



Projekt



Kooperation und Innovation in der Textilbranche - Diversifizierung von Textilfirmen am Beispiel textiler Verbundwerkstoffe






C-F-WEISS
GUTER STOFF





Projekt

Kooperation und Innovation in der Textilbranche

Diversifizierung von Textilfirmen am Beispiel textiler Verbundwerkstoffe

Zuwendungsbescheid Nr. 1312/89281-2/2000

Zuwendungsbescheid Nr. 1312/89281-8/2001

**Konzeption, Projektträgerschaft und Abschlussbericht
Industrie- und Handelskammer für Oberfranken Bayreuth,
Bahnhofstr. 23 - 27, 95444 Bayreuth,
Ansprechpartner: Dr. Wolfgang Bühlmeier,
Tel.: 0921/886-114, Fax: 0921/886-122, email: buehlmeier@bayreuth.ihk.de**

**Projektleitung und Abschlussbericht
Dr. Gitte Händel-Mattes, diessenzenz,
Cottenau 15, 95339 Wirsberg
Tel.:09227/973427, email: haendel-mattes@diessenzenz.de**

V o r w o r t

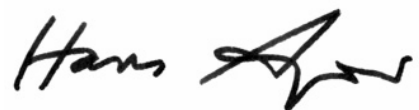
Zum Abschlussbericht des Projektes

"Kooperation und Innovation in der Textilbranche – Diversifizierung von Textilfirmen am Beispiel textiler Verbundwerkstoffe

Das Projekt zur Diversifizierung von Textilfirmen der IHK für Oberfranken, das nun erfolgreich abgeschlossen wurde, ist Teil des High-Tech-Regionalkonzeptes Oberfranken, mit dem die Technologiekompetenz der Regionen gestärkt und ihre Wettbewerbsfähigkeit erhalten und ausgebaut werden sollen. Um mittel- und langfristig seine nationale und internationale Konkurrenzfähigkeit sicher zu stellen, ist gerade Oberfranken als industrielle Wiege Bayerns mit seiner breiten mittelständischen Wirtschaftsstruktur darauf angewiesen, vorhandene klassische industrielle Kompetenz mit neuen Materialien, Werkstoffen und Technologien zu verbinden. Ebenso wichtig ist es für jedes Unternehmen, in Kooperationen vorhandenes Wissen zu bündeln und Synergieeffekte zu nutzen. Das Projekt "Kooperation und Innovation in der Textilbranche – Diversifizierung von Textilfirmen am Beispiel textiler Verbundwerkstoffe" hat hierzu in beiden Bereichen einen wertvollen Beitrag geleistet.

Ich bedanke mich bei der IHK für Oberfranken als Antragsteller und Organisator des Projektes, vor allem jedoch bei den Firmen, die mit ihrer Teilnahme aktiv die Gelegenheit ergriffen haben, sich aus der derzeit nicht einfachen wirtschaftlichen Lage zu befreien und die sich einem enger werdenden Markt offensiv entgegen stellen.

Ich wünsche den Firmen, dass die in dem Projekt gewonnenen Erkenntnisse zu neuen Produkten oder neuen Verarbeitungsmöglichkeiten umgesetzt werden und dass das Projekt damit einen erfolgreichen Beitrag zur Stärkung der Wirtschaftsregion geleistet hat.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Hans Angerer'. The signature is fluid and cursive, with a prominent initial 'H' and a long, sweeping tail.

Hans Angerer

Regierungspräsident von Oberfranken

Inhalt

1	ZUSAMMENFASSUNG.....	10
2	PROJEKTDESCHEIBUNG	13
2.1	Zielsetzung.....	13
2.2	Zielgruppe	13
2.3	Struktur.....	14
2.4	Controlling	14
3	PARTNER UND REFERENTEN	17
3.1	Projektorganisation	17
3.2	Forschung	18
3.3	Management	18
3.4	Referenten aus Unternehmen.....	19
4	PROJEKTKOSTEN.....	20
4.1	Einnahmen	20
4.2	Ausgaben	21
5	DURCHFÜHRUNG	22
5.1	Organisation.....	23
5.1.1	<i>Vermittlung der Grundlagen</i>	<i>23</i>
5.1.2	<i>Vorstellen des methodischen Werkzeugs</i>	<i>24</i>
5.1.3	<i>Umsetzung des Werkzeugs in den Unternehmen</i>	<i>24</i>
5.1.4	<i>Bewertung von Ergebnissen und Verlauf.....</i>	<i>24</i>
5.1.5	<i>Begleitung durch die Projektleitung.....</i>	<i>24</i>
5.2	Informationsvermittlung.....	25
5.2.1	<i>Perspektiven für neue Märkte und neue Produkte.....</i>	<i>25</i>
5.2.2	<i>Vertiefungen in Management und Technologie.....</i>	<i>32</i>
5.2.3	<i>Trends in Forschung und Entwicklung.....</i>	<i>43</i>

6	ERGEBNISSE	45
6.1	Produktentwicklung und Markterschließung	46
6.1.1	Produktinnovationen	46
6.1.2	Technologischer Fortschritt	48
6.1.3	Arbeitsplätze	48
6.2	Organisationsentwicklung	50
6.3	Kooperationen	54
6.3.1	Entwicklung gemeinsamer Produkte	54
6.3.2	Erprobung einer neuen Technologie	56
6.3.3	Präsentation auf einer Internetplattform	57
6.4	Vorgehen in den einzelnen Unternehmen	58
6.4.1	C.F. Weiss – sich stärken durch Zukäufe	59
6.4.2	Bamberger Kaliko – Lizenzen und mehr	62
6.4.3	eswegee – mit Partnern weiter kommen	65
6.4.4	mallani – von der DOB zum technischen Gestrick	67
6.4.5	Reich – Sitzkomfort mit Werkstoffverbund	70
6.4.6	Eckardt – Zusatznutzen finden	73
6.4.7	H.T.-Kollektionen – Was lange währt	77
6.4.8	Munzert – Konsequenz werden	80
6.4.9	Frenzelit – Straffen und Systematisieren	83
6.4.10	Schoepf – systematisch Entwickeln	86
6.4.11	Tex-A-Med & tekskon – Prioritäten setzen	88
6.4.12	Vitrulan – Kompetenzen erweitern	92
7	BEWERTUNG	97
7.1	Sicht der Teilnehmer	97
7.1.1	Gesamtbewertung des Projektverlaufes	97
7.1.2	Bereiche von Lob und Kritik	98
7.1.3	Verbesserungsvorschläge	99

7.2	Sicht von Träger und Leitung	101
7.2.1	<i>Konsequenzen aus der Bewertung der Teilnehmer</i>	101
7.2.2	<i>Projektkonzeption und -dauer</i>	102
7.2.3	<i>Finanzen</i>	103
7.2.4	<i>Erweiterung der Zahl der Partner</i>	103
7.2.5	<i>Zusammenarbeit</i>	103
8	ERFAHRUNGEN FÜR DIE ZUKUNFT	105
8.1	Systematisches Rückmeldeverfahren	105
8.2	Einbindung der Teilnehmer	106
8.3	Projektplanung und –steuerung in den Unternehmen	107
8.4	Eigeninitiative der Unternehmen versus Druck von außen	108
9	AUSBLICK	110
9.1	Erfahrungsaustausch zur Suche nach Synergien	110
9.2	Projektantrag zur Unterstützung weiterer Firmen	111
10	ANHANG	112
10.1	Verzeichnis der Tabellen	112
10.2	Verzeichnis der Abbildungen	112
10.3	Profile der beteiligten Unternehmen	112
10.4	Veranstaltungen in chronologischer Reihenfolge	125
10.5	SWOT-Analyse zur oberfränkischen Textilindustrie	127
10.5.1	<i>Stärken und Schwächen – die interne Perspektive</i>	127
10.5.2	<i>Chancen und Risiken – die externe Perspektive</i>	129
10.6	Screenshot von www.textil-innovativ.de	131
10.7	Projektantrag	120

Zusammenfassung

Das Projekt „Diversifizierung in oberfränkischen Textilfirmen“ wurde im Oktober 2000 gestartet und im Dezember 2002 abgeschlossen. Ziel des Projektes war es, oberfränkische Textilbetriebe bei ihren Anstrengungen zu unterstützen, neue Märkte zu erschließen. Da sich in den letzten Jahren die Märkte für technische Textilien und textile Verbundwerkstoffe im Gegensatz zum Heimtextilien- und Bekleidungsmarkt als besonders zukunftssträftig herausgestellt hatten, sollten die Unternehmen vor allem an diese Wachstumsmärkte herangeführt werden.

Um dies zu erreichen wurde den Unternehmen im Projekt Wissen zu neuen Technologien, zu Trends in der Textilforschung und zu erfolgreichen Managementstrategien vermittelt. In In-house-Veranstaltungen wurden unternehmensspezifische Fragen behandelt. Die Unternehmen hatten so die Möglichkeit, zusammen mit Experten neue Produkte zu entwickeln, ihre Organisationsstruktur zu optimieren bzw. Versuche und Experimente im technologischen Bereich durchzuführen.

Finanziert wurde das Projekt durch Mittel der High-Tech-Offensive Bayern, einem Eigenbeitrag der Unternehmen und der IHK für Oberfranken Bayreuth. Zwölf Textilunternehmen nahmen am Projekt teil.

Das Vorgehen in diesem Projekt und die Ergebnisse, die erzielt wurden, sind in diesem Bericht dargestellt. In über 50 Veranstaltungen wurden den Teilnehmern Informationen vermittelt und Unterstützung für die interne Projektarbeit gegeben. Zwanzig Referenten aus Unternehmensberatungen, Forschungseinrichtungen und Unternehmen berichteten über Erfahrungen, Entwicklungen, Trends.

Ergebnisse wurden in folgenden Bereichen erzielt:

- ▶ **Produktentwicklungen:** In zehn der zwölf Unternehmen wurden während der Projektlaufzeit neue Produkte entwickelt oder die vorhandenen Produkte durch einen Zusatznutzen verbessert. So entstand z.B. eine Gardine mit Zusatznutzen, ein Raumlufffilter, der auf Sonnenschutzrollos angebracht wird oder ein neues Verfahren zum Bedrucken von Musterkollektionen.
- ▶ **Interne Diversifizierungen:** Vier der Unternehmen haben sich mit diesen neuen Produkten darüber hinaus neue Märkte erschlossen, also diversifiziert. So stellt eine Strickerei, die auf die Herstellung von Damenoberbekleidung spezialisiert war, heute Maschenware für den Klinikbedarf her.
- ▶ **Externe Diversifizierung:** Ein Unternehmen hat während der Projektlaufzeit den Weg der externen Diversifizierung gewählt und Unternehmen aufgekauft, die auf dem Markt für technische Textilien tätig sind.
- ▶ **Ausbau der Kernkompetenzen:** Alle beteiligten Unternehmen stellten zu Projektende fest, dass sie ihre Kernkompetenzen und Stärken ausgebaut haben. Das im Projekt vermittelte Wissen über erfolgreiche Managementstrategien wurde in den Unternehmen umgesetzt.
- ▶ **Optimierung der Organisation:** Fünf Unternehmen haben das Projekt und seine Angebote genutzt, um ihre Organisationsstruktur zu analysieren, Schwachstellen zu erkennen und gezielt Gegenmaßnahmen zu ergreifen.
- ▶ **Kooperationen zwischen Forschung und Industrie:** Gastreferenten aus Forschungseinrichtungen der Textilindustrie zeigten die Möglichkeiten ihrer Einrichtungen und die Trends in der Textilforschung auf. Neben neuen Kontakten wurde im Rahmen einer Diplomarbeit eine Versuchsreihe zur Filterwirkung von Gardinen durchgeführt. Partner war die Abteilung Textil der FH Hof in Münchberg.
- ▶ **Erprobung einer neuen Technologie:** Eine der technologischen Neuerungen für den Textilbereich besteht in der Nutzung von Plasma zur Behandlung von Oberflächen. Die Unternehmen wurden im Projekt über den Stand der Forschung in diesem Bereich ausführlich unterrichtet. Daneben hatten sie die Möglichkeit, auf einer unentgeltlich zur Verfügung stehenden Anlage Versuche durchzuführen, um so das Potenzial dieser Technologie für ihre Produkte feststellen zu können. Partner war die Abteilung Textil der FH Hof in Münchberg.

- ▶ **Kooperationen zwischen Unternehmen:** Zwischen den Unternehmen entstanden viele Kontakte, die auch ein gegenseitiges Lernen bezogen auf Vorgehensweisen in der Produktion und im Management umfasste. Neue innovative Produkte entstanden in der Zusammenarbeit einer Strickerei und eines Herstellers von Flachdichtungen und technischen Textilien.
- ▶ **Gemeinsame Präsentation auf einer Internetplattform:** Die IHK für Oberfranken Bayreuth konzipierte und pflegt eine Internetplattform, die neben Informationen zum Projekt und zu interessanten Entwicklungen in der Textilbranche auch einen Kompetenzatlas der oberfränkischen Textilindustrie und eine Kooperationsbörse umfasst.

Das Projektziel, die Unternehmen an den Markt der technischen Textilien heranzuführen, wurde also erreicht. Allerdings lässt sich noch nicht feststellen, ob diese Innovationen auch einen Effekt auf die Zahl der Arbeitsplätze in den einzelnen Unternehmen haben werden. Die Produkte wurden zwar entwickelt, die Markteinführung steht aber noch aus. Der Effekt bezogen auf die Zahl der Arbeitsplätze wird sich daher erst Ende des Jahres 2003 zeigen.

Projektplanung und –ablauf stimmten weitgehend überein. Der gegebene finanzielle Rahmen wurde ausgeschöpft und eingehalten. Das Projekt wurde fristgemäß abgeschlossen.

Insgesamt wird das Projekt daher in seinem Verlauf und in seinen Ergebnissen von den Unternehmen und den Projektverantwortlichen als sehr positiv und zufriedenstellend bewertet.

Projektbeschreibung

Zielsetzung

Ziel des Projektes „Diversifizierung von Textilfirmen am Beispiel textiler Verbundwerkstoffe“ war es, oberfränkische Textilbetriebe darin zu unterstützen, sich neue Märkte zu erschließen¹. In den letzten Jahren erwiesen sich die Märkte für technische Textilien und textile Verbundwerkstoffe als zukunftssträftig im Gegensatz zu den stagnierenden Märkten für Heimtextilien und Bekleidung. Die Unternehmen sollten daher an diese Wachstumsmärkte herangeführt werden. Um dies zu erreichen, wurde zunächst Wissen über technologische und wissenschaftliche Entwicklungen im Bereich Technische Textilien vermittelt. Innovationen erfordern aber auch eine effiziente interne Organisationsstruktur, die auf die Erschließung neuer Märkte ausgerichtet ist. Daher sollte das Projekt auch das notwendige Managementwissen für die Teilnehmer bereitstellen. Diese Intentionen flossen in die Struktur des Projektes ein.

Zielgruppe

Die Textilindustrie ist seit jeher eine tragende Säule der oberfränkischen Wirtschaft. Im Jahr 2000 arbeiteten 40 % aller Beschäftigten des bayerischen Textil- und Bekleidungsgewerbes in Oberfranken. Die Textilindustrie geriet in den letzten Jahren massiv unter Druck.

¹ Der Projektantrag befindet sich im Anhang in Abschn. 10.7

Strukturwandel und die zunehmende Konkurrenz aus dem südostasiatischen und osteuropäischen Raum erschwerten und erschweren eine positive Entwicklung in dieser Branche. Ziel des Projektes „Diversifizierung in Textilfirmen“ war es, hier eine Verbesserung herbeizuführen. Es wurden alle Unternehmen der Textilindustrie in Oberfranken in einem Anschreiben über das Vorhaben informiert und zu einer Informationsveranstaltung eingeladen.

Vorgabe für das Zustandekommen des Projektes war eine Beteiligung von mindestens 10 Unternehmen.

Struktur

Im Projekt sollten die Teilnehmer aus den Unternehmen zunächst gemeinsam über neue Entwicklungen im Bereich technische Textilien und über Managementwerkzeuge informiert werden. Dieses theoretische Wissen sollte dann in den einzelnen Unternehmen zur Anwendung kommen. Um diese Umsetzung zu unterstützen, wurden jedem Unternehmen insgesamt 4 moderierte ganztägige In-house-Workshops angeboten. Darüber hinaus bestand die Möglichkeit, zur Ideenfindung, zu Marktuntersuchungen oder zur Abklärung von Schutzrechtssituationen eine Datenbankrecherche durch einen Profirechercheur durchführen zu lassen. Intention war es, den Unternehmen weitgehend die Möglichkeit zu geben, den für sie passenden Weg zur Diversifizierung zu wählen. Die Konzeption verdeutlicht der Zeit- und Arbeitsplan in Tabelle 1.

Controlling

Ein konsequentes Projektmanagement ist die zentrale Voraussetzung für den Erfolg eines solchen Vorhabens. Die High-Tech-Offensive Bayern

(HTO) fordert und fördert das Projektmanagement nachdrücklich durch die Einrichtung eines Projektcontrollings durch die Firma CSC Ploenzke.

Tabelle 1: Zeit- und Arbeitsplan Projekt „Diversifizierung“

Informationsveranstaltung	19. Mai 2000
Abklärung von Interessen	
Entscheidung über Teilnahme	Juni 2000
Vertragsabschluss	
Projektstart	Juli 2000
Vermittlung von Grundlagen	
Kick-off: Diversifizierung	Juli 2000
Kick-off: Technische Textilien	Juli 2000
Festlegung individueller Projektziele	
Methodenworkshops	
Management von Innovationen	September 2000
Rationale Entscheidungsfindung	Oktober 2000
Kreative Ideenfindung	Oktober 2000
Erschließung neuer Geschäftsfelder 1	November 2000
Erschließung neuer Geschäftsfelder 2	November 2000
Klären individueller Wünsche	
Umsetzung (In-house-Workshops)	
Einsatz der Methoden im Unternehmen Suche nach individuellen Lösungen	Dezember 2000 bis April 2001
Unterstützung je nach Bedarf	
Weiterführung	
Bewertung der Ergebnisse	Mai 2001
Ableitung von Konsequenzen	Mai 2001
Netzwerkbildung (optional)	Mai 2001

Projektabschluss	Juni 2001
------------------	-----------

Partner und Referenten

Das Projekt startete mit zwei Partnern, die auch für die beiden Kick-Off-Veranstaltungen verantwortlich zeichneten:

- ▶ Im Managementbereich die Unternehmensberatung Dr. Reich & Partner, Bayreuth,
- ▶ im textil-technischen Bereich die FH Hof, Abteilung Textiltechnik und – design, Münchberg.

