmen 8	5	3	3	5	
Unternehmen 1	3	3	2	5	
Unternehmen 13	6	2	1	1	
Unternehmen 9	7	2	1	1	
Unternehmen 4	4	2	1	0	
Unternehmen 5	2	1	1	2	
Unternehmen 3	1	1	1	2	
Unternehmen 11	7	6	0	0	
Unternehmen 10	6	1	0	0	
Unternehmen 6	5	1	0	2	Projekte
Unternehmen 2	4	1	0	94	Dienstleister
Unternehmen 7	0	0	0	10	Projekte
<b>Gesamt</b>	<b>50</b>	<b>23</b>	<b>10</b>		
Unternehmen 12	k. A.	k. A.	k. A.	6	Arbeitskreis

Betrachtet man die Ergebnisse in Tabelle 10, so lässt sich folgendes feststellen:

1. Zwischen Projektteilnehmern sind während der Projektlaufzeit zwei Kooperationen entstanden. Bei drei Kooperationsversuchen stand zum Zeitpunkt der Abschlussbefragung die abschließende Bewertung noch aus, die Prognosen waren aber positiv.
2. In diesen Kooperationen wurden bestehende Produkte durch Bündelung der Kompetenzen der Partner optimiert.
3. Obwohl die Unternehmen sehr unterschiedlichen Branchen angehören, sah nur ein Unternehmen grundsätzlich für sich keine Kooperationsmöglichkeit mit anderen Projektteilnehmern. Für alle anderen Unternehmen waren potenzielle Kooperationspartner vorhanden.
4. Es gab Unternehmen, die nur wenige Kooperationsmöglichkeiten sahen (1 – 3), diese dann aber konsequent getestet und z. T. dann auch in gemeinsame Entwicklungen umgesetzt haben.

Interessant ist darüber hinaus aber auch ein Blick auf die Kooperationen, die außerhalb des Projektes eingegangen wurden. Die Ergebnisse zeigt Spalte 6 in Tabelle 10.

1. Außerhalb des Projektes waren nur zwei der dreizehn Unternehmen während der Projektlaufzeit in keine Kooperation eingebunden.
2. Die Unternehmen kooperierten in der Regel mit ein oder zwei Partnern.
3. Bei drei Unternehmen herrschten multilaterale Kooperationen vor: zwei Unternehmen sind an Forschungsprojekten beteiligt, ein Unternehmen pflegt einen regelmäßigen Erfahrungsaustausch mit Unternehmen der gleichen Branche.

### **Bewertung der Ergebnisse**

Die Unternehmen im Projekt waren grundsätzlich kooperationsbereit, die meisten von ihnen haben während der Projektlaufzeit tatsächlich auch Kooperationsmöglichkeiten angetestet. Entstanden sind zwei neue Produkte und drei Kooperationen, deren endgültige Bewertung noch offen ist.

Die meisten Unternehmen sind der Ansicht, dass sich Kooperationen anregen lassen, d. h. die Bemühungen von Dritten, Unternehmen an einen Tisch zu bringen, sollten auf jeden Fall fortgesetzt werden.

Grundsätzlich betonten die Unternehmen aber auch, dass der Weg vom Interesse an einer Kooperation bis zur tatsächlichen Zusammenarbeit lang und auch beschwerlich sei. Notwendig seien Ressourcen personeller und finanzieller Art, es müsse ein Markt für das neue Produkt erkennbar sein und es müsse die Chemie zwischen den potenziellen Partnern stimmen.

### **6.5. Gewachsene Unternehmen**

Die Veranstaltungen im Rahmen des Projektes zeigten den Unternehmen technologische Entwicklungen auf und gaben ihnen methodisches Know-how für den Innovationsprozess an die Hand. Übergeordnetes Ziel war es, die Unternehmen so zu unterstützen, dass sie sich erfolgreich neue Geschäftsfelder erschließen können.

Wie haben sich die Unternehmen zwischen Dezember 2003 und Februar 2006 entwickelt? Welche Veränderungen gab es in den Kennzahlen Umsatz, Gewinn und Beschäftigtenzahl? Hat das Projekt darauf einen direkten Einfluss gehabt?

Die Ergebnisse zeigt Tabelle 11.

**Tabelle 11: Veränderung von Unternehmenskennzahlen**

Unternehmen	Kennzahlen 1)		
	Umsatz	Gewinn	Beschäftigte
Unternehmen 5	++	++	+
Unternehmen 3	+	+	+++++
Unternehmen 4	++	+	+
Unternehmen 7	+	+	+
Unternehmen 9	+	+	+
Unternehmen 10	+	+	+
Unternehmen 1	+	=	+
Unternehmen 6	+	+	=
Unternehmen 8	+	-	=
Unternehmen 2	+ 2)	3)	=
Unternehmen 11	=	+	-
Unternehmen 13	=	=	=
Unternehmen 12 4)	-	-	-
<b>Steigerung</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>7</b>
<b>Gleich</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>
<b>Verringerung</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

- Agenda:
- 1) farbig unterlegt heißt: Projekt hat Entwicklung beeinflusst
  - 2) Kennzahl ist hier: Industriequote
  - 3) Kennzahl ist für Unternehmen nicht relevant
  - 4) Projekteffekte werden erst in den nächsten Jahren spürbar

Zehn der 13 Unternehmen verzeichneten während der Projektlaufzeit eine Steigerung des Umsatzes, acht eine Steigerung des Gewinns und sieben Firmen stellten neue Mitarbeiter ein.

Nur bei einem Unternehmen verschlechterte sich während der Projektlaufzeit die Unternehmenssituation. Dieses Unternehmen hofft aber darauf, dass die im Projekt geleistete verbesserte Kostenzuordnung für einzelne Produktparten zu einer Straffung der Produktpalette führt und damit auch zu einer Erholung der Unternehmenssituation beiträgt.

Besonders erfreulich ist die Entwicklung der Beschäftigtenzahlen: in sieben Unternehmen stieg die Zahl der Mitarbeiter zum Teil deutlich, nur in einem Unternehmen hat sich die Mitarbeiterzahl – allerdings ohne Entlassungen - reduziert. Welchem Einfluss auf diese Entwicklung wird von den Unternehmern der Teilnahme am Projekt „Neue Geschäftsfelder mit neuen Technologien“ zugeschrieben?

Sieben der 13 Geschäftsführer der beteiligten Unternehmen betonten, dass die Teilnahme am Projekt „Neue Geschäftsfelder mit neuen Technologien“ einen positiven Einfluss auf die Entwicklung von Umsatz und Gewinn hatte. Es sei aber schwierig, die Größe des Einflusses in Prozenten auszudrücken.

Es lässt sich allerdings sagen, wie viele Arbeitsplätze durch die hausinternen Projekte geschaffen wurden: die Befragung der Unternehmen zeigte, dass sie elf neue Arbeitsplätze direkt den Vorhaben zuordnen können, die sie im Rahmen des Projektes begonnen haben. Mindestens 15 Arbeitsplätze wurden geschaffen, weil die Projektarbeit auch zu einer strafferen und verbesserten Organisation geführt hat.

### **Bewertung der Ergebnisse**

Diese Bilanz ist ein eindeutiger Beleg dafür, dass der Weg, den die Unternehmen im Projekt eingeschlagen haben, erfolgreich war.

### **6.6. Engagierte Mitarbeiter**

Neben den harten Zahlen bestimmen die Qualität und die Innovationsfähigkeit der Unternehmen allerdings auch die „weichen“ Faktoren, die Motivation und die Qualifikation der Mitarbeiter und ihre Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Daneben erfordert die Arbeit in Projekten die Bereitschaft zur Zusammenarbeit.



Die Veränderung dieser Indikatoren zeigt Tabelle 12.

**Tabelle 12: Veränderung von Indikatoren**

Unternehmen	Motivation	Indikator 1)		
		Qualifikation	Verantwortung	Zusammenarbeit
Unternehmen 4	+	++	+	+
Unternehmen 5	+	+	++	+
Unternehmen 1	+	+	+	+
Unternehmen 9	+	+	+	+
Unternehmen 2	+	+	+	+
Unternehmen 6	+	+	+	+
Unternehmen 8	=	+	+	+
Unternehmen 12	+	=	+	+
Unternehmen 3	+	=	+	+
Unternehmen 13	+	=	+	+
Unternehmen 10	+	=	+	+
Unternehmen 7	+	+	+	=
Unternehmen 11	+	+	=	=
<b>Steigerung</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>11</b>
<b>Gleich</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>Verringerung</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Agenda: 1) farbig unterlegt heißt: das Projekt hat Entwicklung beeinflusst

Fast alle Unternehmen konstatieren für die Projektlaufzeit, dass ihre Belegschaft an Wert gewonnen hat: Motivation und Qualifikation sind gestiegen, die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, hat sich erhöht und auch die Fähigkeit zur Zusammenarbeit hat sich verbessert.

Dem Projekt wird hier vor allem Einfluss auf die Qualifikation zugeschrieben. Die Mitarbeiter haben in Methoden- und Inhouse-Workshops neues Wissen erworben und wurden durch die Einbindung in Projekte auch stärker in die Verantwortung gezogen.

### **Bewertung der Ergebnisse**

Diese Ergebnisse zeigen, dass aus Sicht der Projektbeteiligten ein Transfer von Wissen stattgefunden hat.