Es gab zu Projektbeginn keine Vorgabe, ausschließlich mit diesen Partnern zusammenzuarbeiten. Da Projektträger und Projektleitung offen waren für Anregungen und Wünsche der Unternehmen, erweiterte sich die Zahl der Partner im Laufe des Projektes immens, wie die Übersicht zeigt. Spezialisten aus den unterschiedlichsten Bereichen wurden hinzugezogen, sowohl auf Wunsch der Unternehmen als auch auf Empfehlung der Partner. Dadurch entstand eine große Vielfalt und damit auch ein sehr breites Spektrum an Kompetenzpotenzialen.

Projektorganisation

- ***Regierung von Oberfranken***, Ludwigstr. 20, 95444 Bayreuth, Löbl, Dr. Manfred; Abteilung 8, Tel. 0921 / 604-1443
- ***Projektträger: Industrie- und Handelskammer für Oberfranken Bayreuth***, Bahnhofsstraße 23 – 27, 95445 Bayreuth, Bühlmeyer, Dr. Wolfgang (Projektverantwortlicher); Fachbereich Innovation.Umwelt; Tel. 0921 / 886-114, Kern, Cornelia; Referat Kooperationsprogramme; Tel. 0921 / 886-152, Kolb, Dr. Hans; Fachbereich International; Tel. 0921 / 886-158

- **Projektleitung: diessenz**, Cottenau 15, 95339 Wirsberg,
Händel-Mattes, Dr. Gitte; Tel. 09227 / 97 34 27

Forschung

- **Euro Plasma**, De Bruwaan 5 D, 9700 Oudennaarde, Belgium,
Greger, Dr. Ralf; Tel. + 32 / 55 30 32 05
- **FH Hof, Abteilung Münchberg**, Kulmbacher Str. 76, 95213 Münchberg,
Bauer, Prof. Herbert; Dekan, Tel. 09251 / 99 32 0,
Lohr, Prof. Dr. Jürgen; Möckel, Prof. Dr. Reinhart; Schindler, Prof. Dr.
Wolfgang; Schmalz, Prof. Dr. Reinhardt; Wend, Prof. Dr. Werner.
- **ITV Denkendorf**, Körschtalstraße 26, 73770 Denkendorf,
Stegmaier, Dr. Thomas; Tel. 0711 / 93 40 219
von Arnim, Dr. Volkmar.
- **TITV Greiz**, Zeulenrodaer Str. 42, 07973 Greiz,
Scheibner, Dr. Wolfgang; Tel. 03661 / 611 301
- **Universität Bayreuth**, Universitätsstraße 30, 95447 Bayreuth,
Willert-Porada, Prof. Dr. Monika; Tel. 0921 / 55 72 01

Management

- **Dr. Reich & Partner**, Gottlieb-Keim-Straße 23, 95448 Bayreuth,
Reich, Dr. Volker; Tel. 0921 / 79 29 00
Fritsch, Rüdiger; Glasow, Rolf; Herrmann, Jörg
- **bbw – Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft gGmbH Nürnberg**,
Arminiusstr. 3, 90402 Nürnberg, Tel. 0911 / 94 62 95-11
- **DS-Consulting**, Erlanger Str. 24, 95444 Bayreuth,
Scholl, Dieter; Tel. 0921 / 50 75 773

-
- **FH Hof, Internationales Management, Alfons-Goppel-Platz 1, 95028 Hof,** Sonnenborn, Prof. Dr. Hans-Peter; Tel. 09281 / 409-421
 - **Gärtner, Christian;** Robischbachweg 8, 95030 Hof
 - **Jambor, Roman;** Joerdensanlage 36, 95028 Hof, Tel. 09281 / 47 80 57
 - **Kauffmann, R.; economical services,** Sternstr. 17, 95448 Bayreuth, Kauffmann, Ralf; Tel. 0921 / 79 13 03
 - **Landesgewerbeanstalt Bayern Zweigstelle Hof,** Fabrikzeile 21, 95028 Hof, Rietsch, Harald, Tel. 09281 / 73 75-55
 - **Management Consulting R. Silberhorn, A.-v.-Humboldt-Str. 6, 95032 Hof,** Silberhorn, Robert; Tel. 09281 / 96 0 988
 - **Management Zentrum St. Gallen, Rittmeyerstr. 13, Pf., CH 9014 St. Gallen,** Vieregge, Till, Tel. + 41 / 71 / 274 34 00
 - **Viertel, Markus;** Cretchenstraße 8, 30161 Hannover, Tel. 0171 / 141 9696

Referenten aus Unternehmen

- **Helsa Werke GmbH & Co. KG,** Postfach 60, 95482 Gefrees, Weiss-Ziegler, Anna-Maria; Tel. 09254 / 80-194
- **Innovation und Design,** Paul-Hellwich-Str. 4, 96450 Coburg, Langendorf, Peter, Tel. 09261 / 96 728
- **Tex-A-Med,** Ellrodstr. 5, 95482 Gefrees, Smolik, Klaus, Tel. 09254 / 962-0
- **medi Bayreuth,** Chr.-Ritter-von-Langheinrich-Str. 24, 95448 Bayreuth, Thümmeler, Oliver, Tel. 0921 / 9 12-0
- **NOVEM Car Interieur, Industriestr. 40, 95519 Vorbach,** Rechenberg, Volker, Tel. 09205 / 18-0

Projektkosten

Für das Projekt war ein Gesamtvolumen von 176.907 Euro (346.000 DM) vorgesehen. Die Einnahmen und Ausgaben setzten sich wie folgt zusammen:

Einnahmen

Tabelle 2: Projekteinnahmen

Quelle	Summe Euro	Anteil
Zuwendung HTO	88.453	50%
Eigenleistung Unternehmen	52.152	29%
Eigenleistung IHK für Oberfranken Bayreuth	30.678	18%
Spenden / sonst. Einnahmen	5.623	3%
gesamt	176.906	100%

Der Eigenanteil von 4.346 € pro Unternehmen fiel u.a. deshalb relativ moderat aus, weil die IHK für Oberfranken Bayreuth auf eine Weitergabe ihrer Kosten weitgehend verzichtete.

Ausgaben

Tabelle 3: Projektausgaben

Personal	Summe Euro	Anteil
• Experten	87.278	49%
• Projektleitung	35.667	20%
• Träger	31.444	18%
• Schreibkraft	5.139	3%
Material / Sonstiges Reisekosten, Telefon, Papier etc	17.378	10%
gesamt	176.906	100%

Das Budget wurde nicht überschritten. Eine Umverteilung der Mittel zwischen den Positionen (bis max. 20 % möglich) wurde nicht in Anspruch genommen. Lediglich der externe Personalanteil erhöhte sich leicht gegenüber der Planung.

Durchführung

Es zeigte sich zunächst, dass es sehr schwierig war, eine ausreichende Anzahl von Unternehmen zur Teilnahme zu bewegen. Über 200 Unternehmen wurden angeschrieben, ca. 40 nahmen an der Informationsveranstaltung teil. Nur durch intensives Telefonmarketing und beharrliches Nachhaken seitens der IHK für Oberfranken Bayreuth gelang es, die Vorgabe von 10 Firmen zu erfüllen. Letztendlich beteiligten sich 12 Textilunternehmen an dem Projekt, so dass ein Antrag auf Projekterweiterung gestellt werden musste.

Der **Zuwendungsbescheid** durch die Regierung von Oberfranken wurde am 28. August 2000 erteilt, die Projekterweiterung am 03. 07. 2001 bewilligt. Die Projektarbeit wurde offiziell Ende **Oktober 2000** aufgenommen.

Die erste Veranstaltung fand aufgrund der Akquisitionsaktivitäten vier Monate später als ursprünglich vorgesehen statt. Das Projekt konnte allerdings wie geplant zum 31. 12. 2002 beendet werden.

Eine Aufstellung aller Veranstaltungstermine findet sich im Anhang. An dieser Stelle nur eine grobe **Übersicht** über **Stationen** im Projektverlauf:

- ▶ **Informationsveranstaltung:** 19. 05. 2000
- ▶ **Kick-Off-Veranstaltung:** 05. 12. 2000
- ▶ **Erster Workshop:** 08. 03. 2001
- ▶ **Beginn In-house-Phase:** 16. 03. 2001
- ▶ **letzte gemeinsamer Workshop:** 18. 07. 2002
- ▶ **letzte In-house-Veranstaltungen:** November 2002

- ▶ **Pressegespräch zum Projektende:** 17. 12. 2002.

Insgesamt wurden über 50 ganztägige Veranstaltungen im Rahmen des Projektes durchgeführt.

Der folgende Abschnitt 0 „Organisation“ beschreibt das Modell, nach dem im Projekt vorgegangen wurde. Daran schließt sich Überblick über die Themen im Bereich Management und Technologie an, die den Unternehmen zur Anregung von Produktinnovationen und Organisationsentwicklung vorgestellt wurden (Abschn. 0).

Die Ergebnisse des Projektes finden sich im Kapitel 0.

Organisation

Vermittlung der Grundlagen

Das Projekt startete mit zwei „Kick-Off-Veranstaltungen“, in denen das nötige Know-how für den Projektstart vermittelt wurde: im Managementbereich sollten die Themen Diversifizierung und Innovation in den Mittelpunkt gestellt werden, im technischen Bereich die Themenkomplexe technischen Textilien bzw. textile Verbundwerkstoffe.

Ziel dieser Kick-Off-Veranstaltungen war es, eine **gemeinsame Wissensbasis** zu den zwei Polen des Projektes zu schaffen: den neuen Märkten und den neuen Produkten.

Vorstellen des methodischen Werkzeugs

Nach den Kick-Off-Veranstaltungen wurden in regelmäßigen Abständen so genannte „Methoden-Workshops“ durchgeführt.

Ziel dieser Workshops war es, das methodische Know-how zu vermitteln, das für erfolgreiches Innovationsmanagement notwendig ist. Potenzielle Werkzeuge reichen von Stärken-Schwächen-Analysen über Techniken zur kreativen Ideenfindung, zu Projektmanagement und zur Erschließung neuer Geschäftsfelder (siehe 0).

Umsetzung des Werkzeugs in den Unternehmen

Nach den gemeinsamen Workshops wurden die vorher in der Gruppe erarbeiteten Methoden im Unternehmen angewandt. Für jedes Unternehmen standen insgesamt vier ganztägige Inhouse-Workshops und zur Unterstützung der Ideenfindung bzw. der Marktanalyse eine Datenbankrecherche zur Verfügung.

Bewertung von Ergebnissen und Verlauf

Nach Beendigung der In-house-Phasen schloss sich eine Bewertung des Projektverlaufes und der Projektergebnisse an. Ziel dieser Bewertung war es, die inhaltlichen Ergebnisse des Projektes zu systematisieren und den Projektverlauf durch die Beteiligten beurteilen zu lassen.

Begleitung durch die Projektleitung

Während des Projektes stand die Projektleitung als Ansprechpartner und Prozessbegleiter zur Verfügung. In einer Eingangsbefragung wurden die

Wünsche und Vorstellungen konkretisiert und mit den internen Projektverantwortlichen Fragen und Wünsche geklärt. Darüber hinaus wurden die Unternehmen bei der Suche nach spezifischen Experten sowie bei Problemen im internen Projektmanagement unterstützt.

Informationsvermittlung

Die Inhalte der Veranstaltungen, zu denen Vertreter aller Firmen eingeladen wurden, waren so gewählt, dass sie einerseits den relevanten Themenbereich abdecken, und andererseits den Weg einer Diversifizierung aus Sicht einzelner Gastredner exemplarisch beleuchten.

Eine weitere Intention dieser Veranstaltungen war es, das gegenseitige Kennenlernen zwischen den Unternehmen und den Forschungseinrichtungen zu fördern.

Die Themen der Einführungsveranstaltungen und der Methoden-Workshops werden im folgenden kurz beschrieben.²

Perspektiven für neue Märkte und neue Produkte

Die beiden Kick-Off-Veranstaltungen waren als Vortragsveranstaltungen konzipiert und hatten zum Ziel, die Grundlagen für die Zielsetzung „Entwicklung neuer Produkte / Erschließung neuer Märkte“ zu schaffen. Das Thema wurde zunächst unter Management-Gesichtspunkten

² Die Vorträge stehen als Download auf der Internetplattform www.textil-innovativ.de zur Verfügung (vgl. Abschnitt 0)

aufbereitet. Der zweite Kick-Off zeigte dann das weitgefächerte Spektrum der technischen Textilien auf.

Schwerpunkt Management: Diversifizierung

Die erste Kick-Off-Veranstaltung gestaltete der Projektpartner Dr. Reich & Partner, eine Bayreuther Unternehmensberatung.

- ▶ Herr Fritsch berichtete über Normstrategien und Systematik der Diversifizierung;
- ▶ Herr Glasow ging auf die unterschiedlichen Formen der Diversifizierung ein;
- ▶ Herr Herrmann informierte über Unternehmensführung und Unternehmenskultur, und
- ▶ Dr. Reich beschrieb Kooperationen und Unternehmenszusammenschlüsse als Formen zur Durchführung von Diversifizierungsprozessen.

Die in diesen Beiträgen beschriebenen theoretischen Grundlagen wurden jeweils mit einem Praxisbeispiel konkretisiert.

Gastreferenten waren:

- ▶ Frau **Weiß-Ziegler** von Fa. **Helsa**–Werke, **Gefrees**, die den Weg des Unternehmens von einem Schulterpolsterproduzenten zum erfolgreichen Zulieferer der Automobilindustrie aufzeigte;
- ▶ Herr **Langendorf** von der Firma **Innovation und Design, Coburg**, der am Beispiel cleartec, einem Substrat für die Biotechnik, aufzeigte, wie sich Maschenkompetenz in der Umwelttechnik einsetzen lässt;
- ▶ Herr **Smolik**, der über Entwicklungen von Textilien für medizinische Anwendungen der Fa. **Tex-A-Med, Gefrees**, berichtete und
- ▶ Herr **Rechenberg** von Fa. **NOVEM car interior design, Vorbach**, der den Wandlungsprozess dieses Unternehmens zu einer innovativen Organisation beschrieb.

Die unterschiedlichen Wachstumsstrategien von Unternehmen lassen sich in der nach ihrem Entwickler benannten Ansoff-Matrix systematisieren (siehe Abbildung 1). Wachstum ist möglich durch Marktdurchdringung, Marktentwicklung, Produktentwicklung und Diversifikation.

Die Ergebnisse, die die Firmen im Projekt erarbeiten, werden sich in eines der vier Wachstumsfelder einordnen lassen.

Produkt	neu	Produkt- entwicklung	Diversifikation
	bestehend	Markt- durchdringung	Marktentwicklung
		bestehend	neu
		Markt	

Abbildung 1: Wachstumsstrategien nach Ansoff

Da es Zielsetzung des Projektes war, die Firmen bei der Erweiterung ihrer Produktpalette in Richtung technische Textilien zu unterstützen, war zu erwarten, dass Ergebnisse in den Segmenten Produktentwicklung bzw. Diversifikation erzielt werden. Das wurde auch erreicht (siehe Abschnitt 0).

Herr Herrmann zeigte in seinem Beitrag auf, dass jede Diversifikation oder Innovation Veränderungen im Unternehmen nach sich zieht. Veränderte

Anforderungen führen zu Verunsicherung bei allen Beteiligten. Durchführen von Veränderungen heißt also vor allem Führung unter Unsicherheit.

Abbildung 2 zeigt die Erfolgsfaktoren für innovative Unternehmer auf.

- ▶ Nehmen Sie Innovationsinitiativen als festen und zwingenden Bestandteil in Ihre Unternehmensstrategie auf.
- ▶ Bauen Sie die Kernkompetenz(en) des Unternehmens gezielt aus, um so den Innovationsanforderungen Rechnung tragen zu können.
- ▶ Entwickeln Sie Prozeduren, um Visionen und Ideen zu erzeugen.
- ▶ Organisieren Sie einen intensiven Wissensaufbau im gesamten Unternehmen.
- ▶ Bilden Sie ein Unternehmensklima, indem Mitarbeiter ermutigt und belohnt werden, wenn sie Initiative zeigen und Risiken auf sich nehmen.
- ▶ Setzen Sie erfahrene Führungskräfte ein.
- ▶ Garantieren Sie die deutlich sichtbare und wirksame Unterstützung für Innovationen im Management.
- ▶ Stellen Sie starke, funktionsübergreifende Teams zusammen; sie leiten den größten Teil der Innovationsarbeit.
- ▶ Wecken Sie Leidenschaft für neue Produkte, Dienstleistungen bzw. Prozesse.
- ▶ Schaffen Sie gemeinsame Visionen des neuen Produkts, der neuen Dienstleistung bzw. des neuen Prozesses.
- ▶ Sorgen Sie für festgelegte Prozeduren, um Kundenbedürfnisse systematisch zu erfassen.

Quelle: „Die Arthur D. Little Studie“ (Innovationsanforderung; 1997)

Abbildung 2: Erfolgsfaktoren für innovative Unternehmer

Schwerpunkt Produkt: Technische Textilien

Die 2. Kick-Off-Veranstaltung widmete sich dem angestrebten neuen Produktbereich, nämlich den Technischen Textilien. Dieser Workshop

wurde federführend vom Projektpartner, der FH Hof, Abt. Textiltechnik und -design in Münchberg gestaltet.

Einen Überblick über die vielfältigen Einsatzmöglichkeiten von technischen Textilien gibt

Tabelle 4.

In den Referaten wurde über folgende Themen berichtet:

- ▶ Über **Möglichkeiten des Technologie-Transfer** mit der FH Hof führte **Prof. Dr. Möckel** aus,
- ▶ „**HighTex**“ - **Faser-Materialien** zeigte an ausgewählten Beispielen **Prof. Bauer** auf, er thematisierte außerdem die Anwendungsmöglichkeiten der **Vliesstoffe**,
- ▶ **Technische Textilien** hergestellt mit **Maschentechnik** beschrieb **Prof. Dr. Lohr**,
- ▶ über **Beschichtung und textile Verbundwerkstoffe** sprach **Prof. Dr. Wend**,
- ▶ einen Überblick über das **Prüfen von technischen Textilien** gab **Prof. Dr. Schindler**, und
- ▶ **Prof. Dr. Schmalz** zeigte die Möglichkeiten der Werkzeuge **Plasma und Laser** zur Behandlung von Textilien auf.

Diese Beiträge sind über die Internetplattform www.textil-innovativ.de abrufbar.