Man könnte sich wünschen, dass dieser Effekt größer ist. Dies ist aber im Grund nicht möglich: An den gemeinsamen Veranstaltungen nahmen i. A. der Projektleiter und max. ein weiterer Mitarbeiter teil, in die Inhouse-Workshops war eine kleine Gruppe von Führungskräften einbezogen. Im Vergleich zur Gesamtzahl der Mitarbeiter ist damit die Möglichkeit des Einflusses des Projektes beschränkt.

Wie sieht es nun mit dieser Führungsgruppe aus? Hat sie für sich einen Erfolg gesehen?

Die beste Antwort darauf gibt wohl die Frage, ob man wieder an einem solchen Projekt teilnehmen würde. Und hier ist die Antwort eindeutig: alle antworten mit ja.

### 7. Zusammenfassung

Das Projekt „Neue Geschäftsfelder mit neuen Technologien – Nutzung von Kooperationsmöglichkeiten und Innovationspotenzialen“ startete im Mai 2003 und endete am 31. März 2006.

Zielsetzung des Projektes war es, Unternehmen in Oberfranken zu Kooperationen und Innovationen anzuregen. Dazu wurden folgende Maßnahmen ergriffen:

- ▶ Die **Anbahnung von Kooperationen** wurde in Kontakten, Gesprächen und im Erfahrungsaustausch zwischen den Projektteilnehmern und Experten, Mitgliedern von Universitäten und Fachhochschulen usw. vorbereitet und unterstützt.
- ▶ **Neue Technologien** wurden den Unternehmen in **Workshops** und beim Besuch von Forschungseinrichtungen, Labors und Unternehmen vorgestellt.
- ▶ In **Einführungsveranstaltungen** (Kick-Offs) wurde das Feld, in dem sich neue Geschäftsfelder entwickeln können, inhaltlich erschlossen.
- ▶ „**Methodenworkshops**“ vermittelten Methoden und Verfahrensweisen, die bei Entwicklung neuer Geschäftsfelder hilfreich sein können.
- ▶ In **Inhouse-Workshops** entwickelte jedes Unternehmen seine Zielsetzung für die Projektarbeit. Diese Zielsetzung wurde konkretisiert und mit externer Unterstützung so weit wie möglich umgesetzt.

Am Projekt nahmen 13 Unternehmen aus verschiedenen Branchen teil.

### Ergebnisse

Die Unternehmen unterzogen sich mit Unterstützung externer Berater einer gründlichen Stärken-Schwächen-Analyse und entwickelten daraus die Zielsetzungen für ihre interne Projektarbeit. Schwerpunkte lagen im Bereich der innerbetrieblichen Weiterentwicklung, der Erschließung neuer Märkte bzw. der Entwicklung neuer Produkte.

Die Ergebnisse werden von den Unternehmensvertretern einstimmig positiv bewertet: hervorgehoben werden die Qualifizierung der Mitarbeiter und die Erhöhung

ihrer Motivation, viele Unternehmen sehen eine Stabilisierung ihrer wirtschaftlichen Lage, in einigen Unternehmen wurden neue Arbeitsplätze geschaffen.

In Kooperationen wurden bereits neue Produkte entwickelt, andere Kooperationsideen werden auch nach Projektende weiter verfolgt.

### **Wirkungen**

Das Vorgehen bildet einen Problemlöseprozess konsequent nach. Es unterstützt die Unternehmen methodisch und systematisch vor allem in den Phasen, in denen aufgrund operativer oder personeller Gegebenheiten Engpässe und Schwierigkeiten auftreten. Entscheidend für den Erfolg scheinen die Flexibilität des Vorgehens und die klare Verteilung der Verantwortung: die Unternehmen haben die inhaltliche Verantwortung für die Schwerpunkte, die sie setzen, die Anbieter - hier der Projektträger Industrie- und Handelskammer für Oberfranken Bayreuth und die Projektleitung - übernehmen die methodische Verantwortung für den Prozess der Bearbeitung der Fragestellung.

Die IHK für Oberfranken Bayreuth als Träger hat durch dieses Projekt ihr Dienstleistungsangebot optimiert, das vor allem bei kleinen und mittleren Unternehmen eine erfolgreiche Entwicklung ermöglicht.

## **Anhang**

<b>A</b>	<b>Portraits der beteiligten Unternehmen</b>	<b>49</b>
<b>B</b>	<b>Analyse der Kooperationsbereitschaft</b>	<b>63</b>
	<b>Assoziationen zum Begriff Kooperation</b>	
	<b>Zielsetzungen von Kooperationen</b>	
	<b>Bereiche für Kooperationen</b>	
<b>C</b>	<b>Veränderung der Innovationsfähigkeit</b>	<b>67</b>



# **Anhang A: Portraits der beteiligten Unternehmen**

**Gerber  
Kunststofftechnik  
GmbH Weismain**

Häfnergasse 11  
96260 Weismain  
Tel: 0 95 75 / 92 21 - 0  
[www.gerber.de](http://www.gerber.de)

***Geschäftsführer:*** Ute Gerber

*Gründungsjahr:* 1945

*Branche:* Kunststoffhersteller

*Beschäftigte:* ca. 75

***Produkte und Dienstleistungen***

- Technische Teile aus Duroplaste
- Technische Teile aus Thermoplaste

***Projekt-Ansprechpartner:*** Joachim Gerber

*Position:*

*Telefon:* 0 95 75 / 98 19 61

*Telefax:* 0 95 75 / 98 26 36

*E-Mail:* [joachim.gerber@jgit.de](mailto:joachim.gerber@jgit.de)



## Grimmer GmbH

Industriegebiet 1  
96170 Lisberg / Trabelsdorf  
Tel: 0 95 49 / 98 75 - 0  
[www.grimmer-werkzeugbau.de](http://www.grimmer-werkzeugbau.de)

<b>Geschäftsführer:</b>	<b>Herbert Grimmer</b>	
-------------------------	------------------------	--

<i>Gründungsjahr:</i>	1995
<i>Branche:</i>	Maschinen- und Werkzeugbau
<i>Beschäftigte:</i>	25

### **Produkte und Dienstleistungen**

Philosophie: „Präzision aus Leidenschaft“

- Lohnfertigung (z.B. Einzelteile als Ersatzteile, Baugruppen)
- Vorrichtungsbau (zum Messen, Spannen und Umsetzen; Leitstände)
- Werkzeugbau (z.B. Herstellen von Typenwerkzeugen)
- Sondermaschinenbau (z.B. Messmaschinen und Sortieranlagen)
- Lehrenfertigung ( z.B. Lehren für das Erzeugnisteil)

<b>Projekt-Ansprechpartner:</b>	<b>Herbert Grimmer</b>
<i>Position:</i>	Geschäftsführer
<i>Telefon:</i>	0 95 49 / 98 75 - 0
<i>Telefax:</i>	0 95 49 / 98 75 - 25
<i>E-Mail:</i>	<a href="mailto:h.grimmer@grimmer-werkzeugbau.de">h.grimmer@grimmer-werkzeugbau.de</a>

**helsa-automotive  
GmbH**

Helmut-Sandler-Straße 6  
95482 Gefrees

Tel: 0 92 54 / 2 75 - 0

[www.helsa-automotive.com](http://www.helsa-automotive.com)

**Geschäftsführer:** Anna-Maria Weiß-Ziegler

*Gründungsjahr:* 2001

*Branche:* Kabinenluftfilter (Automobil-Zulieferer)

*Beschäftigte:* 190

***Produkte und Dienstleistungen***

- Kabinenluftfilter: Partikel-/Pollenfilter, Aktivkohle- und Kombifilter
- passive Sorptionssysteme (Aktivkohlematrix): Anwendung im Fahrzeuginnenraum und in Fahrzeugsitzen

***Projekt-Ansprechpartner:*** Anna-Maria Weiss-Ziegler

*Position:* Geschäftsführer

*Telefon:* 0 92 54 / 2 75 – 1 94

*Telefax:* 0 92 54 / 2 75 - 2 30

*E-Mail:* [anna-maria.weiss-ziegler@helsa-automotive.com](mailto:anna-maria.weiss-ziegler@helsa-automotive.com)

**J.G. Knopf's Sohn  
 GmbH & Co. KG**

August-Wagner-Str. 1  
 95233 Helmbrechts  
 Tel: 0 92 52 / 7 07 – 0  
 www.knopfsohn.de

<b>Geschäftsführer:</b>	<b>August Wagner</b>	<b>&amp;</b>	<b>Dr. Klaus Fritsche</b>
-------------------------	----------------------	--------------	---------------------------

<i>Gründungsjahr:</i>	1809
<i>Branche:</i>	Textil / Veredler
<i>Beschäftigte:</i>	220

***Produkte und Dienstleistungen***

„produzierender Dienstleister“ mit 6 Geschäftsbereichen:

- Ausrüstung von Wolle und Wollmischungen
- Fashion Fabrics: Farbe und Griff für gute Mode (Veredelung)
- Automotives: Textiles for Mobility
- Funktionstextilien: Berufs- und Freizeitkleidung
- Chamäleonservice: Nachbesserung und zusätzliche Ausrüstung
- Interior Textiels. Deko- und Möbelstoffe

<b><i>Projekt-Ansprechpartner:</i></b>	<b>August Wagner</b>
<i>Position:</i>	Geschäftsführer
<i>Telefon:</i>	0 92 52 / 7 07 – 0
<i>Telefax:</i>	0 92 52 / 7 07 – 5 06
<i>E-Mail:</i>	wagner@knopfsohn.de