Gastreferent an diesem Tag war Herr **Thümmler** von Fa. Medi in **Bayreuth**. Er sprach über die Praxis von Entwicklung, Herstellung und Vertrieb technischer Textilien und textiler Verbundwerkstoffe. Herr Thümmler zeigte zunächst die Diversifizierungsaktivitäten von Fa. Medi

auf und beschrieb dann Wege und Irrwege bei der Entwicklung von „mediven travel, dem ersten klinisch getesteten Reisestrumpf“.

Tabelle 4: Einsatzgebiete Technischer Textilien

▶ Fahrzeugtechnik	
Airbags	Sicherheitsgurte
Antriebs Elemente	Filtersysteme
Reifen und Schläuche	Akustik-Dämmteile etc.
▶ Arbeitssicherheit	
Stich- und Projektilschutz	Hitze- / Kälteschutz
Strahlen- / Chemikalienschutz	Warnkleidung
Schnittschutz.	Wetterschutz etc
▶ Medizin und Hygiene	
Implantate / Chirurgie	Chirurgie
Wundversorgung	Dialyse
Reha / Erste Hilfe	Aufnahme von Körperflüssigkeiten
▶ Verfahrenstechnik	
Prozessgasreinigung	Flüssigkeitstransport
Entwässerung	Dichtungen
Auskleidung	Reinigungstechnik etc.
▶ Agrartechnik	
Silos	Pflanzbehälter
Tieraufzucht	Wasserspeicherung
Beschattung	Bodenbewässerung etc.

▶ Bautechnik	
Straßenbau	Dämmstoffe / Lärmschutz
Bau-Sicherheit	Sicht- und Sonnenschutz etc.
▶ Umweltschutz	
Luftreinigung	Wasserreinigung
Gewässerschutz	Recycling etc.
▶ Förder-, Transport und Lagertechnik	
Silos	Container
Abdeckplanen	Großzelte
Förderbänder	Lasthebegurte etc.
▶ Industrie	
Antriebstechnik	Dämpfungselemente
Schmelzprozesse	Walzenbezüge
Isolationen	Filtrationen etc.
▶ Sport und Freizeit	
Schuhe und Trimmgeräte	Trimmgeräte
Flug- und Wassersport	Alpinistik und Angeln
Hallensportarten	Sommer- und Wintersportarten

Vertiefungen in Management und Technologie

Die Gruppenworkshops griffen aus diesen Bereichen Innovationsmanagement und Technische Textilien exemplarisch Themen auf und vertieften sie, um den Unternehmen Anregungen zur Produkt- oder Organisationsentwicklung zu geben.

Die Workshops dienten auch dazu, die Unternehmen über den Status des Projektes und über relevante Neuigkeiten zu informieren. Darüber hinaus

wurden die Teilnehmer zu Übungen oder zu Berichten über den Verlauf des Projektes in ihrem Unternehmen aufgefordert (siehe dazu auch Abschnitt 0).

Die gemeinsamen Veranstaltungen fanden alle im Berufsbildungszentrum der IHK in Hof statt. Sie dauerten von 9 – 17 Uhr und wurden, mit wenigen Ausnahmen, von Vertretern aller Unternehmen besucht. Die Workshops wurden moderiert und von der Projektleitung protokolliert.

Einen kurzen Einblick über die inhaltlichen Schwerpunkte der einzelnen Workshops geben die folgenden Abschnitte.

SWOT-Analyse - Einführung und Vorbereitung

Der erste Gruppenworkshop diente zur Einführung in das Projekt und zur Vorbereitung der ersten In-house-Phase. Er wurde moderiert und gestaltet von der Unternehmensberatung Dr. Reich & Partner in Bayreuth. Die Federführung hatte Herr Scholl.

Die Projektteilnehmer hatten sich zwar bereits auf den Kick-Off-Veranstaltungen getroffen, ein intensives Kennen lernen war allerdings erst in diesem Workshop möglich. Der Workshop begann daher mit einer Vorstellung der projektbeteiligten Personen und ihrer Funktionen sowie einer Vorstellung der Unternehmen und ihrer Zielsetzungen für die Projektteilnahme (die Zielsetzungen finden sich im Abschnitt 0 Vorgehen in den einzelnen Unternehmen, eine Übersicht über die Profile der beteiligten Unternehmen ist im Anhang, Abschnitt 0 zu finden).

Im weiteren Verlauf des Workshops stellte Herr Scholl die Methoden zur Durchführung von Ist-Analysen und SWOT-Analysen vor, die in jedem Unternehmen zum Einsatz kommen sollten.

Die Teilnahme am Projekt soll die Unternehmen dazu anleiten, intern Ideen für eine Diversifizierung zu entwickeln und mit der Umsetzung zu beginnen.

Dies setzt voraus, dass **Wissen** und **Erfahrungen** der **Mitarbeiter gebündelt** und **koordiniert** werden und der **Ausgangszustand** des jeweiligen Unternehmens konkret **definiert** ist. Diese Zielsetzungen werden mit IST- und SWOT-Analysen aufgegriffen.

Zielsetzung der IST-Analyse

Die aktuelle Situation des Unternehmens wird in der IST-Analyse reflektiert. Folgende Fragen sind dabei hilfreich:

- ▶ Was sind die **Unternehmensziele**?
- ▶ Welche **Produkte** werden hergestellt?
 - Wie alt bzw. jung sind diese Produkte (Produktlebenszyklus)?
 - Welche Dienstleistungen, welchen Service bietet das Unternehmen?
 - Wie unterscheiden sich die Produkte von denen der Wettbewerber?
 - Wie entstehen neue Produktideen?
- ▶ Welche **Märkte** werden bedient?
 - Welche Vertriebswege werden genutzt?
 - Wie sieht die Kundenstruktur aus?
 - Welche Erwartungen und Anforderungen haben die Kunden?

- ▶ Welchen Status haben die **Produktionsanlagen**?
- ▶ Welche **Qualifikation** hat das Personal?

Zielsetzung der SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse fragt nach

S	Strengths	Stärken
W	Weaknesses	Schwächen
O	Opportunities	Chancen
T	Threats	Risiken

Stärken und Schwächen beleuchten die **unternehmensinterne** Perspektive:

- ▶ Was kennzeichnet unser Unternehmen?
- ▶ Welche Kriterien / Eigenschaften sind positiv? Welche negativ?

Chancen und Risiken betrachten das **Umfeld**:

- ▶ Welche Entwicklungen können sich positiv bzw. negativ auf unsere Geschäftstätigkeit auswirken?

Aus dieser Beurteilung des Unternehmens durch die Führungskräfte lassen sich Strategien für die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens ableiten. Diese Leitsätze sollten im Rahmen des ersten In-house-Workshops erarbeitet werden.

Zur Einübung der Methode wurde gemeinsam eine SWOT-Analyse zur Situation der oberfränkischen Textilindustrie durchgeführt, ihre Ergebnisse finden sich in Abschnitt 0.

Reflexion der SWOT-Analyse / Vorbereitung der Ideenfindung

Der 2. Gruppenworkshop wurde von der Projektleiterin Dr. Händel-Mattes moderiert. Herr Scholl und Dr. Reich von Dr. Reich & Partner, Bayreuth stellten zunächst die Ergebnisse der mittlerweile in allen 12 Firmen durchgeführten SWOT-Analysen im Überblick vor.

Dr. Reich wies darauf hin, dass die Unternehmen rechtzeitig mit **Neuentwicklungen** beginnen sollten. **Der richtige Zeitpunkt ist immer dann, wenn sowohl Zeit als auch Ressourcen vorhanden sind**, um die anfängliche Erkundungs- und Problemphase zu überwinden. Realität ist leider, dass Unternehmen häufig erst dann mit der Suche nach einer neuen Strategie beginnen, wenn sie schon den Beginn einer Krise spüren – und dann ist es in der Regel zu spät.

Diesem Rückblick auf die erste Projektphase folgte die Vorbereitung der zweiten In-house-Phase durch Dr. Händel-Mattes und Frau Wunderlich, diessenz, Wirsberg.

Zielsetzung der zweiten Phase war es, **Ideen für die Weiterentwicklung des Unternehmens** zu finden. Für die Unternehmen stellten sich Fragen wie:

- ▶ Welche Produkte können zusätzlich hergestellt werden?
- ▶ Welche Märkte können neu erschlossen?
- ▶ Wie können die bestehenden Produkte verbessert werden? Können Produkte mit einem Zusatznutzen versehen werden?

Um die in den Unternehmen vorhandenen Ideen zu ermitteln, bieten sich die **Methoden der kreativen Ideenfindung** an.

In sehr strukturierten Sitzungen werden die Teilnehmer hierbei aufgefordert, ihren Ideen freien Lauf zu lassen. In dieser Phase erfolgt noch keine Bewertung der Vorschläge.

Dieses Vorgehen wurde im Workshop anhand eines Problems einer projektbeteiligten Firma demonstriert. Das Unternehmen besitzt eine selbst entwickelte kostspielige Maschine, die nicht voll ausgelastet ist. Die Fragestellung war, wozu man sie noch einsetzen könnte.

Die 26 Teilnehmer entwickelten über 300 Ideen, die insgesamt fünf unterschiedlichen Bereichen zugeordnet werden konnten.

Nach der eigentlichen Sammlung müssen diese Ideen natürlich geordnet und bewertet werden. Frau Wunderlich stellte mit ihrem Beitrag **'Grundlagen und Merkmale einer rationalen Entscheidungsfindung'** die entsprechenden Werkzeuge zur Ideenbewertung vor.

Schon im Verlauf dieser zweiten Projektphase wurde aus der Diskussion deutlich, dass die Unternehmen unterschiedliche Wege einschlagen. Ein Teil der Firmen stellte die Suche nach völlig neuen Produkten in den Mittelpunkt, ein anderer Teil die Suche nach einem Zusatznutzen für

vorhandene Produkte. Eine dritte Gruppe wiederum stellte fest, dass es an Entwicklungsideen nicht mangelt, dass aber vor der Durchführung von Entwicklungsvorhaben zunächst eine Straffung der internen Organisation erfolgen muss.

Geschäftsplanung und neue Technologien

Im Rahmen des dritten gemeinsamen Workshops wurde zunächst das Thema '**Abschätzung von Risiken bei Diversifizierungsprozessen bzw. Produkt-Neuentwicklungen**' behandelt. Hierzu stellte Dr. Reich von Dr. Reich & Partner zunächst **betriebswirtschaftliche Methoden der Geschäfts- und Projektplanung** vor. Hierbei sollte auch beleuchtet werden, wie finanzielle Risiken beim Beschreiten solcher neuen Wege abgeschätzt werden können. **Finanzielle Probleme sind in der Regel eine Folge von falschen Entscheidungen.**

Im Mittelpunkt des zweiten Beitrags von Dr. Reich stand daher die Frage, welche Ursachen es für den Erfolg oder Misserfolg von Diversifizierungsprojekten gibt. Empirische Untersuchungen zeigen, dass zwar auch Mängel in Forschung und Entwicklung oder bei der Beschaffung eine Rolle spielen können, dass aber die **Hauptursachen** für Erfolg oder Misserfolg in der **Unternehmensführung** liegen. Sie reichen von einem starren **Festhalten** an früheren Konzepten über einen **unangemessenen Führungsstil** bis hin zu Koordinationsmängeln oder **Entscheidungsschwächen**. Vergleichbare Ergebnisse zeigen auch Analysen von Insolvenzen. Auch hier spielen Managementfehler eine zentrale Rolle. Dr. Reich verwies in diesem Zusammenhang noch einmal auf die Ergebnisse der SWOT-Analysen und zeigte Parallelen zwischen den Stärken und Schwächen der Unternehmen und den empirisch gefundenen Ursachen für Erfolg oder Misserfolg auf.

Ein weiterer Themenschwerpunkt dieses Workshops war das Thema **Plasma-Technologie**. Mit dieser Technologie besteht die Möglichkeit, textile Oberflächen zu aktivieren und zu modifizieren. Mit dieser Technologie können beispielsweise umweltbelastende chemische Ausrüstungsverfahren durch umweltfreundliche physikalische Behandlungsmethoden ersetzt werden. Dr. Greger von Fa. Europlasma in Belgien stellte die **Möglichkeiten und Grenzen** dieser Technologie aus Sicht des Maschinenbaus vor.

Abschließend wurden die Unternehmen gebeten, ihre Optionen für die nächsten Projektphasen festzulegen.

Wachstum fördern:

Finanzen – Technologie – Management

„Wachstum fördern“ war der gemeinsame Nenner der Beiträge zum vierten gemeinsamen Workshop.

Herr Jambor, Dr. Reich & Partner und Dr. Bühlmeier, IHK für Oberfranken Bayreuth, stellten Möglichkeiten der Förderung von Forschung und Entwicklung in Unternehmen vor.

Herr Jambor zeigte Möglichkeiten auf, das kaum überschaubare Spektrum an **Fördermöglichkeiten** zu strukturieren, um ein passgenaues Programm für das jeweilige Vorhaben zu finden.

Dr. Bühlmeier griff das Thema über Fragestellungen auf, die in den Unternehmen im Projektverlauf entstehen können:

- ▶ externe Beratung zu technischen oder betriebswirtschaftlichen Fragestellungen
- ▶ einzelbetriebliche Entwicklungsvorhaben

- ▶ Entwicklungsvorhaben im Verbund
- ▶ Markteinführung eines neuen Produkts
- ▶ Anmeldung von Schutzrechten

Jeder dieser möglichen Fragestellungen ordnete er die entsprechenden **Förderprogramme** zu und erläuterte die Bedingungen, die zur Förderung erfüllt werden müssen.

Beide Beiträge verdeutlichten, dass es kaum sinnvoll ist, sich selbst einen Weg durch dieses Dickicht an Fördermöglichkeiten zu suchen. Kompetente Hilfe, wie sie z. B. die IHK über den Bereich Technologieförderung anbietet, sollte in Anspruch genommen werden. Dies bestätigten auch die Teilnehmer, die bereits Erfahrungen bei der Beantragung von Fördermitteln gemacht haben.

Wachstum wird aber nicht nur mit finanziellen Mitteln gefördert, sondern auch mit neuer Technologie. Auch in diesem Workshop wurde über **Plasma-Technologie** gesprochen, diesmal von Dr. von Arnim vom ITV in Denkendorf. Er beschrieb **Erfahrungen** seines Forschungsinstitutes mit dieser Technologie und bewertete ihre **Zukunftsaussichten**.

Herr Silberhorn, beratender Betriebswirt aus Hof, beleuchtete abschließend das Thema Wachstum fördern noch einmal aus Sicht des Managements. Er zeigte auf, **wie aus den Ergebnissen der SWOT-Analysen Wachstumsziele abzuleiten sind**. Diese Ziele verband er mit der Wachstumsmatrix von Ansoff und den darin enthaltenen vier Wachstumsstrategien Marktdurchdringung, Marktentwicklung, Produktentwicklung und Diversifizierung.

Klare Ziele und eine klare Strategie - verbunden mit der Berücksichtigung kaufentscheidender Faktoren auf Kundenseite - sind, so das Fazit, eine **gute Voraussetzung für das Wachstum eines Unternehmens**.

Ideenfindung – Nutzen von Ressourcen

Der fünfte Gruppenworkshop begann mit einem Bericht der projektbeteiligten Firmen zum Stand ihrer internen Projekte.

Inhaltlicher Schwerpunkt war noch einmal die **Ideenfindung** – diesmal aber unter einer anderen Perspektive. Während zu Beginn des Projektes die kreative Ideenfindung im Vordergrund stand, das „Fliegen lassen von Gedanken“, ging es in diesem Workshop um **nachhaltige Maßnahmen**. Dazu gehört zum einen, das bei den Mitarbeitern vorhandene Wissen für das Unternehmen zu erschließen. Zum anderen ist es heute unabdingbar, das Internet als effektive Informationsquelle einzusetzen und Kenntnisse über Suchmaschinen und Recherchestrategien zu besitzen.

Herr Scholl, DS-Consulting, Bayreuth, stellte in seinem Beitrag die Möglichkeiten und Chancen des Ideenmanagements dar, dessen Ziel die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit auf der Basis kontinuierlicher Verbesserung ist. Genutzt werden die Ideenpotenziale der Mitarbeiter. Zugänge zu diesen Ideen sind

- ▶ das **Betriebliche Vorschlagswesen**: spontane Ideen werden gesammelt, bewertet und – falls von Nutzen – umgesetzt;
- ▶ der **kontinuierliche Verbesserungsprozess**: In moderierten Sitzungen werden mit Mitarbeitern Verbesserungen in einem begrenzten Bereich (z. B. Verkürzung der Umrüstzeiten bei einer Maschine) erarbeitet.

Herr Scholl zeigte auf, wie diese Werkzeuge funktionieren und welche Vor- und Nachteile sie haben. Darüber hinaus beleuchtete er Arbeitsmethoden, wie Qualitäts- und Fachzirkel sowie Abteilungs- und Gruppenworkshops näher und beschrieb die systematische Einführung von Ideenmanagement im Unternehmen.

Herr Rietsch von der LGA-Dienststelle in Hof führte anschließend in die **Nutzung von Suchmaschinen und Datenbanken** im Internet ein. Er demonstrierte die Spanne der Ergebnisse von unterschiedlich präzisierten Suchstrategien bei der Nutzung von allgemein zugänglichen und kostenfreien Informationsquellen. Alternativ zeigte er qualitativ hochwertige Rechercheergebnisse, die bei der Nutzung von kostenpflichtigen, professionellen Datenbanken zu erzielen sind. Herr Rietsch gab den Teilnehmern eine Vielzahl von praktischen Tipps, die gleich in Übungen erprobt werden konnten.

Strategisches Management

Dieser sechste Workshop stand unter dem Motto "**Vergangenheit und Zukunft**: Was haben Sie bisher gemacht und was sollten Sie im Blick auf strategisches Marketing noch tun?"

Der Workshop wurde von Herrn Kauffmann, Managementberater aus Bayreuth, geleitet. Er führte zunächst in das Thema „Strategisches Marketing“ ein und zeigte auf, wie sich aus Visionen Ziele ableiten lassen und wie aus den Zielen Marketing-Strategien entstehen. **Vorrangige Aufgabe des strategischen Marketings ist es, die Einzigartigkeit des eigenen Unternehmens zu erkennen und nach außen zu verdeutlichen.** Allerdings ist zwingend eine permanente Reflexion und Bewertung des Vorgehens erforderlich um feststellen zu können, ob Annahmen und Planungen sich als richtig herausstellen oder nicht.