**koester  
GmbH & Co. KG**

**Industriestr. 2  
96246 Altendorf  
Tel: 0 95 45 / 48 - 0  
www.koester.de**

**Geschäftsführer:** Hans-Jürgen Johren

*Gründungsjahr:* 1971

*Branche:* Papier- und Kunststoffverarbeitende Industrie

*Beschäftigte:* 367

***Produkte und Dienstleistungen***

- Einmalwindeln: wiederverschließbare klebende oder mechanische Verschluss tapes; Inkontinenzwindeln, Damenbinden, Stilleinlagen
- Taschentuchverpackungen; OP-Abdecktücher; Zahntechnik; medizinische Produkte
- Graphik/Bürobedarf; Luftfilterverklebung im Transport- & Verkehrsbereich, klebende Bänder z.B. für den Trockenbau; Verbrauchsgüter wie doppelseitiges Klebeband; ...

***Projekt-Ansprechpartner:*** Markus Pflaum

*Position:* Technischer Leiter

*Telefon:* 0 95 45 / 48 – 5 13

*Telefax:* 0 95 45 / 48 – 2 28

*E-Mail:* markus.pflaum@koester.de



**Langendorf Textil  
GmbH & Co. KG**

Großvichtach 2 u. 4  
96364 Marktrodach

Tel: 0 92 61 / 9 67 – 0

[www.langendorf-textil.de](http://www.langendorf-textil.de)

<b>Geschäftsführer:</b>	<b>Matthias Littig</b>	
-------------------------	------------------------	--

<i>Gründungsjahr:</i>	1908
<i>Branche:</i>	Textilhersteller
<i>Beschäftigte:</i>	60

**Produkte und Dienstleistungen**

- Technische Textilien wie z.B. Geflechschläuche, Montagehilfen, Bänder, Dichtungen, Multiaxilabänder, Biotextil Cleartec® und Schmaltextilien für die Bereiche: Automobilindustrie, Elektro- Maschinenbau; Armierung, Verstärkung, Isolation; Abwasseraufbereitung; Medizintechnik
- Modische Textilien wie z.B. Bänder, Häkel- und Klöppel-Spitzen, elastische und unelastische Kordeln für die Bereiche: Bekleidung, Wellness und Sport, Bett- und Tischwäsche, Floristik und Verpackung

<b>Projekt-Ansprechpartner:</b>	<b>Matthias Littig</b>
<i>Position:</i>	Geschäftsführer
<i>Telefon:</i>	0 92 61 / 9 67 – 0
<i>Telefax:</i>	0 92 61 / 9 67 – 68
<i>E-Mail:</i>	<a href="mailto:littig@langendorf-textil.de">littig@langendorf-textil.de</a>

**metallform  
Glaser GmbH**

Kirschäckerstr. 37  
96052 Bamberg  
Tel: 09 51 / 9 35 20 - 0  
[www.metallform-glaser.de](http://www.metallform-glaser.de)

**Geschäftsführer: Peter Glaser & Gustav Naujoks**

*Gründungsjahr:* 1983  
*Branche:* Metallindustrie  
*Beschäftigte:* 65

***Produkte und Dienstleistungen***

- „Wir machen Sie erfolgreich“ → Stanzteile, Biegeteile, Schweißteile und einbaufertige Baugruppen mit technischer Beratung und Produkt- sowie Verfahrensentwicklung.
- Angebot von Komplettlösungen einschließlich aller Nebenleistungen, wie Oberfläche, Montage, Zukauf von Montagematerial mit kompletter Beschaffungs- und Lieferlogistik (Rahmenvereinbarungen mit Abrufen, Kanban und ähnliche Verfahren)
- eigene Herstellung der benötigten Werkzeuge und Betriebsmittel

***Projekt-Ansprechpartner:* Gustav Naujoks**  
*Position:* Geschäftsführer  
*Telefon:* 09 51 / 9 35 20 - 0  
*Telefax:* 09 51 / 9 35 20 - 45  
*E-Mail:* [gustav.naujoks@metallform-glaser.de](mailto:gustav.naujoks@metallform-glaser.de)



**Gebr. Munzert  
GmbH & Co. KG**

Ernst-Richard-Funke-Str.17-19  
95119 Naila / Marlesreuth

Tel: 0 92 82 / 3 09 - 0  
www.munzert.de

<b>Geschäftsführer:</b>	<b>Klaus Munzert &amp; Bernd Kout</b>
-------------------------	---------------------------------------

<i>Gründungsjahr:</i>	1925
<i>Branche:</i>	Heimtextilien (Weberei)
<i>Beschäftigte:</i>	120

**Produkte und Dienstleistungen**

- Dekostoffe
- Möbelstoffe für die Eckbank-, die Stuhl- und die Vollposterindustrie
- schwerentflammbare Stoffe