Nach dieser Einführung arbeitete Herr Kauffmann mit den Firmenvertretern die Bedeutung der Arbeitsphasen „SWOT-Analyse“, „Ideenfindung“, „Ideenbewertung“ und „Umsetzung der Ideen“ heraus. Einzelne Unternehmen stellten ihr Vorgehen und die Weiterführung vor. Herr Kauffmann analysierte dann dieses Vorgehen und zeigte auf, welche Bedeutung dabei einem strategischen Marketing zukommt.

Die Ergebnisse dieses Workshops sind aufgeführt bei den Erfolgsgeschichten der einzelnen Unternehmen im Abschnitt 0.

Trends in Forschung und Entwicklung

Auf dem letzten Gruppenworkshop im Juli 2002 wurde das Thema Technische Textilien noch einmal aufgegriffen. Ziel war es, Zukunftstrends und Entwicklungsmöglichkeiten für die Unternehmen aufzuzeigen.

Textile Experten dieser Veranstaltung waren Frau Prof. Willert-Porada von der Universität Bayreuth, Dr. Stegmaier vom ITV Denkendorf und Dr. Scheibner vom titv in Greiz.

- ▶ Prof. Dr. Willert-Porada zeigte Trends der Faserforschung auf. Sie wies darauf hin, dass bei textilen Fasern noch sehr viel Forschungspotenzial vorhanden ist. Sie stellte die Universität Bayreuth und die Kompetenzzentren Neue Materialien in Bayreuth und Würzburg als mögliche Kooperationspartner vor.
- ▶ Auch Dr. Stegmaier wies auf das Interesse seines Forschungsinstituts an Kooperationen mit der Industrie hin. Aus den vielfältigen Forschungsvorhaben des ITV griff er als Schwerpunkte die Nano-Technologie und die Entwicklung von Textilien für Medizin und Biomedizin heraus.

- ▶ Dr. Scheibner vertrat ebenfalls ein textiles Forschungsinstitut, das Kooperationen mit Wirtschaftspartnern durchführt. Er setzte seinen Vortragsschwerpunkt bei „intelligenten“ Textilien (smart textiles): 3-dimensionalen Abstandsstrukturen, Elektroniktextilien, Sensoren, Transpondern.

In den weiteren Beiträgen dieses Workshops wurden Kooperationsmöglichkeiten der Unternehmen mit der IHK für Oberfranken Bayreuth sowie der Fachhochschule Hof aufgezeigt:

- ▶ Dr. Kolb, Fachbereichsleiter International der IHK für Oberfranken Bayreuth, zeigte detailliert die Möglichkeiten auf, mit Unterstützung der IHK auf ausländischen Märkten Fuß zu fassen. Er informierte über die Bereitstellung von Marktinformationen, Kooperationsmöglichkeiten und finanzielle Förderungen bei Auslandsaktivitäten.
- ▶ Frau Kern, bei der IHK Bayreuth zuständig für EU-Fragen, stellte Projektmöglichkeiten der ARGE28 vor, ein Angebot der Wirtschaftskammern, Unternehmen der Grenzregionen auf die Osterweiterung der EU vorzubereiten. Sie bot auch die Unterstützung durch die ARGE28 an, wenn sich die Unternehmen nach Projektende weiter zu einem Erfahrungsaustausch treffen wollen. Diese Möglichkeit wurde von einer ganzen Reihe von Textilbetrieben wahrgenommen und wird in Abschnitt 0 vorgestellt.
- ▶ Herr Prof. Dr. Schmalz, FH Hof Abt. Münchberg, eröffnete den Unternehmen die Möglichkeit, eine an der FH-Abteilung in Münchberg aufgestellte Plasmaanlage zur Behandlung von Textilien für eigene Tests kostenlos zu nutzen. Mit den Firmen wurde das weitere Vorgehen abgesprochen. Die Ergebnisse werden in Abschnitt 0 aufgezeigt.

Wie diese letzten beiden Punkte zeigen, wurden die Anregungen, die in diesem Workshop gegeben wurden, konsequent aufgegriffen und umgesetzt.

Ergebnisse

In den nachfolgenden Abschnitten werden nun die unternehmensinternen Aktivitäten vorgestellt. Es sollen insbesondere Antworten auf die folgenden Fragen gegeben werden:

- ▶ Wurden neue Produkte entwickelt?
- ▶ Gelingt es den Unternehmen, ihre betriebsinternen Managementprozesse zu verbessern?
- ▶ Entstanden gemeinsame Interessen zwischen den Teilnehmern?

Die Entwicklung neuer Produkte und die Verbesserung des internen Managements waren die Schwerpunkte, die in den Methodenveranstaltungen gesetzt wurden. Diese Zweiteilung findet sich auch in der Arbeit innerhalb der Firmen wieder. Ein Teil der Unternehmen konzentrierte sich auf die Entwicklung von Produkten, ein anderer vor allem auf die Entwicklung der Organisation.

In folgendem Abschnitt werden zunächst die Ergebnisse für alle am Projekt beteiligten Unternehmen zusammengefasst. Es wird dargestellt, welche Produkte neu entstanden sind und welche Auswirkung die Erweiterung des Produktportfolios auf die Mitarbeiterzahlen in den Unternehmen hat. Anschließend wird die Entwicklung des Managements in den Firmen beschrieben. Ein Vergleich von Stärken und Schwächen der Unternehmen zu Beginn des Projektes und am Projektende macht deutlich, dass auch in diesem Bereich wichtige Veränderungen in Gang gesetzt wurden.

Welchen Weg die einzelnen Unternehmen gegangen sind, um diese Ergebnisse zu erzielen, beschreibt Abschnitt 0.

Produktentwicklung und Markterschließung

Die High-Tech Offensive Zukunft Bayern versteht sich als eine Investition in die Zukunft, „die Innovationen, technologischen Fortschritt und Qualifizierung begünstigen und damit letztlich zu einer verbesserten Wettbewerbsfähigkeit und zu mehr Arbeitsplätzen führen soll“ (Dr. Löbl, Regierung von Oberfranken, in seinem Grußwort zur 1. Kick-Off Veranstaltung). Unter dem Überbegriff "Produktentwicklung und Markterschließung" werden nun die Ergebnisse des Projektes vorgestellt. Die folgenden drei Abschnitte beschreiben die Produktinnovationen, die Optimierung der Organisationsstrukturen, den technologischen Fortschritt und die Auswirkungen auf die Zahl der Arbeitsplätze in den Unternehmen.

Produktinnovationen

Bei **zehn** der beteiligten **Unternehmen** wurden im Projektverlauf neue Produkte³ entwickelt.

Welche Wachstumsstrategien die Unternehmen gewählt haben, zeigt die Einordnung der Ergebnisse in die Ansoff-Matrix (zur Matrix vgl. auch Abschnitt 0).

3 Manche Angaben in der Matrix sind noch unspezifisch, da bei diesen Produkten Versuche oder Prüfungen noch nicht abgeschlossen sind. Eine Veröffentlichung bzw. Markteinführung ist aber innerhalb des kommenden Jahres abzusehen.

		Markt	
		bestehend: Produktentwicklung	neu Diversifikation
Produkt: neu	<p>Fa. Bamberger Kaliko: * Raumluftfilter Ba Ka Save</p>		<p>Interne Diversifikation</p>
	<p>Fa. Eckardt: * Gardine mit Zusatznutzen * neue optische Effekte * Weiterentwicklung Feuerhemmung</p>		<p>Fa. Bamberger Kaliko: * Universalbandage</p>
	<p>Fa. eswegee: * Volumenvliese</p>		<p>Fa. Frenzelit: * Technische Gestricke</p>
	<p>Fa. H.T.-Kollektionen: * Flockdruck</p>		<p>Fa. mallani: * Klinikbedarf aus Maschenware * technische Gestricke für innovative Industrieprodukte</p>
	<p>Fa. mallani: * Thermodruck auf 100 % Naturfaser</p>		<p>Fa. Reich: * Sitzkissen</p>
	<p>Fa. Reich: * Verarbeitung flammhemmender Fasern</p>		<p>Externe Diversifikation</p>
	<p>Fa. tekskon / Tex-A-Med: * aluminisierte Textilien * versilberte Textilien</p>		<p>Fa. CFWeiss: * Zukauf von drei Unternehmen</p>
	<p>Fa. Vitrulan: * Technische Gewebe</p>		

Abbildung 3: Innovationen – Produktentwicklungen

Während des Projektes entstand also eine Vielzahl an Produkten in den beteiligten Unternehmen, ein Ergebnis, das in der relativ kurzen Zeit nicht unbedingt zu erwarten war. Die meisten Ideen wurden durch die Teilnahme angestoßen oder in ihrer Umsetzung unterstützt. Fast alle Unternehmen äusserten sich daher zufrieden mit dem Verlauf des Projektes in ihrem Haus.

Technologischer Fortschritt

Der Standard der eigenen Produktionsanlagen wurde bereits zu Projektbeginn von den meisten Unternehmen als sehr gut bezeichnet (vgl. Abschnitt 0). Die Unternehmen waren und sind ständig bemüht, ihren Maschinenpark zu erneuern bzw. zu optimieren. Die neuen Produkte können daher

- ▶ weitgehend auf dem bereits vorhandenen Maschinenpark realisiert werden oder
- ▶ werden durch einen Kooperationspartner produziert.

Arbeitsplätze

Eine der wesentlichen Zielsetzungen der High-Tech-Offensive Bayern ist der Erhalt und die Schaffung von Arbeitsplätzen. Im Hinblick auf die Schaffung neuer Arbeitsplätze bei den projektbeteiligten Firmen kann festgestellt werden, dass im Verlauf des Projektzeitraums 2001-2002 fünf Unternehmen die Zahl ihrer Mitarbeiter konstant halten konnten; fünf Unternehmen haben die Mitarbeiterzahl reduziert, zwei Unternehmen haben die Anzahl der Arbeitsplätze erhöht. (vgl. Abbildung 4).

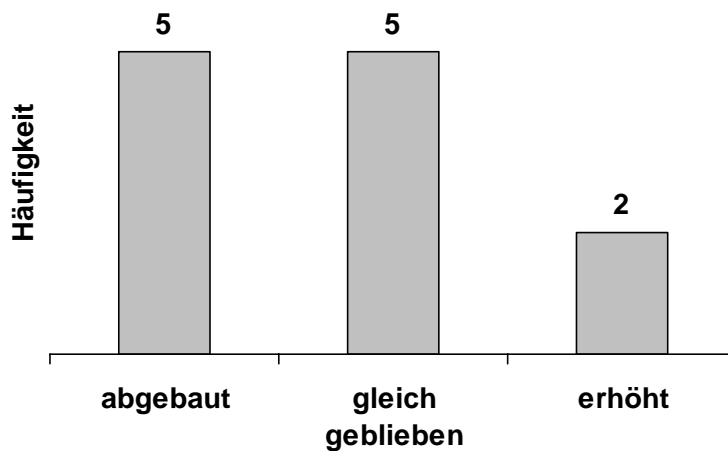


Abbildung 4: Veränderung der Mitarbeiterzahlen

Bewertung

Grundsätzlich liegt dieses Ergebnis **im oberfränkischen Trend** (vgl. Frankenpost vom 15. 11. 2002). Im Industriebericht für 2001 des BayStMWVT ist ein Rückgang der Arbeitsplätze um 1,4 % vermerkt.

Im Hinblick auf die Auswirkung bereits realisierter bzw. geplanter Produktentwicklungen oder Synergien auf die Anzahl der Arbeitsplätze können folgende Aussagen getroffen werden.

Produktentwicklungen sind Investitionen in die Zukunft

- ▶ Alle Unternehmen, die Neues entwickelt haben, können zur Zeit noch keine Auswirkung auf die Zahl der Arbeitsplätze feststellen. Die Produkte sind gerade neu entstanden, z. T. ist die Entwicklung auch noch nicht ganz abgeschlossen, die Markteinführung steht als nächster Schritt an. Erst dann ist es möglich, sich ein Urteil über die Veränderung der Arbeitsplätze zu bilden. (Auch die Erhöhung der Mitarbeiterzahlen in zwei Unternehmen ist auf die Verbesserung des

Kerngeschäfts zurück zu führen und nicht auf Produktneuentwicklungen).

Produktentwicklungen erhalten die Wettbewerbsfähigkeit

- ▶ Einige Unternehmen vermerken eine **bessere Auslastung** der Produktion. Dieses positive Ergebnis führt zumindest zum **Erhalt** der Arbeitsplätze.
- ▶ Durch die Neuentwicklung von Produkten können veraltete Produkte mit einem geringeren Deckungsbeitrag aus der Produktpalette entfernt werden; auch dieser Effekt führt zu einer besseren finanziellen Lage und trägt zum **Erhalt** der Arbeitsplätze bei.

Synergien verbessern die Wettbewerbsfähigkeit und reduzieren Mehrarbeit

- ▶ Das Nutzen von **Synergien**, durch externe Diversifikation führt einerseits zu einer **Kostenreduktion** – andererseits aber auch zum **Abbau** von Arbeitsplätzen im Kernunternehmen.

Alle teilnehmenden Unternehmen betonen jedoch, dass sie sich – im **Vergleich** mit anderen Unternehmen – durch die Nutzung von Synergien in keiner schlechteren Lage befinden. Für die Unternehmen also auf jeden Fall eine positive Aussage.

Eine abschließende Beurteilung des Effektes des Projektes für die Unternehmen und den Arbeitsmarkt sollte Ende 2003 erfolgen, wenn klar ist, welche Erfolge die neuen Produkte haben.

Organisationsentwicklung

Die Verbesserung der Innovationsfähigkeit setzt voraus, dass Unternehmen ihre Stärken und Schwächen kennen. Dann können sie der Aufforderung folgen, die Vertreter von Dr. Reich & Partner immer wieder an die Unternehmen richteten:

„Bauen Sie die Kernkompetenz des Unternehmens gezielt aus, um so den Innovationsanforderungen Rechnung tragen zu können.“

Die Veränderungen im Projektverlauf werden hier aufgezeigt.

Zu Projektbeginn wurden im Rahmen eines Workshops die **Stärken und Schwächen der oberfränkischen Textilindustrie** analysiert. Unternehmensvertreter und Projektpartner schätzen die Situation der Branche folgendermaßen ein:

Als **Stärken** werden vor allem gesehen

- ▶ die Qualifikation des Personals und
- ▶ die technologische Kompetenz der Branche.

Als **Schwächen** werden u.a. eingestuft

- ▶ fehlende Managementmethodik und negatives Image,
- ▶ dünne Personal- und Kapitaldecke,
- ▶ starre Strukturen bzw. starke Traditionsverhaftung.

Die detaillierten Ergebnisse finden sich in Abschnitt 0 im Anhang.

Mit diesen Stärken und Schwächen der Branche lassen sich nun die Stärken und Schwächen der projektbeteiligten Unternehmen vergleichen. Diese wurden von Herrn Scholl (damals Dr. Reich & Partner, heute DS-Consulting) wie folgt zusammengefasst:

Die **Mehrzahl** der Unternehmen sieht bei sich folgende **Stärken**:

- ▶ Maschinenpark, technische Ausstattung,
- ▶ gute Produktqualität,
- ▶ Flexibilität, schnelles Reagieren auf Kundenwünsche,
- ▶ Kundenorientierung, Kundennähe, Kundenkontakt, Service,
- ▶ Finanzstärke, gute wirtschaftliche Basis,
- ▶ gute Mitarbeiter,
- ▶ technisches Know how.

Die Firmen im Projekt betonen also auch ihre technologische Kompetenz und die Qualifikation ihres Personals, sie heben darüber hinaus aber ihre Kundenorientierung und die hohe Produktqualität heraus.

Diese Übereinstimmung mit der Sicht der Branche ergibt sich auch bei der Betrachtung der Schwächen.

Als **Schwächen** wurden zu Projektbeginn in vielen der beteiligten Unternehmen aufgeführt:

- ▶ Schwächen in der internen Organisation (Entscheidungswege, Kommunikation; internes Informationssystem, Abteilungsdenken usw.);
- ▶ zu breites Produktionsprogramm, zu breite Kollektionen;
- ▶ knappe Personalkapazität; keine Zeit für neue Produkte oder Entwicklungen;
- ▶ Finanzsituation;
- ▶ Marketing, Vertrieb;
- ▶ Abhängigkeit von einem oder nur zwei Produktbereichen oder Kunden.

Wie hat sich die Situation seither verändert?

In der Befragung zum Projektabschluss wurden die Vertreter der Firmen gebeten zu beurteilen, inwieweit sich Stärken und Schwächen während der Laufzeit des Projektes verändert haben.

Fast alle Unternehmen berichten über einen **Ausbau ihrer Stärken** oder zumindest über ihre gleichgebliebene Ausprägung. Die Unternehmen haben sich also an die Aufforderung gehalten und das vorhandene Potenzial ausgebaut.

Doch sollte in den Unternehmen auch daran gearbeitet werden, die **Schwächen**, die bereits erkannt werden, weiter abzubauen. Die Abschlussbefragung zeigt, dass dies nur einige der Unternehmen gezielt getan haben. Manche Firmen bezeichnen heute die selben Punkte als Schwachstelle wie zwei Jahre zuvor. Diese Unternehmen haben zwar neue Produkte entwickelt, die Probleme, die sie meist im organisatorischen Bereich haben, sind aber noch nicht hinreichend gut gelöst.

Andere Firmen haben gezielt und konzentriert an der Reduktion von Schwächen gearbeitet. Ihr bevorzugtes Anliegen war die **Organisationsentwicklung**. Sie nutzten in einer Phase relativer Stabilität die Chance, sich mit ihrem Management auseinander zu setzen und dessen Qualität weiter zu verbessern.

Dies gilt vor allem für die Firmen Frenzelit, Gebr. Munzert, Schoepf, Tex-A-Med und Vitrolan. Sie haben diesen Schwerpunkt gesetzt, da sie wissen, dass nur eine effektive Organisation in der Lage ist, Produktentwicklungen auch zielgerichtet zu verfolgen. Sie betonen, dass es ein wesentliches Merkmal innovativer Unternehmen ist, dass sie ihre

Organisation immer wieder neu überdenken und verbessern. Nur wenn flexible unternehmensinterne Strukturen vorhanden sind, wird es gelingen, den Weg von der Idee zum Produkt und vom Produkt zum Abnehmer zu gehen.

Doch auch diese Unternehmen haben, wie im vorhergehenden Abschnitt deutlich wurde, neue Produkte entwickelt. Denn Organisationsentwicklung und Produktentwicklung schließen sich gegenseitig nicht aus.

Das Beispiel der Firma Frenzelit zeigt darüber hinaus, dass trotz einer Konzentration auf die Organisationsentwicklung parallel intern diversifiziert werden kann – durch den Aufbau einer Kooperation mit einem der Projektpartner. Diese Kooperation beschreibt der nun folgende Abschnitt.

Kooperationen

Der Aufbau von Kooperationen zwischen Forschung und Industrie sowie zwischen Unternehmen ist ebenfalls ein Anliegen der High-Tech-Offensive. Unternehmensvertreter und Vertreter von Forschungseinrichtungen konnten sich in den Workshops kennen lernen und miteinander ins Gespräch kommen. Dadurch ergaben sich eine ganze Reihe von Anknüpfungspunkten für eine Zusammenarbeit.

Entwicklung gemeinsamer Produkte

Neun Unternehmen starteten während der Projektlaufzeit den Versuch, mit einem anderen Projektteilnehmer gemeinsam zu entwickeln bzw. zu produzieren.

Nicht alle alle Kooperationsansätze führten zum Erfolg. Von allen Firmenvertretern wurde jedoch positiv bewertet, dass es auf einer derartigen Projektplattform überhaupt ermöglicht wurde, Kontakte zu knüpfen und potenzielle Kooperationsmöglichkeiten auszuloten. Alleine das Wissen um die Betätigungsfelder und Möglichkeiten der anderen beteiligten Firmen erhöht die Chancen auf eine Zusammenarbeit in der Zukunft.

Neben einer ganzen Reihe von erfolgversprechenden Ansätzen sind zwei dauerhafte **Kooperationen** entstanden:

- ▶ **Innerhalb des Projektes** entwickelte sich eine Kooperation zwischen den Firmen mallani und Frenzelit. Diese Kooperation war insofern überraschend, als Fa. mallani sich bis zu diesem Zeitpunkt hauptsächlich mit der Herstellung von Damenoberbekleidung, nämlich gestrickten Kostümen und Pullovern beschäftigte. Angeregt durch die Kooperation mit Fa. Frenzelit, einem Hersteller von Flachdichtungen, Kompensatoren und technischen Textilien, begann Fa. mallani mit der Fertigung von Hauben, Schläuchen und Abstandsgeweben aus Glas für technische Anwendungen.

Für Fa. mallani ist diese Zusammenarbeit der erhoffte Schritt in Richtung eines völlig neuen Standbeins im technischen Bereich, für Fa. Frenzelit die Entdeckung eines kompetenten Partners in der Region.

- ▶ Einen **externen Kooperationspartner** gesucht und gefunden hat Fa. eswegee.

Das Unternehmen hat nach einer Studie zu Produktparametern festgestellt, dass eine konkrete Produktidee realisierbar und erfolgversprechend ist, dass es aber finanziell keinen Sinn macht,

selbst in einen Maschinenpark zu investieren. Es wurde daher ein Kooperationspartner gesucht, mit dem zusammen das Know-how zur Massenproduktion entwickelt wurde. Die Produktion wird Ende des Jahres beginnen.

Erprobung einer neuen Technologie

Bereits zu Beginn des Vorhabens wurde durch die Vertreter der Fa. Bamberger Kaliko die Frage aufgeworfen, ob im Projekt auch neue Technologien - beispielsweise Plasmatechnologie - eine Rolle spielen würden.

In weiteren Gesprächen mit Vertretern der anderen Unternehmen wurde ein allgemeines Interesse deutlich.

Durch das starke Engagement von Prof. Dr. Schmalz von der FH in Münchberg, gelang es, an der FH für eine begrenzte Zeit eine Anlage kostenlos zu installieren, die von einer ganzen Reihe von Firmen - nicht nur Projektteilnehmern - für Versuche genutzt wurde. Im Zuge dieser Versuche entstand nebenbei eine engere Zusammenarbeit einiger Unternehmen mit den regionalen Wissenschafts-Kompetenzen im Bereich Textil.

Betrachtet man die **Ergebnisse** der Projektteilnehmer, so zeigt sich, dass insgesamt **fünf Unternehmen** die Möglichkeiten dieser neuen Technologie intensiv **erprobt haben**.

- ▶ **Drei Unternehmen** können heute **noch kein abschließendes Urteil** fällen. Die ersten Erprobungen waren erfolgreich, die Auswertung der weitergehenden Versuche ist jedoch noch nicht abgeschlossen. Sie wird zeigen, welchen Nutzen diese Technologie für die Unternehmen haben wird.

- ▶ **Zwei Unternehmen** haben nach langer und intensiver Auseinandersetzung mit dieser Technologie für sich den Schluss gezogen, dass die erzielbaren technischen **Effekte nicht ausreichend** sind, so dass sie auf einen Einsatz dieser Technologie zunächst verzichten.

Fünf Unternehmen **schließen** einen **Nutzen** für ihre Produkte **aus**. Die **vier** restlichen Unternehmen verwiesen darauf, dass sie bewusst ihre selbstgesetzten Prioritäten verfolgt und daher **zur Zeit kein Potenzial zur Erprobung** dieser Technologie haben.

Die grundsätzliche Möglichkeit, an der FH Münchberg eine Plasma-Technologie-Anlage dauerhaft zur Qualifikation von Mitarbeitern und zur Durchführung von Versuchen zur Verfügung zu haben, wird von der Mehrzahl der Projektteilnehmer positiv eingeschätzt.

Ob eine derartige Anlage angeschafft wird, ist noch nicht endgültig geklärt. Bei ausreichendem Interesse und entsprechender Resonanz dieser Technologie in der hiesigen Textilbranche besteht grundsätzlich die Möglichkeit, in Kooperation mit dem HTO-Projekt ‚KeKuTex Kompetenzzentrum für Keramik, Kunststoff, Textil‘, der FH Hof Abt. Münchberg und potenziellen Industriepartnern eine professionelle Anlage in Oberfranken zu installieren.

Präsentation auf einer Internetplattform

Um auch nach Abschluss des Projektes für eine gewisse Nachhaltigkeit des Themas zu sorgen und Textilbetrieben eine gemeinsame Plattform anzubieten, wurde eine Informations- und Kommunikationsplattform www.textil-innovativ.de entwickelt.

Diese Internetplattform wurde gemeinsam mit KEGOM - Kompetenzzentrum für den Elektronischen Geschäftsverkehr in Ober- und Mittelfranken - und angesiedelt bei der IHK für Oberfranken Bayreuth, erstellt. Die Webseiten enthalten neben Informationen zum Projekt Vorträge der Kick-off-Veranstaltungen und Gruppenworkshops, die Interessenten zum Download zur Verfügung stehen.

Der gesamten Textilindustrie Oberfrankens steht darüber hinaus die Möglichkeit offen, sich kostenlos in einen Kompetenzatlas einzutragen und sich an der Kooperationsbörse zu beteiligen.

Ein Screen-Shot der Homepage findet sich im Anhang.

Vorgehen in den einzelnen Unternehmen

Zwölf Unternehmen - zwölf unterschiedliche Wege, sich mit dem Thema „Diversifizierung“ und mit den Aufgaben und Möglichkeiten des Projektes auseinander zu setzen.

Schon während der ersten In-house-Phase wurde deutlich, dass ein und der selbe Weg für alle Unternehmen nicht möglich ist. Zu unterschiedlich waren die Interessen, die innerbetrieblichen Voraussetzungen – aber auch die Erfahrungen mit dem Vorgehen, das angeboten wurde.

Oberstes Ziel des Projektes war es, die Unternehmen in den Fragen und Problemen zu unterstützen, die sich ihnen aktuell stellten. Daneben musste die Vorstellung eines einheitlichen Vorgehens zurücktreten.

Die nachfolgenden Kurzbeschreibungen der individuellen Verläufe in den 12 Firmen enthält in der Regel folgende Angaben:

1. Die Zielsetzung des Unternehmens zu Beginn des Projektes
2. Eine kurze Beschreibung des Vorgehens in diesem Unternehmen
3. Die Bewertung der Zielerreichung am Ende des Projektes
4. Die Bewertung des Projektverlaufes durch das Unternehmen
5. Die Empfehlung an andere Unternehmen, die ähnliches vorhaben.

Die Grundlagen für die Kurzbeschreibungen entstammen den Protokollen der Workshops. In der Abschlussbesprechung mit den Unternehmensvertretern wurden die Themen aufgegriffen und besprochen. Die folgende Darstellung wurde von den jeweiligen Projektverantwortlichen geprüft und akzeptiert.

C.F. Weiss – sich stärken durch Zukäufe

C. F. Weiss stellt Stoffe für hochwertige Damenoberbekleidung her. Die Kollektion Strobel ist spezialisiert auf sportliche Damenoberbekleidung und Sport- und Funktionsbekleidung. Zu Beginn des Projektes wurde bei C. F. Weiss nur Rohware gewebt; Färben und Ausrüsten der Stoffe geschah in Lohn.

Das Unternehmen beschäftigt heute 230 Mitarbeiter.

Interner Projektverantwortlicher war Herr Ernst (Produktionsleiter).

Zielsetzung zu Beginn des Projektes

Das Unternehmen beschrieb sich zu Projektbeginn als Spezialist zur Verarbeitung von elastischen und

hochelastischen Materialien in verschiedenen Mischungen. Im ersten Workshop wurden folgende Erwartungen und Ziele für die Teilnahme am Projekt genannt:

Ziele bei der Teilnahme

- ▶ Entwicklung neuer Produkte, Erschließung neuer Märkte
- ▶ Informationen über neue Technologien, Rohstoffe etc.
- ▶ neue Partnerschaften, neue Produkte
- ▶ „Änderung der Denkweise“

Das Vorgehen in diesem Unternehmen

Im Unternehmen wurde mit einer IST- und SWOT-Analyse begonnen. Es nahmen der Geschäftsführer und die Führungskräfte des Unternehmens teil. Der Workshop wurde moderiert von Herrn Scholl, Dr. Reich & Partner, Bayreuth.

Folgende **Stärken** wurden herausgehoben:

- ▶ Service und Dienstleistungen rund ums Produkt
- ▶ Kundenbetreuung / Problemlösungen / Kundennähe / Flexibilität
- ▶ hohes Qualitätsniveau
- ▶ sehr gut geschultes Personal, kompetente Mitarbeiter
- ▶ sehr gute technische Ausstattung
- ▶ „Marke“ – guter Ruf des Unternehmens

Für den weiteren Projektverlauf wurden folgende **Leitlinien** festgelegt:

- ▶ (technisch) anspruchsvolles Produkt (-gewebe)
- ▶ Markt ist die Welt
- ▶ Kernkompetenz Weberei nutzen
- ▶ Markt außerhalb der Bekleidungsindustrie
- ▶ Know how Ausrüstung aneignen

oder

- ▶ Produkt ohne Ausrüstung
- ▶ neue Marke

Von Anfang an konzentrierte sich C.F.Weiss auf technische Fragestellungen, auf technologisches Know-how. Beim 2. und 3. Workshop standen die Plasmatechnologie und ihre Möglichkeiten im Vordergrund. Zunächst führte Prof. Dr. Schmalz von der FH in München in dieses Thema ein und zeigte aktuelle Forschungsergebnisse und – trends auf. Beim folgenden Workshop wurde das Thema vertieft mit Dr. Greger von Europlasma in Brüssel. Es wurden erste Fragestellungen für Versuche ausgearbeitet und bei Europlasma in Brüssel bearbeitet. Diese Versuche waren erfolgreich. Außerdem wurden erfolgreiche Produktentwicklungsversuche im Bereich der technischen Textilien in Zusammenarbeit mit der Firma Progtex durchgeführt.

Im Unternehmen gab es dann allerdings einen Wechsel in der strategischen Ausrichtung, der sich auch auf den weiteren Verlauf des Projektes auswirkte. C.F.Weiss führte eine externe Diversifikation durch, in dem es drei Unternehmen aufkaufte bzw. sich an ihnen beteiligte.

Die Bewertung von Verlauf und Zielerreichung

- ▶ Das Unternehmen erwarb sich durch den Zukauf Know how in der Ausrüstung und eliminierte die zentrale Abhängigkeit in diesem Bereich. Außerdem wurde Kompetenz im Bereich technische Textilien zugekauft, so dass neue Märkte erschlossen werden konnten. Durch den Zukauf wurde auch die große Stärke, die im Service und in der Dienstleistung liegt noch ausgebaut. Heute kann dem Kunden auch das eigene Wissen im Bereich der Ausrüstung mit geboten werden.
- ▶ Die eingangs genannten Ziele wurden damit in der Projektlaufzeit erreicht – wenn auch auf einem Weg, der zu Projektbeginn noch nicht abzusehen war.

Aus der Sicht von Herrn Ernst verlief das Projekt im Unternehmen zufriedenstellend.

Empfehlung an andere Unternehmen

Herr Ernst empfiehlt anderen Unternehmen, sie sollten

- ▶ die eigenen Stärken ausbauen,
- ▶ das eigene Know how verbessern – man sollte abschätzen können, was technisch möglich ist und was nicht, ohne dabei auf Aussagen von Lieferanten etc. angewiesen zu sein; und
- ▶ sie sollten gleichzeitig nach anderen Märkten suchen, in die hinein sie sich entwickeln können.

Bamberger Kaliko – Lizenzen und mehr

Die Fa. Bamberger Kaliko ist ein Textilveredler. Die traditionellen Geschäftsfelder sind Sonnenschutz und Bucheinbandstoffe. Seit einigen Jahren gibt es auch einen zwar noch kleinen aber sehr innovativen Produktbereich Technischer Textilien.

Das Unternehmen beschäftigt 179 Mitarbeiter.

Interner Projektverantwortlicher war Herr Füßmann (Leiter F+E).

Zielsetzung zu Beginn des Projektes

Im ersten Workshop wurde folgender **Status** des **Innovationsmanagements** im Unternehmen genannt:

- ▶ viele Ideen vorhanden
- ▶ hausinterne Widerstände gegen die Umsetzung
- ▶ Probleme bei der Markteinführung

Daraus wurden folgende **Ziele** abgeleitet:

- ▶ Hilfe bei der Umsetzung im Haus
- ▶ Neue Kontakte

Das Vorgehen in diesem Unternehmen

Im Unternehmen wurde mit einer IST- und SWOT-Analyse begonnen. Es nahmen der Geschäftsführer und die Führungskräfte des Unternehmens teil. Der Workshop wurde moderiert von Herrn Scholl, Dr. Reich & Partner, Bayreuth.

Folgende **Stärken** und Schwächen wurden herausgehoben:

- ▶ vielseitiger und flexibler Maschinenpark
- ▶ Kundenorientierung und Kundenservice
- ▶ hoher Qualitätsstandard
- ▶ gute Vorlieferanten

Nach der SWOT-Analyse wurden zunächst in einem Workshop mit Prof. Dr. Schmalz von der FH in Münchberg und mit Dr. Greger von Europlasma, Belgien, die Möglichkeiten der Plasma-Technologie aufgezeigt.

Im zweiten Workshop wurde unter der Leitung von Dr. Händel-Mattes der Versuch unternommen, die Interessen aller Beteiligten unter einen Hut zu

bringen und damit mehr Unterstützung für den neuen Bereich der technischen Textilien zu erhalten.

Den entscheidenden Schritt vorwärts erbrachte allerdings die Zusammenarbeit mit Herrn Vieregge vom Management Zentrum St. Gallen (MZSG). Mit Herrn Vieregge wurden neuen Vorgehensweisen bei der Markteinführung anhand von zwei konkreten Beispielen erarbeitet:

- ▶ BaKa Save, dem Sonnenschutz, der Raumgifte nachweislich in unschädliche Substanzen zerlegt und
- ▶ der Universalbandage, einem vorbeugenden Brandschutz für den nachträglichen Einbau bei Brandwanddurchführungen.

Eckpunkte der Arbeit waren dabei u. a. die Feststellung der kaufentscheidenden Kriterien aus Kundensicht – also eine Kundennutzenanalyse – und das Gebot, für neue Geschäftsfelder auch neue Management-Prinzipien zu entwickeln.

Die Bewertung von Verlauf und Zielerreichung

Die Probleme bei der Markteinführung neuer Produkte sind bei den beiden oben genannten Produkten durch die Führung des MZSG nicht aufgetreten. Das Projekt hat außerdem auch zu neuen Kontakten geführt. In diesem Sinne ist man den Zielen näher gekommen und mit dem Verlauf des Projektes im Hause zufrieden.

Empfehlung an andere Unternehmen

Herr Füßmann und Frau Hiemenz legen Unternehmen, die sich an einem Projekt beteiligen – bzw. ein eigenes Projekt starten, vor allem folgendes nahe:

Die Projektverantwortung sollte möglichst direkt dem Management unterstellt sein, um den für die Einführung neuer Regelungen notwendigen Rückhalt zu gewährleisten.

eswegee – mit Partnern weiter kommen

eswegee ist ein Unternehmen der Textilgruppe Hof und stellt Vliese her. 50 % der Produktion zu Projektbeginn waren Vliese für Bekleidung, 50 % waren „technische Vliese“. Das Unternehmen beschäftigt heute 313 Mitarbeiter.

Interner Projektverantwortlicher war Herr Dr. Hohmuth (Entwicklungsleiter).

Zielsetzung zu Beginn des Projektes

Das Unternehmen suchte „neue Technikfelder“ für Vliese.

Wunsch für die Teilnahme

- ▶ Entscheidungsgrundlage finden;
- ▶ zukunftsfähige Produkte und Technologie analysieren;
- ▶ Ziel ist bekannt, aber ...

Status des Unternehmen

- ▶ Produktidee und
- ▶ Technologie-Alternativen sind vorhanden;
- ▶ Grenzen und Möglichkeiten sind offen

Das Vorgehen in diesem Unternehmen

Am ersten Workshop im Unternehmen nahmen die Geschäftsführer von eswegee und Tectex und die wichtigsten Führungskräfte dieser beiden Unternehmen teil. Dieser Workshop wurde moderiert von Herrn Scholl von Dr. Reich & Partner.

In diesem Treffen wurde folgendes deutlich:

- ▶ Im Unternehmen wurde sehr schnell eine Produktidee entwickelt.
- ▶ Damit ist das Unternehmen heute so weit, wie das Projekt es als Ziel anstrebt.
- ▶ Mit den anderen Unternehmen im Projekt wird es für eswegee keine Möglichkeit geben, Synergieeffekte zu erzielen.
- ▶ Externe Hilfe muss sehr gezielt auf die konkreten Wünsche von eswegee ausgerichtet werden.

Diesem Wunsch wurde entsprochen; das Unternehmen erthielt finanzielle Unterstützung für eine Studie des Sächsischen Textilforschungsinstituts (STFI). Ziel war es, produktrelevante Bewertungsparameter für Volumenvliesstoffe abzuleiten.