<b>Projekt-Ansprechpartner:</b>	<b>Bernd Kout</b>
<i>Position:</i>	Geschäftsführer
<i>Telefon:</i>	0 92 82 / 3 09 - 0
<i>Telefax:</i>	0 92 82 / 3 09 – 1 89
<i>E-Mail:</i>	bernd.kout@munzert.de

**Neue Materialien  
Bayreuth GmbH**

Gottlieb-Keim-Str. 60  
95448 Bayreuth  
Tel: 09 21 / 5 07 36 – 0  
[www.neue-materialien.com](http://www.neue-materialien.com)

**Geschäftsführer:** Dr. Dieter Kunz

*Gründungsjahr:* 2000

*Branche:* Entwicklungsdienstleister für Werkstoffe aus Keramik,  
Metall und Kunststoff

*Beschäftigte:* 22

**Produkte und Dienstleistungen**

- Arbeitsgebiete:  
Keramik  
Metalle  
Kunststoffe
- Leistungen: Beratung, Entwicklung, Produktion, Prüfung/Qualitätssicherung,  
Existenzgründerzentrum

**Projekt-Ansprechpartner:** Dr. Dieter Kunz

*Position:* Geschäftsführer

*Telefon:* 09 21 / 5 07 36 – 1 01

*Telefax:* 09 21 / 507 36 – 1 99

*E-Mail:* [dieter.kunz@nmbgmbh.de](mailto:dieter.kunz@nmbgmbh.de)



**SGT**  
**Spritzgießtechnik**  
**GmbH**

Winter-Ring 3  
95464 Weidenberg  
Tel: 09278 / 993 - 0  
www.sgt-gmbh.de

<b>Geschäftsführer:</b>	<b>Rudolf Hösch</b>	

<i>Gründungsjahr:</i>	1992
<i>Branche:</i>	Kunststoffverarbeitung (technische Kunststoffteile)
<i>Beschäftigte:</i>	90

***Produkte und Dienstleistungen***

- Metall-Kunststoff-Verbindungen
- Mehrkomponententeile (Zweifarbenteile, Hart-Weich-Verbindungen)
- Teile aus Hochleistungskunststoffen und allen technischen Thermoplasten (Peek Teile, PPS Teile, Mikrospritzgießerei)
- Duroplast-Teile

<b><i>Projekt-Ansprechpartner:</i></b>	<b>Rudolf Hösch</b>
<i>Position:</i>	Geschäftsführer
<i>Telefon:</i>	09278 / 993 - 100
<i>Telefax:</i>	09278 / 993 - 200
<i>E-Mail:</i>	Rudolf.hoesch@sgt-gmbh.de



**Sigmund Lindner  
GmbH**

**Oberwarmensteinacher Str. 38  
95485 Warmensteinach**

**Tel: 0 92 77 / 9 94 - 10**

**www.sigmund-lindner.com**

<b>Geschäftsführer:</b>	<b>Stefan Trassl</b>	

<b>Gründungsjahr:</b>	1854
<b>Branche:</b>	technische Glas- und Keramikugeln und Dekorglitter
<b>Beschäftigte:</b>	70

### **Produkte und Dienstleistungen**

- technische Glaskugeln: z.B. Mahl- und Dispergierkugeln, Strahl- und Beschichtungsmaterial, Ventilkugeln, Präzisionsglaskugeln für Kugellager
- Dekorglitter: z.B. Glas-, Polyester- oder Aluminium-Glitter für Effekte in Kunststoffen, Kosmetika, Aerosole und Wandbeschichtungen

<b>Projekt-Ansprechpartner:</b>	<b>Stefan Trassl</b>	<b>Christoph Ruppert</b>
<b>Position:</b>	Geschäftsführer	Sales Direktor
<b>Telefon:</b>	0 92 77 / 9 94 - 10	0 92 77 / 9 94 - 10
<b>Telefax:</b>	0 92 77 / 9 94 - 99	0 92 77 / 9 94 - 99
<b>E-Mail:</b>	trassl@sigmund-lindner.com	ruppert@sigmund-lindner.com

## Stema GmbH

Schwarzenbacher Str. 27  
 95111 Rehau  
 Tel: 0 92 83 / 8 63 – 0

<b>Geschäftsführer:</b>	Walter Ehmann	
<i>Gründungsjahr:</i>	1991	
<i>Branche:</i>	Steuerungs- und Maschinenbau & Fensterproduktion	
<i>Beschäftigte:</i>	120	

### **Produkte und Dienstleistungen**

- Sondermaschinenbau
- Fensterproduktion: Fenster, Türen, Rollläden & Wintergärten aus polymeren Werkstoffen

<b>Projekt-Ansprechpartner:</b>	Walter Ehmann
<i>Position:</i>	Geschäftsführer
<i>Telefon:</i>	0 92 83 / 8 63 – 0
<i>Telefax:</i>	0 92 83 / 8 63 – 20
<i>E-Mail:</i>	<a href="mailto:walter.ehmann@stema-rehau.de">walter.ehmann@stema-rehau.de</a>