Die Bewertung von Verlauf und Zielerreichung

Die Ziele, die zu Beginn des Projektes formuliert wurden, sind erreicht. Die Studie des STFI lieferte die gewünschte Entscheidungsgrundlage für die Weiterverfolgung der Produktidee: Das Volumenvlies kann im Automobilbau einen anderen Werkstoff ersetzen. Das Interesse der Industrie ist vorhanden. Zugleich wurde deutlich, dass die technische Umsetzung nicht im eigenen Haus stattfinden wird, sondern in Kooperation mit einem Partner, der die entsprechenden Anlagen mit entwickelt und aufbaut. Damit ist der Weg zur Produktion geklärt, die Produktion kann Ende dieses Jahres starten.

Aus der Sicht von Herrn Dr. Hohmuth verlief das Projekt im Unternehmen zufriedenstellend.

Empfehlung an andere Unternehmen

Herr Dr. Hohmuth empfiehlt anderen Unternehmen

- ▶ mehr Geduld, es geht nicht immer alles so schnell, wie man gerne möchte;
- ▶ sich auch einmal etwas erklären zu lassen – nicht immer ist das eigene Wissen vollständig bzw. ausreichend;
- ▶ die eigenen Herangehensweisen auch einmal kritisch zu hinterfragen – es kann auch Anregungen geben, die das bisherige Vorgehen verbessern können;
- ▶ nicht immer sofort eine konkrete Fragestellung in den Vordergrund zu stellen, sondern sich auch mit der Methodik des Vorgehens zu beschäftigen.

mallani – von der DOB zum technischen Gestrick

mallani stellt Damenoberbekleidung in Strick her. Die Produkte werden im Haus gestrickt, gebügelt, Thermo-bedruckt und konfektioniert.

Das Unternehmen beschäftigt heute 80 Mitarbeiter.

Interner Projektverantwortlicher war Herr Moll (Geschäftsführer).

Zielsetzung zu Beginn des Projektes

Der Bekleidungsmarkt stagniert, im Fachhandel gibt es eine Konzentration, so dass die Märkte für mallani immer enger werden. Im ersten Workshop wurden folgende Erwartungen und Ziele für die Teilnahme am Projekt genannt:

Erwartungen an die Teilnahme

Mit vorhandenen Technologien ein neues Produkt für einen neuen Markt zu entwickeln

Ziele bei der Teilnahme

Ein zweites Standbein entwickeln, um nicht nur von der Bekleidung abhängig zu sein.

Status des Innovationsmanagements im Unternehmen

Erwartungshaltungen sind gleich ausgerichtet.

Das Vorgehen in diesem Unternehmen

Im Unternehmen wurde mit einer IST- und SWOT-Analyse begonnen. Es nahmen der Geschäftsführer, der derzeitige und der frühere Produktionsleiter und zwei Führungskräfte aus dem technischen Bereich. Dieser Workshop wurde moderiert von Herrn Scholl von Dr. Reich & Partner.

Folgendes **Stärken** wurden herausgehoben:

- ▶ Gute Qualität, Verarbeitung, Passform
- ▶ junges, motiviertes Fachkräfteteam
- ▶ flexible und vielfältige Maschinentechologie
- ▶ Lieferpünktlichkeit und -vollständigkeit

Für den weiteren Projektverlauf entstanden folgende **Leitlinien**:

- ▶ Chance technische Textilien nutzen
- ▶ möglichst Erfahrungen der 3-Stufigkeit einsetzen
- ▶ Produkt, das durch Qualität bestimmt wird
- ▶ kein preissensibles Produkt (möglichst)
- ▶ zwingend neuer Vertrieb
- ▶ Markt Europa

Nach der IST- und SWOT-Analyse fand eine Sitzung zur Ideenfindung statt. Experte war Prof. Bauer von der FH Münchberg, die Moderation des Brainstorming übernahm die Projektleiterin.

Aus diesen Anfangsideen entwickelten sich für mallani zwei Kooperationsideen mit Tex-A-Med und Frenzelit. Es werden Produkte mit dem Know how der Maschentechnik neu- bzw. weiterentwickelt.

Unterstützt von Herrn Kauffmann, Bayreuth, entwickelte mallani eine Konzeption zur Markteinführung einer Produktpalette für technische Textilien.

Analysiert wurden u. a. die Anwendungsbereiche für neue Produkte, der Wettbewerb und mögliche Vertriebswege. Es wurden Kontakte mit potenziellen Kunden geknüpft und Vertriebswege geplant. So entstand eine Marketingplanung und ein Finanzierungskonzept.

Auf der Grundlage dieser Vorbereitung wurde eine Geschäftsstrategie für 2002 und die Folgejahre entwickelt.

Die Bewertung von Verlauf und Zielerreichung

mallani hat seine Ziele im Projekt erreicht. Es wurde mit den vorhandenen Technologien ein neues Produkt entwickelt und ein zweites Standbein wird geschaffen. Entscheidend für den Erfolg war auch die Motivation der

Führungskräfte. Welche finanziellen Erfolge diese Entwicklungen haben werden, lässt sich allerdings erst in einigen Jahren sagen.

Aus der Sicht von Herrn Moll verlief das Projekt im Unternehmen nach einem etwas schleppenden Start zufriedenstellend.

Empfehlung an andere Unternehmen

Die Empfehlungen von Herrn Moll:

- ▶ Sehen Sie häufiger von oben (Helikopter-Blick) auf das, was Sie tun. So war intern die Kernkompetenz immer im Bedrucken der gestrickten Teile gesehen worden. Dann wurde plötzlich deutlich, dass es sich um zwei verschiedene Kompetenzen handelt – Drucken ist eine – aber die vorgeordnete ist Stricken. Und so gelang es, nach neuen Möglichkeiten für Strickprodukte zu suchen.
- ▶ Seien Sie offen für andere Ideen, sei es bei informellen Gesprächen oder bei Fachvorträgen.
- ▶ Hinterfragen Sie aber auch gründlich, ob mit den neuen Ideen „Geld gemacht“ werden kann.

Reich – Sitzkomfort mit Werkstoffverbund

Die Weberei Reich ist ein kleiner Familienbetrieb, der Jacquard- und Schaffflachgewebe herstellt. Im Unternehmen sind neben den Mitgliedern der Familie 7 Personen beschäftigt.

Interne Projektverantwortliche war Frau Inge Reich (Buchhaltung, Lohn, Personal).

Zielsetzung des Unternehmens

Das Unternehmen nannte folgende Gründe und Erwartungen für die Projektteilnahme:

Gründe und Erwartungen

- ▶ Suche nach neuem Produkt – neuem Markt
- ▶ Suche nach weiterem Standbein

Ziel des Unternehmens

- ▶ Entwicklung technischer Gewebe

Das Vorgehen in diesem Unternehmen

Im Unternehmen wurde mit einer IST- und SWOT-Analyse begonnen. Es nahmen die Mitglieder der Familie Reich teil. Der Workshop wurde moderiert von Herrn Jambor, Dr. Reich & Partner, Bayreuth.

Folgende **Stärken** wurden herausgehoben:

- ▶ ein moderner Maschinenpark und eine eigene CAD-Anlage
- ▶ schnelle und flexible Reaktionen auf Kundenwünsche
- ▶ gute Produktqualität.

Für den weiteren Projektverlauf wurde festgelegt, dass die Voraussetzungen für das Nutzen der internen Potenziale (organisatorisch und produktionstechnisch) verbessert werden sollten.

Das Unternehmen hatte zunächst die Idee, Decken für Flugzeuge zu produzieren. Herr Rietsch von der LGA führte eine entsprechende Recherche durch. Die Ereignisse des 11. September 2001 vereitelten aber diesen Plan.

Daher wurde ein Workshop zur kreativen Ideenfindung anberaumt, der von der Projektleiterin moderiert wurde. Teilnehmer waren, neben der Familie Reich, Prof. Dr. Schindler von der FH Hof, Abteilung Münchberg, ein Ausrüster und ein Außendienstmitarbeiter. Voraussetzung für Neuentwicklungen war das Nutzen der vorhandenen Maschinen. In

diesem Workshop entstand die Idee, Sitzkissen für die Nutzung im Freien zu entwickeln und zu produzieren.

Diese Idee wurde dann systematisch weiter verfolgt, unterstützt von Herrn Silberhorn, Hof, in Fragen der Marktanalyse und der Firma art nouveau in Plauen, die Logo, Messe- und Internetauftritt für das neue Produkt entwickelten.

Produktion und Vertrieb des Kissens erfolgt durch eine eigenständige Firma (GbR).

Der Probeverkauf wurde für den Deutschen Wandertag in Wunsiedel im August 2002 geplant und durchgeführt.

Die Bewertung von Verlauf und Zielerreichung

Frau Reich und Tochter Claudia zeigen sich mit dem internen Verlauf des Projektes zufrieden.

- ▶ Es wurde ein neues Produkt entwickelt, ob daraus ein Standbein werden kann, ist noch offen.
- ▶ Das Ziel, technische Gewebe zu entwickeln wurde nicht erreicht.
- ▶ Es ist nur begrenzt gelungen, die internen Voraussetzungen zu verändern.

Deutlich sei vor allem geworden, dass die Entwicklung eines neuen Produktes viel Zeit braucht und persönliches Engagement, da ansonsten die Idee im operativen Tagesgeschäft unter geht.

Empfehlung an andere Unternehmen

Frau Reich empfiehlt anderen Unternehmen, sie sollten

- ▶ mitmachen, wenn ein solches Projekt angeboten wird, denn es gibt auf jeden Fall viele Anregungen;

- ▶ nicht zu viel erwarten, denn es werden keine fertigen Lösungen geboten. Aber, so fasst Frau Reich ihre Erfahrungen zusammen:

TUN SIE ES!

Eckardt – Zusatznutzen finden

Die Firma Eckardt ist Deutschlands zweitgrößter Hersteller von Wirkgardinen aus Polyester. Das Unternehmen umfasst Wirkerei, Ausrüstung und Konfektion. Ein neues weiteres Produkt sind Dekostoffe auf Wirkbasis. Das Unternehmen beschäftigt heute 170 Mitarbeiter. Interne Projektverantwortliche war Frau Eckardt (Geschäftsführerin).

Zielsetzung zu Beginn des Projektes

Im ersten Workshop wurden folgende Erwartungen und Ziele für die Teilnahme am Projekt genannt:

Gründe für die Teilnahme

- ▶ Wirkgardinen sind am Markt weniger gefragt;
- ▶ starker Preisdruck;
- ▶ Auslastung der vorhandenen Maschinenkapazität wird zunehmend schwieriger

Ziele bei der Teilnahme

- ▶ Erweiterung des Sortiments mit neuen Produkten unter Verwendung des vorhandenen Maschinenparks;
- ▶ die vorhandenen Vertriebswege sollten verwendet werden können.

Status des Unternehmens

- ▶ Bisher wurden nur Standardprodukte hergestellt. Einstieg in Produkte, die sich von dem Angebot der Mitbewerber unterscheiden.

Das Vorgehen in diesem Unternehmen

Im Unternehmen wurde mit einer IST- und SWOT-Analyse begonnen. Es nahmen die Geschäftsführerin, der Produktionsleiter und der Senior-Berater des Unternehmens teil. Der Workshop wurde moderiert von Herrn Scholl, Dr. Reich & Partner, Bayreuth.

Folgende **Stärken** wurden herausgehoben:

- ▶ schnelle Musteränderung möglich / Flexibilität
- ▶ Gute Qualität
- ▶ Tradition / Guter Ruf am Markt
- ▶ Gutes Preis-Leistungs-Verhältnis
- ▶ Vollstufigkeit

Für den weiteren Projektverlauf entstanden folgende **Leitlinien**:

- ▶ Tendenz: Gardine mit Zusatznutzen entwickeln
- ▶ Verbesserung des Produktes durch Ausrüstung
- ▶ Komplettprogramm Fensterdeko aufbauen

- ▶ neues Produkt (keine me-too-Produkte)
- ▶ Markt ist mindestens EU
- ▶ Kooperationen prüfen (Zubehör und sonstige Deko)
- ▶ Schon beim ersten In-house-Workshop war also klar, dass nicht ganz neue Wege eingeschlagen werden sollen, sondern dass es darum geht, das bestehende Produkt zu optimieren.

Da die Gardine mit Zusatznutzen im Focus stand, wurde zum 2. Workshop Prof. Dr. Schindler von der FH Münchberg als Experte im textilen Bereich hinzugezogen. In diesem Workshop wurden eine Reihe von Ideen zu potenziellen Zusatznutzen entwickelt. Geprüft werden sollten etwa Möglichkeiten wie feuerhemmende Ausrüstung oder Filterwirkung.

Unter Anleitung von Prof. Dr. Schindler wurden aus diesen Ideen Fragestellungen entwickelt, die im Rahmen einer Diplomarbeit von Frau Sabine Jahn bearbeitet wurden. Die Versuche sind abgeschlossen, die technische Prüfung der Effekte dauert zur Zeit (November 2002) noch an.

Als Ergebnis entstanden

- ▶ eine Gardine mit Zusatznutzen,
- ▶ neue optische Effekte für Gardinen und eine

Weiterentwicklung der Feuerhemmung.

Die Bewertung von Verlauf und Zielerreichung

Die Leitlinien beim Vorgehen im Projekt wurden eingehalten. Die Weichen für das Erreichen der Ziele sind gestellt, das

Unternehmen befindet sich auf dem Weg. Dass die Ziele heute noch nicht erreicht sind, ist darauf zurück zu führen, dass die Schritte – z. B. die technische Prüfung der Effekte – ihre Zeit dauern und sich nicht beschleunigen lassen. Man ist so weit gekommen, wie es in dieser Zeit möglich war.

Die Stärken des Unternehmens sind unverändert die gleichen, an einer Reduktion der Schwächen wurde intensiv gearbeitet. Erfolge sollten sich auch in einer Verbesserung der Umsatzsituation mittelfristig zeigen.

Aus der Sicht von Frau Eckardt und Herrn Albrecht verlief das Projekt im Unternehmen zufriedenstellend.

Empfehlung an andere Unternehmen

Frau Eckardt legt Unternehmen nahe, sich an einem derartigen Projekt zu beteiligen, wenn sie

- ▶ ihre Gedanken in eine andere Richtung lenken lassen wollen und
- ▶ wenn sie bereit dazu sind, über den Tellerrand zu blicken und den Fokus auf andere Dinge zu legen.

Dass man dies noch auf ganz andere Weise tun kann, macht Frau Eckardt aber auch deutlich. Das Unternehmen hat an einer Ausschreibung der Messe Frankfurt mit dem Magazin „Impulse“ teilgenommen und - gewonnen. Das Ergebnis war eine erstmalige Präsentation des Unternehmens auf der Messe“ Intertextile Shanghai Autumn“ in Shanghai

im Oktober dieses Jahres. Für die erstmalige Teilnahme war die Messe sehr erfolgreich. Gesetzte Ziele: Die Suche nach geeigneter Vertretung vor Ort konnte erreicht werden. Gleichzeitig bot die Messe einen guten Einblick in den Chinesischen Textilmarkt.

H.T.-Kollektionen – Was lange währt

H.T.-Kollektionen ist ein schon fast 80 Jahre alter kleiner Kulmbacher Mittelstandsbetrieb, der seit Ende der 50er Jahre Musterkollektionen herstellt. Das Unternehmen ist spezialisiert auf die Fertigung kleiner und mittlerer Serien und hat 40 Mitarbeiter.

Interner Projektverantwortlicher war der Geschäftsführer, Herr Heinrich Türk.

Zielsetzung zu Beginn des Projektes

Das Unternehmen nannte folgende Ziele für die Projektteilnahme:

- ▶ neue Wege, da der alte Markt rückläufig ist
- ▶ zusätzliches Standbein, um Abhängigkeit zu verringern
- ▶ vorhandenes Know-how auf neue Materialien umsetzen.

Auf die Frage, welchen **Status** er dabei habe, antwortete Herr Türk zu Projektbeginn:

? !

Das Vorgehen in diesem Unternehmen

Im Unternehmen wurde mit einer IST- und SWOT-Analyse begonnen. Es nahmen die

Mitglieder der Familie Türk teil und die Sachbearbeiterin Frau Schneider. Der Workshop wurde moderiert von Herrn Scholl Dr. Reich & Partner, Bayreuth.

Folgende **Stärken** wurden herausgehoben:

- ▶ die hohe Qualität und das hohe Qualitätsbewusstsein;
- ▶ die Flexibilität und
- ▶ die starke Kundenorientierung.

Als Leitsätze für die weitere Arbeit wurden festgelegt:

- ▶ Es sollte ein neues Produkt gefunden werden, das nicht saisonabhängig ist;
- ▶ die Stärke der Konfektionierung in kleinen und mittleren Losgrößen sollte genutzt werden;
- ▶ es sollten Anwendungen für die Stoffvereinzelmaschine mit Etikettierfunktion gesucht werden.

Dieser letzte Punkt wurde beim 2. Workshop am 23. 05. 01 in Hof aufgegriffen. Thema des Workshops war „Kreative Ideenfindung“ (vgl. Abschnitt 0). Herr Türk stellte dort seine Maschine und ihre Möglichkeiten vor. Im Rahmen eines Brainstorming wurden die Teilnehmer dann nach Ideen zur weiteren Nutzung dieser Maschine gefragt.

Es wurde eine Vielzahl von Ideen entwickelt, die nach Kategorien geordnet Herrn Türk von Frau Dr. Händel-Mattes zur Verfügung gestellt wurden.

Die Ideenfindung wurde erweitert durch eine Datenbankrecherche von Herrn Rietsch von der LGA in Hof, die sehr interessante Ergebnisse erbrachte. Deutlich wurde, dass die Fa. H.T.-Kollektionen im Grunde für viele ihrer Angebote Gebrauchsmusterschutz beantragen könnte. Anders

formuliert: Es bestätigte sich, dass die Kollektionen der Firma ein qualitativ hochwertiges Produkt sind.

Dann kam die Zeit, die schon in der Überschrift angedeutet ist, die Zeit, in der nichts geschehen ist.

Herr Türk wies auf einem der Workshops Anfang 2002 auf sein zentrales Problem hin: „alles hängt an mir“. Es gebe ausreichend Denkanstöße für Fa. H.T.-Kollektionen, die konkretisiert werden würden.

Eine Veränderung gab es erst im Herbst dieses Jahres. H.T.-Kollektionen entwickelte eine Flock-Druck-Verfahren zur Etikettierung weiter. Für Kollektionen mit diesen Etiketten gibt es bereits einen Abnehmer.

In Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Sonnenborn, FH Hof wird jetzt die Frage beantwortet, welche Märkte sich das Unternehmen mit diesem Verfahren noch erschließen könnte. Sollte es eine erfolgsversprechende Antwort geben, ist auch an eine Erweiterung des Maschinenparks gedacht.

Die Bewertung von Verlauf und Zielerreichung

Herr Türk zeigte sich mit dem internen Verlauf des Projektes eher unzufrieden, der Abschluss stimmte ihn aber positiv. Dieses Flock-Druck-Verfahren und die bereits erkennbaren Einsatzmöglichkeiten bringen H.T.-Kollektionen, kurz vor Abschluss des Projektes, den Zielen näher.

Empfehlung an andere Unternehmen

Herr Türk empfiehlt anderen Unternehmen, die an einem ähnlichen Projekt teilnehmen:

- ▶ Sie sollten nicht erwarten, dass sie fertige Lösungen bekommen. Es geht viel eher darum, etwas Neues aus Mosaiksteinchen zusammen zu setzen.

Außerdem gelte, wie ein oberfränkisches Sprichwort sage, dass eine hüpfende Krähe mehr finde als eine sitzende.

Munzert – Konsequenz werden

Gebr. Munzert ist eine alt eingesessene oberfränkische Jacquard-Weberei mit Sitz in Naila-Marlesreuth. Hergestellt werden Deko- und Möbelstoffe. Das Unternehmen beschäftigt 125 Mitarbeiter. Interner Projektverantwortlicher war Herr Kout (Geschäftsführer).

Zielsetzung zu Beginn des Projektes

Im ersten Workshop wurden folgende Erwartungen und Ziele für die Teilnahme am Projekt genannt:

Erwartungen

- ▶ Horizonsweiterung
- ▶ Synergien mit anwesenden Unternehmen nutzen
- ▶ strategisches Denken statt operativer Hektik

Ziele

- ▶ neue Absatzwege oder Produkte
- ▶ Umsetzung strategischer Arbeitsweisen im Unternehmen
- ▶ Erschließung neuer Technologien
- ▶ Erschließung vorhandener Ressourcen

Das Vorgehen in diesem Unternehmen

Im Unternehmen wurde mit einer IST- und SWOT-Analyse begonnen. Es nahmen die beiden Geschäftsführer teil, die ihre Schwerpunkte im kaufmännischen bzw. technischen Bereich haben und die Führungskräfte der obersten Ebene. Der Workshop wurde moderiert von Herrn Scholl, Dr. Reich & Partner, Bayreuth.

Folgende **Stärken** wurden herausgehoben:

- ▶ Kreativität im Atelier
- ▶ flexibel
- ▶ neuester Stand der Technik
- ▶ finanzielle Unabhängigkeit
- ▶ gute Vorlieferanten

Schon in dieser ersten Sitzung wurde deutlich, dass der Schwerpunkt bei der Projektweiterführung nicht in der Suche nach neuen Produkten liegen kann. Diversifizierung fordert an sich eine klare Zielsetzung und eine eindeutige Ausrichtung des Unternehmens. Beides ist aber so noch nicht hinreichend gegeben.

Die Situation kennzeichnete Herr Kout folgendermaßen:

- ▶ es war eine grundsätzliche Unzufriedenheit vorhanden: Die Mitarbeiter fühlten sich wie Hamster im Laufrad – wobei die Geschwindigkeit des Laufrades von außen bestimmt wird.
- ▶ Das Unternehmen ist sehr flach organisiert und daher extrem flexibel – und hat dadurch einen „notorischen Hang“ zum Chaos.

Im Vordergrund stand daher eine Aufarbeitung der Schwächen, so dass die Stärken des Unternehmens auch voll zur Geltung kommen können. Es

gab Workshops unter der Leitung von Dr. Händel-Mattes und Frau Wunderlich zu folgenden Themen:

- ▶ Ziele – Ressourcen – Probleme des Unternehmens;
- ▶ Verbesserung der internen Organisation – der Abläufe in der Verwaltung – Optimierung der Besprechungskultur
- ▶ Qualitäts- und Beschwerdemanagement, Festlegung von Verantwortungen und Befugnissen;

Die Bewertung von Verlauf und Zielerreichung

Nicht alle Ziele wurden erreicht, da die Ziele im Projektverlauf gewichtet und in eine andere Reihenfolge gebracht wurden.

Im Mittelpunkt standen die Umsetzung strategischer Arbeitsweisen und die Erschließung der vorhandenen Ressourcen. Das Unternehmen hat sich erfolgreich auf den Weg gemacht und wird das Begonnene fortsetzen.

Die Suche nach neuen Absatzwegen oder neuen Produkten setzt voraus, dass ein Ziel für die Unternehmensentwicklung vorhanden ist, das dann mit Verstand und Konsequenz verfolgt wird. Die Schwerpunktsetzung im Projekt schaffte einen Teil der Voraussetzungen für diesen Schritt, in dem an den Schwächen gearbeitet wurde. Es gelingt heute eher, Kreativität und Energien zu bündeln, der Informationsaustausch hat sich gebessert und es entsteht zunehmend mehr Know how darüber, wie man bestimmte Dinge effektiv tut – es entstand z. B. eine Besprechungskultur.

Für Herrn Kout verlief das Projekt im Unternehmen sehr zufriedenstellend. Die Erfolge und Verbesserungen sind für alle Beteiligten spürbar.

Empfehlung an andere Unternehmen

Herr Kout legt Unternehmen, die sich an einem Projekt beteiligen – bzw. ein eigenes Projekt starten, vor allem folgendes nahe:

- ▶ Sie sollten professionell an das Projekt herangehen, sich genau überlegen, was sie wollen und was sie von dem Projekt erwarten.
- ▶ Sie sollten sich dann entscheiden, die entsprechenden Schritte auch zu gehen, in dem z. B. diese Ziele kommuniziert werden oder die Mitarbeiter – im Notfall mit Nachdruck – dazu „vergattert“ werden, an Veranstaltungen teilzunehmen. Die Verantwortlichen müssen also hinter dem Projekt und seiner Durchführung stehen.
- ▶ Sie sollten bereit sein, lieb gewordene Dinge loszulassen, sich bewusst sein, dass Entscheidungen immer unter Unsicherheit stattfinden, dass aber die Zukunft nach einer Entscheidung nicht nur Risiken birgt – sondern eben auch Chancen beinhaltet.

Frenzelit – Straffen und Systematisieren

Frenzelit ist ein alt eingesessenes oberfränkisches Unternehmen, das in drei Sparten tätig ist: Dichtungen, Kompensatoren, Technische Textilien. Das Unternehmen beschäftigt insgesamt 407 Mitarbeiter. Am Projekt beteiligt war nur die Sparte Technische Textilien. Interner Projektverantwortlicher war Herr Springer (Marketing Manager Technische Textilien).

Zielsetzung zu Beginn des Projektes

Im ersten Workshop wurden folgende Ziele für die Teilnahme am Projekt genannt:

Ziele

- ▶ Erlernen von Innovationstechniken
- ▶ Erhöhung der Wertschöpfung
- ▶ Standortsicherung
- ▶ Kompetenzsteigerung in bekannten Märkten.

Der Status der Sparte wurde wie folgt beschrieben:

- ▶ schrumpfende Traditionsmärkte
- ▶ Kostendruck aus „Billig“-Ländern
- ▶ viele hoffnungsvolle Ansätze z. T. auch in neuen Märkten.

Das Vorgehen in diesem Unternehmen

Im Unternehmen wurde mit einer IST- und SWOT-Analyse begonnen. Es nahmen die Führungskräfte der Sparte Technische Textilien teil. Der Workshop wurde moderiert von Herrn Scholl, Dr. Reich & Partner, Bayreuth.

Folgende **Stärken** wurden herausgehoben:

- ▶ ein moderner Maschinenpark mit einer leistungsfähigen Vliesanlage
- ▶ finanzielle Potenziale
- ▶ Kundennähe / Außendienst
- ▶ gute Mitarbeiter.

Die Leitsätze für die weitere Arbeit im Projekt lauteten:

- ▶ Suche nach einem Produkt mit größerem Marktpotenzial
- ▶ Vliesanlage besser nutzen
- ▶ neues High-Tech-Produkt
- ▶ rentabel sein.

Frenzelit hat durch Mtex® bereits gute Erfahrungen mit Diversifizierung gemacht und wollte diesen Weg auch fortsetzen. Daher erfolgte zunächst

eine Fokussierung auf das Thema Plasma-Technologie. Dazu fand ein Workshop mit Prof. Dr. Schmalz von der FH in Münchberg statt. Mit der Projektleiterin wurde außerdem ein Raster zur Auf- und Ausarbeitung der Ideen zum Thema „Plasma“ entwickelt, es wurde auch noch einmal nach neuen Produktideen gesucht.

Es zeigte sich allerdings, dass sich die Hoffnungen, die in die Plasma-Technologie gesetzt wurden, nicht erfüllen lassen.

Im Unternehmen trat eine längere Pause bei der Projektarbeit ein. Die Pause führte zu einer Neuorientierung: Ziel wurde es, eine Strategie für den Unternehmensbereich Technische Textilien zu entwickeln.

Unter Federführung von Herrn Jambor, Hof, wurden die Ergebnisse der SWOT-Analysen systematisch aufgearbeitet. Es entstand ein Raster zur Bewertung der einzelnen Produkte innerhalb dieser Sparte und eine Grundlage für die Formulierung von strategischen Optionen.

Die Bewertung von Verlauf und Zielerreichung

Der Umweg zur Strategieentwicklung über den Schwerpunkt „Technologie“ scheint im Nachhinein wohl notwendig gewesen zu sein.

Die Projektziele wurden dadurch aber nur z. T. erreicht. So ist es durch die Arbeit im Projekt selbst nicht gelungen, die Vliesanlage besser zu nutzen.

Zwar wurde etwas darüber gelernt, wie man den Zielen näher kommen kann, die Ergebnisse seien aber nicht ausreichend.

Herr Springer ist daher mit dem internen Projektverlauf eher unzufrieden.

Ganz nebenbei entwickelte sich für Frenzelit aber im Projekt eine Kooperation mit der Firma mallani in Bayreuth. Frau Kluge von Frenzelit und Herr Dietzel von mallani konnten im Rahmen einer Kooperation ein neues Produkt entwickeln. Diese Arbeit war auch ohne eine Unterstützung von außen erfolgreich (siehe Abschnitt 0).

Empfehlung an andere Unternehmen

Herr Springer legt Unternehmen, die sich an einem Projekt beteiligen – bzw. ein eigenes Projekt starten, vor allem folgendes nahe:

- ▶ Erwarten Sie keine schnellen Erfolge. Entwicklungen brauchen einen langen Atem und Geduld.
- ▶ Gehen Sie Schritt für Schritt vor, konzentrieren Sie Ihre Anstrengungen, wählen Sie Projekte aus, verfolgen Sie diese mit Nachdruck.

Schoepf – systematisch Entwickeln

Die Fa. Schoepf stellt Velours und Flachgewebe her und verfügt über Weberei, Färberei und Ausrüstung. Das Unternehmen beschäftigt 160 Mitarbeiter.

Interne Projektverantwortliche waren Herr Wagner (Geschäftsführer) und Herr Littig (Produktionsleiter).

Zielsetzung zu Beginn des Projektes

Im ersten Workshop wurden folgende Erwartungen und Ziele für die Teilnahme am Projekt genannt:

- ▶ Entwicklung neuer Produkte
- ▶ Erschließung neuer Märkte
- ▶ Erlangung von Fachwissen.

Der Status des Innovationsmanagements:

Durch Zusammenarbeit mit Kunden sind diverse Projekte und Ideen angedacht.

Das Vorgehen in diesem Unternehmen

Im ersten Workshop in diesem Unternehmen wurden Kriterien zur Bewertung von Innovationen erarbeitet. Es nahmen der Geschäftsführer und die Führungskräfte des Unternehmens teil. Der Workshop wurde moderiert von Herrn Scholl, Dr. Reich & Partner, Bayreuth.

Im folgenden standen dann neue Technologien und neue Trends in Forschung und Entwicklung im Vordergrund. Referenten waren Prof. Bauer und Prof. Dr. Schmalz von der FH Münchberg und Dr. Greger von Europlasma in Belgien. Daneben ließ das Unternehmen durch Herrn Rietsch von der LGA in Hof eine Recherche durchführen.

Für das Unternehmen stand eher der innerbetriebliche Nutzen im Vordergrund. Es ging darum, den Produktentstehungsprozess zu verändern. Daneben wurden natürlich auch bestehende Produkte weiter entwickelt. Dabei wird der technische Nutzen der Produkte für den Kunden stärker berücksichtigt.

Die Bewertung von Verlauf und Zielerreichung

Herr Wagner und Herr Littig zeigten sich mit dem internen Projektverlauf sehr zufrieden. Es ist gelungen, die Überlegungen zur Optimierung des Innovationsmanagements zu forcieren, auszubauen. Das Unternehmen hat an Fachwissen dazu gewonnen und es gelingt auch, dieses Wissen umzusetzen.

Auch bei der Entwicklung neuer Märkte und neuer Produkte ist man etwas vorwärts gekommen. Außerdem sind viele neue Kontakte sowohl mit anderen Unternehmen als auch mit Forschungseinrichtungen entstanden.

Empfehlung an andere Unternehmen

Herr Wagner und Herr Littig legen Unternehmen, die sich an einem ähnlichen Projekt beteiligen wollen, vor allem folgendes nahe:

- ▶ Man dürfe nicht erwarten, dass in so kurzer Zeit Neuentwicklungen möglich seien.
- ▶ Man sollte grundsätzlich mehr von der Marktseite her an neue Entwicklungen herangehen und weniger von den eigenen Möglichkeiten der Produktentwicklung.

Tex-A-Med & tekskon – Prioritäten setzen

tekskon und Tex-A-Med sind zwei recht junge Unternehmen, die beide in Gefrees ansässig sind. Tekson ist spezialisiert auf Schutzbekleidung (Chemie- und Hitzeschutz, Radioaktivität) und Tex-A-Med auf medizinische Produkte bei Inkontinenzproblemen, Allergien und Neurodermitis. Das Unternehmen ist vorwiegend in Entwicklung und Vertrieb tätig und beschäftigt 20 Mitarbeiter am Standort Gefrees.

Interne Projektverantwortliche war Frau Smolik (Geschäftsführerin).

Zielsetzung zu Beginn des Projektes

Im ersten Workshop wurden folgende Erwartungen und Ziele für die Teilnahme am Projekt genannt:

- ▶ für vorhandene Ideen:
 - Suche nach Wegen zur Umsetzung
- ▶ bei der technischen Analyse der Ideen:

Unterstützung bei der technischen Umsetzung;

- ▶ Unterstützung bei Marktanalyse, Bewertung, Umsetzung
- ▶ Entwicklung / Ausbau eines weiteren Standbeines

Das Vorgehen in diesem Unternehmen

Im Unternehmen wurde mit einer IST- und SWOT-Analyse begonnen. Es nahmen die Hauptverantwortlichen der beiden Unternehmen teil. Der Workshop wurde moderiert von Herrn Scholl, Dr. Reich & Partner, Bayreuth.

Die **Stärken** des Unternehmens sind

- ▶ eigene Entwicklung, eigene Modellabteilung, eigenes Labor
- ▶ wichtige und gute Kontakte Kunden – Hersteller – Lieferanten
- ▶ Organisation / Miteinander
- ▶ Projektmanagement
- ▶ technisches Know-how (Textil, Chemie ...)

Nach der SWOT-Analyse gab es in diesen beiden Unternehmen Entwicklungen, die zu einer Verschiebung des Schwerpunktes führten. Die Unternehmensentwicklung trat in den Vordergrund. Ziel war und ist es,

- ▶ die beiden Firmen tekskon und Tex-A-Med zu integrieren um damit auch die starken Schwankungen im Umsatz auszugleichen,
- ▶ für die Bereiche Industrie, Medizin und Militär neue / weitere Partner zu suchen und

- ▶ Ideen zu entwickeln, welche anderen Produkte dem Kundenpotenzial angeboten werden können.

Um dies zu erreichen, wurden die Stärken gepflegt und die Schwächen korrigiert. Es gelang,

- ▶ das Grundgeschäft zu erhöhen und
- ▶ die Personalsituation u. a. durch die Einstellung von Fachpersonal zu stabilisieren.

Daneben erfolgte eine Identifizierung der Kernkompetenzen und eine Konzentration auf diese. So wurde es möglich, Projekte zu bewerten und auf ihre Relevanz für das Unternehmen zu selektieren. Es erfolgt also im operativen Geschäft eine Konzentration auf das Wesentliche.

Im Rahmen des Projektes wurde noch ein Business-Plan für die beiden Unternehmen erstellt.

Die Bewertung von Verlauf und Zielerreichung

Frau Smolik zeigt sich mit dem internen Projektverlauf sehr zufrieden. Es ist gelungen, die unternehmensinternen Voraussetzungen für die Neu- bzw. Weiterentwicklung von Produkten zu verbessern und gleichzeitig die Produktpalette zu erweitern.

So entstanden während der Projektlaufzeit neue Produkte im Bereich Schutzkleidung aluminisierte Textilien, die waschbar und atmungsaktiv sind und im Bereich „Medizin“ versilberte Textilien. Medienberichte über diese Neuentwicklungen führten darüber hinaus zu Nachfragen aus anderen Bereichen, so dass zukünftig auch neue Märkte für diese Textilien erschlossen werden können.

Empfehlung an andere Unternehmen

Frau Smolik legt Unternehmen, die sich an einem Projekt beteiligen – bzw. ein eigenes Projekt starten, vor allem folgendes nahe:

- ▶ Sie sollten ihre Ziele konkret definieren.
- ▶ Sie sollten Denkpausen einlegen, „nicht immer nur rennen“ um ihr Vorgehen und ihre Ziele zu reflektieren.
- ▶ Sie sollten sich Partner suchen und mit anderen zusammen arbeiten.

Vitrulan – Kompetenzen erweitern

Vitrulan hat seine Kernkompetenz in der Erzeugung und Verarbeitung von Glasfasern. Es werden dekorative und armierende Produkte für Bausektor und Spezialprodukte für Industrieanwendungen hergestellt. Vitrulan richtet sich dabei zunehmend globaler aus.

Das Unternehmen beschäftigt heute 330 Mitarbeiter.

Interner Projektverantwortlicher waren Herr Peter Cordts (Geschäftsführer) und Herr Hohenberger (Produktmanager).