<p><b>SW Color</b> <b>Lackfabrik GmbH</b></p>	<p><b>Goldkronacher Str. 26</b> <b>95463 Bindlacher Berg</b> <b>Tel: 0 92 08 / 57 01 – 0</b> <b>www.swcolor.de</b></p>
---	--

<b>Geschäftsführer:</b>	<b>Berthold Weißflach</b>	<b>&amp;</b>	<b>Helmut Suckfüll</b>
-------------------------	---------------------------	--------------	------------------------

<i>Gründungsjahr:</i>	1993
<i>Branche:</i>	Technische Lacke
<i>Beschäftigte:</i>	48

**Produkte und Dienstleistungen**

- technische Lacke für Metall und Kunststoff
- Einfärbepasten für glasfaserverstärkte Kunststoffe
- Anwendungsgebiete z.B. Unterhaltungselektronik, Kfz-Zulieferer, Kunststoffindustrie, Maschinenbau oder Sonderanwendungen

<b>Projekt-Ansprechpartner:</b>	<b>Berthold Weißflach</b>
<i>Position:</i>	Geschäftsführer
<i>Telefon:</i>	0 92 08 / 57 01 – 13
<i>Telefax:</i>	0 92 08 / 57 01 – 11
<i>E-Mail:</i>	<a href="mailto:b.weissflach@swcolor.de">b.weissflach@swcolor.de</a>

## **Anhang B: Analyse der Kooperationsbereitschaft**

**Frage:**

**Was verbinden Sie mit „Kooperation“?**

Antworten auf die Frage nach den spontanen Assoziationen zum Thema „Kooperation“ bei der 5. Methoden-Veranstaltung am 23. 11. 2004

(57 Karten, 3 negative, 2 kritische, 52 positive,

Nennungen wurden nach Ähnlichkeit geordnet, Zahl in Klammer = Anzahl der Nennungen)

2, 3, ... Unternehmen lösen 1 Aufgabe  
Allianzen bilden  
aktive und konstruktive Zusammenarbeit  
Zusammenarbeit (2)  
Partnerschaftliche Zusammenarbeit (2)  
Partnerschaft (2)

win-win-Situation  
Geben und nehmen!  
Gemeinsamkeit

Ehrlichkeit  
Offenheit  
verbindliche Absprachen  
gegenseitiges Vertrauen (2)  
gegenseitige Vertrauensbildung

Stärken der Partner nutzen  
eigene Defizite durch das des Partners auszugleichen  
-Transfer  
Wissenstransfer  
den eigenen Horizont erweitern  
voneinander lernen  
effektiv und bereichernd  
Kompetenzen – Ergänzung  
Austausch von Kompetenzen und Erfahrungen  
Informationsaustausch  
Synergien (2)

Konzentration auf die Kernkompetenz

Stärke durch Gemeinsamkeit  
Chancen erhöhen  
mehr Chancen zu haben, ans Ziel zu gelangen  
gemeinsamer Erfolg (2)  
Erfolg

Ziele festlegen  
klare Ziele  
gemeinsames Ziel  
gemeinsame Ziele vereinbaren

das Risiko nicht alleine tragen zu müssen  
Nicht alleine rudern zu müssen

1 + 1 ist mehr als 2

Angebot erweitern  
Synergien in der Marktbearbeitung /  
-ausweitung nutzen  
Gewinnmaximierung  
Kostensenkung  
Konkurrenzfähig bleiben

neue Geschäftsfelder angehen  
neue Geschäftsfelder  
Produkterweiterung für neue Geschäftsfelder  
Neue Produkte und Verfahren

Positiv ↔ Negativ  
Partnerschaft = der Partner schafft?

Risiko  
Kompetenz-Zuständigkeits -„Gerangel“  
Abstimmungsaufwand

**Frage:**

**Welche Kooperationsziele könnten Sie verfolgen?**

Es liegen die Antworten von acht Unternehmen vor.

<b>Kooperationsziele</b>	<b>Interessierte Firmen <sup>1)</sup></b>
Erschließung neuer Märkte im Ausland	<b>5</b>
Erschließung neuer Kundengruppen	<b>5</b>
-Austausch	<b>5</b>
Kostensenkung	<b>3</b>
Erschließung neuer Märkte im Inland	<b>3</b>
bessere Bearbeitung bestehender Märkte	<b>2</b>
Anpassung an veränderte Kundenanforderungen	<b>2</b>
Stärkung der Branchenposition	<b>2</b>
Reduzierung des Einzelrisikos	<b>2</b>
Zusammenschluss gg. Bedrohung d. Großunternehmen	<b>1</b>

Stand: 23.11.2004

<sup>1)</sup> Doppelnennungen waren möglich

**Frage:**

**In welchen Bereichen wäre eine Kooperation interessant?**

Es liegen die Antworten von acht Unternehmen vor.

<b>Bereich der Kooperation</b>	<b>Interessierte Firmen <sup>1)</sup></b>
Forschung & Entwicklung	<b>6</b>
Vertrieb: Verkauf/Werbung/Service/Kundendienst/Messen	<b>4</b>
Produktion / Fertigung	<b>4</b>
Personalplanung / Aus-& Fortbildung	<b>4</b>
Acquise & Ausführung von Komplettaufträgen	<b>3</b>
Einkauf/Beschaffung	<b>2</b>
Beschaffung & Auswertung von Informationen	<b>2</b>
Lizenzen	<b>2</b>
Verwaltung	<b>0</b>

Stand: 23.11.2004

<sup>1)</sup> Doppelnennungen waren möglich



## **Anhang C: Veränderung der Innovationsfähigkeit**

## Innovationsfaktoren

### **Produktdifferenzierung:**

Überlegenheit des Produktes – nur der Kunde definiert den Grad der Überlegenheit. Es entsteht durch hohe Qualität, hohen Statusnutzen, gut sichtbare Vorteile.

### **Sorgfältige Markteinführung, professionelles Marketing:**

Ausgezeichnet organisierte Markteinführung – professionelles Marketing von Innovationen.

### **Kernkompetenzen:**

Kernkompetenzen sind die Wurzeln der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens, da sie über Jahre aufgebaut wurden und nicht käuflich sind.

### **Organisation und Kultur:**

Innovationsfördernde Organisation und Unternehmenskultur. Kennzeichen innovationsstarker Unternehmen sind u. a. Humor, Freude am geistigen Experiment, partizipativer Entscheidungsprozess, Eigeninitiative.

### **Hohe Prozessqualität:**

Mit Nachdruck auf Konsistenz, Vollständigkeit und Qualität der Projektarbeit ist der Erfolg neuer Produkte programmierbar.

### **Gute Vorarbeiten:**

Die „Hausaufgaben“ müssen erledigt sein, bevor die Entwicklung gestartet wird. Dazu gehören die Entwicklung einer Business Opportunity Description mit Marktstudie, technische Machbarkeit, Target-Costing-Vorgaben, ein erster Business-Plan.

### **Systematischer Entwicklungsprozess:**

Unternehmen, die einem qualitativ hoch stehenden, disziplinierten und systematischen Entwicklungsprozess folgen, sind wesentlich erfolgreicher.

### **Geschwindigkeit:**

Geschwindigkeit ist alles, aber nicht auf Kosten von Qualität.

### **Globales Denken, internationale Ausrichtung:**

Internationale Ausrichtung der Produktkonzepte, Produktentwicklung und Zielmärkte ergibt die erfolgreichsten Produkte.

### **Starke Marktorientierung:**

Ein marktgetriebener und kundenorientierter Innovationsprozess ist erfolgsbestimmend. Im Mittelpunkt stehen nicht Produkte sondern Bedürfnisse.

Quelle: Cooper, R.G., Kleinschmidt, E.J. (1990): The Key Factors in Success, ergänzt mit Daten der Vorarlberger Industriellenvereinigung 1997.

Tabelle 13: Veränderung der Innovationsfähigkeit

Unternehmen	Produktdiversifizierung	Markteinführung	Kernkompetenz	Organisation und Kultur	Prozessqualität	gute Vorarbeit	Entwicklungsprozess	Geschwindigkeit	globales Denken	Marktorientierung	Start Innovationsfähigkeit	Ende Innovationsfähigkeit	Veränderung	Einfluss Projekt
2	+	+	+	+	+	0	+	+	+	-	hoch	hoch	+	?
5	0	+	+	0	+	0	0	+	+	+	mittel	hoch	+	Ja
13	+	0	+	0	0	0	0	0	+	+	niedrig	mittel	+	Nein
7	0	+	0	0	+	0	0	+	+	0	mittel	mittel	+	Ja
9	+	+	+	+	0	+	+	0	+	+	mittel	mittel	+	Ja
6	0	0	+	+	+	0	+	0	0	0	hoch	hoch	=	Nein
4	0	+	0	0	+	+	0	0	+	+	mittel	mittel	=	?
10	+	0	+	0	0	0	0	+	+	+	mittel	mittel	=	Nein
1	0	0	-	+	0	+	0	0	+	-	mittel	mittel	-	Nein
8	-	-	-	-	-	0	+	-	-	0	Hoch	Mittel	-	?
↑	4	5	6	4	5	3	4	4	8	5			5	
↔	5	4	2	5	4	7	6	5	1	3			3	
↓	1	1	2	1	1	0	0	1	1	2			2	

Anmerkung: von drei Unternehmen liegen keine Angaben vor