Zielsetzung zu Beginn des Projektes

Im ersten Workshop wurden folgende Gründe, Erwartungen und Ziele für die Teilnahme am Projekt genannt:

Status des Unternehmens

- ▶ fehlende Erfahrung bei systematischer Durchführung von Innovationsprozessen
- ▶ mangelndes methodisches Wissen

Wunsch und Ziele

- ▶ Erarbeitung von Innovationsmethodik
- ▶ Informationsmanagement
- ▶ Effektiver Einsatz der vorhandenen Ressourcen in der Entwicklung
- ▶ Markterschließung für neue Produkte

Das Vorgehen in diesem Unternehmen

Im Unternehmen wurde mit einer IST- und SWOT-Analyse begonnen. Es nahmen die beiden Geschäftsführer (Marketing/Vertrieb, Technik) und die Führungskräfte der obersten Ebene teil. Dieser Workshop wurde moderiert von Herrn Scholl von Dr. Reich & Partner.

Folgende **Stärken** wurden herausgehoben:

- ▶ **Kundenorientierung:** Anpassung an Kundenwünsche – Sonderfertigungen
- ▶ **Produktqualität:** hohe, gute, überwachte Qualität
- ▶ **Finanzen:** Gesunde Finanzstruktur
- ▶ **kurze Entscheidungswege,** innere Flexibilität
- ▶ **Personal:** langjährige Mitarbeiter mit guter Motivation und hoher Qualifikation

Nach der Analyse der Stärken und Schwächen wurden mit Hilfe eines Ideen-Delphi unter Anleitung der Projektleiterin die Leitsätze des Unternehmens ausgearbeitet.

Im zweiten Workshop, moderiert von der Projektleitung, wurde eine Kreative Ideenfindung durchgeführt. Diese Sitzung erbrachte keine grundlegend neuen Ergebnisse, führte aber zu einer Sammlung der Produktideen. Diese wurden hausintern strukturiert weiter

verarbeitet und in mehreren Sitzungen systematisch analysiert und bewertet. Es wurden vier konkrete Ideenbereiche abgegrenzt, für die dann umfangreiche Produkt-, Markt- und Wettbewerber-Analysen durchgeführt wurden.

Zur Unterstützung der Informationsgewinnung wurde der 3. Workshop mit Herrn Rietsch, LGA Hof durchgeführt. Er zeigte die Möglichkeiten von systematischen Datenbankrecherchen im Internet auf.

Hausintern erfolgte dann eine Verbesserung der Organisationsstruktur. Tätigkeitsbereiche wurden klarer gestaltet, Zuordnungen von Personen zu Projekten eindeutiger geregelt und die Planung und Umsetzung wird mit mehr Konsequenz verfolgt. Zur Unterstützung dieser Ausrichtung wurde der letzte Workshop zum Thema Projektmanagement durchgeführt.

Die Bewertung von Verlauf und Zielerreichung

Das Unternehmen hat sich seinen Zielen konsequent angenähert. So wird heute intern mit sehr viel mehr Systematik im Bereich Innovation/Entwicklung gearbeitet. Auch das Informationsmanagement hat sich durch verschiedene Maßnahmen wie z. B. regelmäßige Sitzungen und Besuchsberichte unter Nutzung der Möglichkeiten der EDV verbessert.

Es ist gelungen, die Stärken zu festigen bzw. auszubauen. An der Verringerung der Schwächen wird gearbeitet. Die Notwendigkeit einer Kompetenz im Bereich Projektmanagement wurde erkannt und wird derzeit durch In-House-Schulungen erweitert. Deutlich geworden sei, wie wichtig es ist, Prioritäten zu setzen und Themen auszuwählen. Schritte,

die noch fehlen um z. B. für alle im Unternehmen tätige eine ausreichende Transparenz zu schaffen, sind geplant.

Aus der Sicht von Herrn Peter Cordts und Herrn Hohenberger hat das Projekt dem Unternehmen die notwendigen Impulse zur Verbesserung des Innovationsmanagements gegeben und verlief sehr zufriedenstellend.

Empfehlung an andere Unternehmen

Die Empfehlung von Herr Peter Cordts und Herr Hohenberger:

- ▶ Beschreiben Sie Ihre Kernkompetenzen.
- ▶ Informieren Sie sich gründlich und breit und
- ▶ bereiten Sie diese Information systematisch und gründlich auf.

Gleichen Sie dann die Informationen mit Ihren Möglichkeiten ab.

Bewertung

Sicht der Teilnehmer

In den abschließenden Gesprächen mit den Vertretern der Unternehmen im November 2002 wurde eine Bewertung des Projektverlaufes erbeten.

Gefragt wurde

- ▶ nach einem zusammenfassenden Urteil zur Zufriedenheit mit dem Projektverlauf
- ▶ nach besonders heraus zu hebenden positiven oder negativen Ereignissen und
- ▶ nach Empfehlungen an Träger und Leiter bei Folgeprojekten.

Gesamtbewertung des Projektverlaufes

Die allgemeine Zufriedenheit wurde bei allen Unternehmen systematisch erfragt. Das Ergebnis zeigt Abbildung 5.

Insgesamt eine sehr erfreuliche Rückmeldung für Projektleitung und –träger.

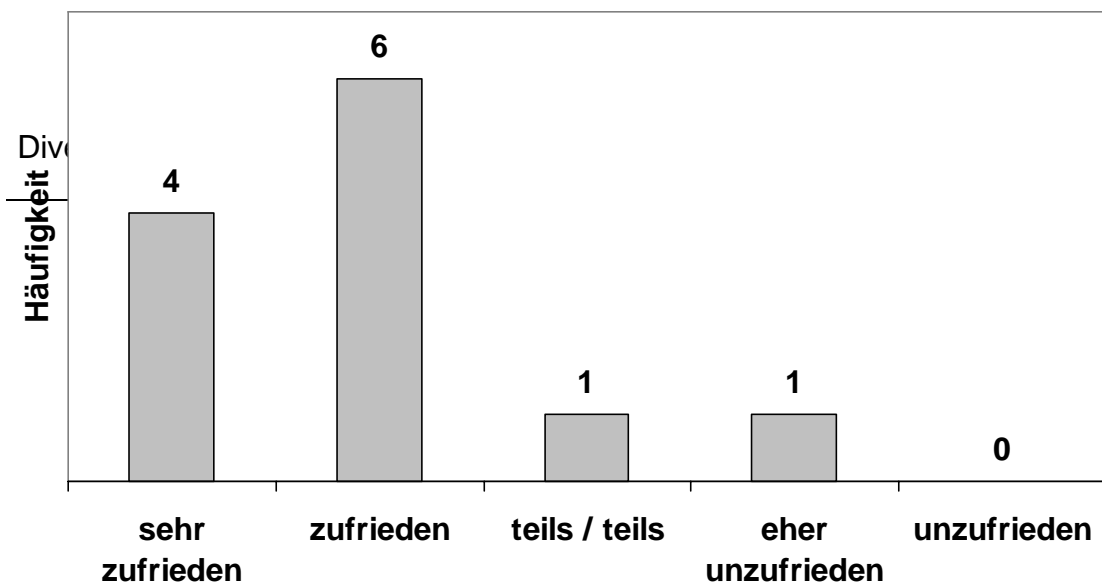


Abbildung 5: Zufriedenheit mit dem Verlauf des Projektes

Bereiche von Lob und Kritik

Die Vorschläge für künftige Projekte mit vergleichbarem Charakter lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Gesamtkonzept

Der Ansatz sollte nach Meinung der Unternehmen beibehalten werden. Projektleitung und –träger sollten aber

- ▶ von Anfang an stärker auf Kooperationen drängen; ggf. sollte auch früher mit der Suche nach neuen Produkten begonnen werden. Auch die Möglichkeit eines gemeinsamen Auftretens der Textilindustrie Oberfrankens sollte ausgetestet werden.
- ▶ hartnäckiger sein und stärker darauf dringen, den ursprünglichen Plan des Projektes auch durchzusetzen und nicht zu schnell Kritik bzw. Sonderinteressen nachzugeben.

Zielsetzung des Projektes im Unternehmen

Es muss nicht unbedingt ein Produkt als Ergebnis der Teilnahme angestrebt werden; auch eine Verbesserung der Vertriebswege oder der internen Organisation ist als Erfolg zu werten.

Themen der gemeinsamen Veranstaltungen

Die Beurteilung der Veranstaltungen wies in allen Aspekten eine große Schwankungsbreite auf.

- ▶ Von den einen wurde die Themenpalette als breit und informativ beurteilt, es hätte viele und interessante Anregungen gegeben. Es gab aber auch mehr oder weniger harsche Kritik an einzelnen Referenten bzw. Themen.
- ▶ Auch in der Frage, ob die Praxisrelevanz ausreichte, gab es unterschiedliche Bewertungen.
- ▶ Ein weiterer umstrittener Punkt war die Frage, ob zu häufig oder zu selten Themen aus dem Bereich Management angeboten wurden.

Berichte über den internen Projektverlauf

In verschiedenen Veranstaltungen wurden die Unternehmen gebeten, über den Status des Projektes in ihrem Haus zu berichten. Diese Forderung stieß nicht immer auf Gegenliebe. Das zeigte sich auch an der geringeren Zahl der Teilnehmer in diesen Workshops. Wenn Berichte gefordert werden, dann, so der Vorschlag der Unternehmen, sollten diese schriftlich vorgelegt werden.

Verbesserungsvorschläge

Die meisten Vorschläge bezogen sich auf die Auswahl von Referenten und Beratern für Veranstaltungen und In-house-Workshops:

- ▶ Bei der Auswahl von Projektpartner sollte stärker auf deren **Branchenkenntnis** geachtet werden;
- ▶ es sollten Referenten gesucht werden, die **hinter dem stehen**, was sie sagen;
- ▶ von den Beratern sollten vorab mehr **Referenzen** gefordert werden;

-
- ▶ Beratern und Referenten sollten die **Erwartungen** der Teilnehmer besser verdeutlicht werden;
 - ▶ nach den Veranstaltungen sollte mit einem gewissen zeitlichen Abstand ein **Feedback** erhoben werden;
 - ▶ es sollte **keine Festlegung** auf einzelne Partner stattfinden.

Vier andere Empfehlungen wurden noch genannt und sind bedenkenswert:

- ▶ Da die finanzielle Situation gerade von kleinen und mittleren Unternehmen oft bedrohlich ist, wurde die Idee entwickelt, dass sich mehrere Unternehmen zusammenschließen sollten, um gegenüber Banken ein stärkeres Gewicht zu erhalten.
- ▶ Angeregt wurde auch, die projektbeteiligten Firmen in thematische Gruppen aufzuteilen, um auf diese Weise Schwerpunktsetzungen (Produktentwicklung oder Organisationsentwicklung) zu ermöglichen.
- ▶ Zwischen den Unternehmen waren zwar Kooperationen möglich, aber keine Kunden-Lieferanten-Beziehungen. Es wurde daher vorgeschlagen, Abnehmer oder potenzielle Kunden für die Produkte zu finden und mit in das Projekt zu integrieren. Es sollte künftig die Sicht des Kunden und seines Bedarfs stärker berücksichtigt werden.
- ▶ Die Frage wurde aufgeworfen, ob nicht gemeinsam versucht werden sollte, Trend-Scouts für die oberfränkische Textilindustrie zu engagieren.

Die Themen für die Bewertung wurden nicht systematisch vorgegeben, sie entwickelten sich aus dem Gespräch und dem, was für die Gesprächspartner als positives oder negatives Ereignis im Gedächtnis geblieben ist. Dieses Vorgehen war beabsichtigt, denn im Vordergrund stand die **Breite** der Anregungen und nicht eine Beurteilung der Häufigkeit von Anregungen.

Sicht von Träger und Leitung

Dieser Abschnitt enthält aus Sicht von Projektleitung und Projektträger eine zusammenfassende Bewertung des Projektmanagements. Es werden Konsequenzen für vergleichbare Projekte abgeleitet.

Konsequenzen aus der Bewertung der Teilnehmer

- ▶ Bei einem Folgeprojekt werden die Firmenvorschläge zur **Auswahl der Referenten** und zur Suche nach einem Weg des **Feedbacks** an Berater und Referenten aufgenommen.
- ▶ Es wird auch geprüft, in welcher Form **potenzielle Kunden** in das Projekt **integriert** werden können.
- ▶ Die Beurteilung des **Informationsgehalts** von Veranstaltungen hängt naturgemäß sehr stark vom Vorwissen der Zuhörer ab. Darüber hinaus waren die Aufgabenbereiche und Funktionen der Teilnehmer (Kaufleute, Techniker, Entwickler) sehr unterschiedlich:

Die Auswirkungen lassen sich gut am Thema Plasma-Technologie verdeutlichen: Es gab einerseits Teilnehmer, die kaum technisch-naturwissenschaftliche Vorkenntnisse hatten. Andererseits gab es den Spezialisten, dessen Fragen nur noch der Fachreferent verstehen konnte. Für die Referenten war dieser Spagat zwangsläufig nicht immer einfach.

Ähnliche Unterschiede traten auch im Bereich der Managementstrategien auf. Doch bei diesen eher weichen Themen ist die Einschätzung „das wisse man bereits“ erfahrungsgemäß viel schneller zu hören als bei technischen Themen.

Hard Sciences	●	großer Respekt	●	soft problems?
Soft Sciences	●	geringer Respekt	●	hard problems?

Diese Problematik wird sich auch bei einem Folgeprojekt nicht lösen lassen.

- ▶ In mehreren Unternehmen gab es im Verlauf der In-house-Phase starke Veränderungen in der **Schwerpunktsetzung**. Die Verbesserung des Managements wurde immer wichtiger. Aus diesen Erfahrungen heraus ist zu überlegen, ob den Unternehmen von Anfang an die Möglichkeit gegeben werden sollte, sich für einen Schwerpunkt im technischen Bereich oder im Bereich des internen Managements zu entscheiden. **Die Frage sollte auf jeden Fall mit den Partnern aus dem Management- und Technologiebereich in der Vorbereitung intensiv diskutiert werden.**

Projektkonzeption und -dauer

Als vorteilhaft für die Planung erwies sich der Vorschlag von Herrn Dr. Kessler (Projektcontrolling, CSC Ploenzke, München), die **In-house-Phasen** als **Vorgänge** zu definieren. Damit wird der Start dieser Phasen festgelegt; ihr Ende kann bis zum Projektabschluss offen bleiben.

Die In-house-Phasen liefen parallel zu den Gruppenworkshops ab und berücksichtigten die individuellen Eigengeschwindigkeiten der Unternehmen. Da es keine Abhängigkeiten zwischen den Unternehmen und zwischen den In-house-Phasen sowie dem sonstigen Projektverlauf gab, ist eine solche Lösung auch gerechtfertigt.

- ▶ Zudem kann die Eigengeschwindigkeit der Unternehmen von außen nur begrenzt beeinflusst werden: die Projektleitung kann nachfragen, auffordern, bitten, aber nichts erzwingen. Es gibt letztlich kein Sanktionspotenzial außer dem Verfall der verfügbaren Mittel am Projektende.

Notwendig ist auf jeden Fall, bei einem vergleichbaren Vorhaben einen **zeitlichen Rahmen von 12 – 15 Monaten** für die In-house-Phasen vorzusehen.

Die Struktur aus Informieren über die Grundlagen – Einführen in Methoden – Umsetzen in In-house-Workshops hat sich bewährt und sollte grundsätzlich beibehalten werden.

Finanzen

Es wurde schon zu Beginn des Berichts darauf hingewiesen, dass die Projekte der H-T-O einem **konsequenten Controlling** unterzogen werden. Die Notwendigkeit der regelmäßigen Abrechnungen und damit auch die ständige Übersicht über den Stand der Mittel erleichtert es, neben der sehr detaillierten und gründlichen Vorausplanung, im vorgesehenen Budget zu bleiben.

Erweiterung der Zahl der Partner

Die Offenheit für Vorschläge, für Referenten und Partner und die daraus entstehende Vielfalt ist grundsätzlich zu befürworten. Die Zahl der Anregungen sowohl bei der Optimierung des Managements als auch bei der Suche nach neuen Produkten und Märkten hat sich damit für die Teilnehmer immens vergrößert.

Zusammenarbeit

Insgesamt verlief dieses Projekt weitgehend reibungslos. Die Zusammenarbeit mit der Regierung von Oberfranken, mit dem Controller der Fa. CSC Ploenzke, und den Unternehmen war konstruktiv sowie ziel- und ergebnisorientiert.

Die überwiegende Zahl der Partner und Referenten war sehr interessiert am Projekt und engagierte sich für seine Zielsetzungen und das Vorwärtkommen der Unternehmen.

Dieses Projekt war für die Beteiligten eine konstruktive und positive Erfahrung.

Erfahrungen für die Zukunft

Die Qualität der Ergebnisse eines Projektes hängt entscheidend von den Strukturen ab, innerhalb derer die Beteiligten arbeiten sollen. Doch auch der Ablauf selbst lässt sich beeinflussen. Aus dem Qualitätsmanagement ist der Plan – Do – Check – Act – Zyklus bekannt:

Einer intensiven Planung folgt eine erste Umsetzung der Überlegungen. Nach einer festgelegten Zeit erfolgt eine Prüfung, inwieweit die gesetzten Ziele erreicht wurden. Die Ergebnisse der Prüfung fließen in eine Prozessverbesserung ein.

Welche Verbesserungen bei der Durchführung eines vergleichbaren Projektes angestrebt werden sollten, zeigen die folgenden Abschnitte auf.

Systematisches Rückmeldeverfahren

Mehr oder weniger gute Referenten, mehr oder weniger gut gelingende Workshops – dieses Schwanken in der Qualität wird sich grundsätzlich nicht vermeiden lassen. Es gibt aber sicher Möglichkeiten, die Erwartungen von Projektleitung und -träger als Auftraggeber und die Erwartungen der Unternehmensvertreter als Zuhörer bzw. Nutznießer zu konkretisieren und sie den Referenten und Partnern vorab auch mitzuteilen. Das schafft mehr Transparenz für die Beteiligten und es bezieht die Unternehmensvertreter stärker in die Veranstaltungsplanung ein.

Eine Erfahrung für die Zukunft ist daher:

- ➔ Es muss ein Steuerungsinstrument gefunden und etabliert werden, das ein regelmäßiges und direktes Feedback durch die Unternehmensvertreter für Referenten, Partner und Projektleitung ermöglicht.

Einbindung der Teilnehmer

Zielsetzung war es, die Unternehmensvertreter in die gemeinsamen Workshops aktiv einzubinden. Aus diesem Grund erfolgten Vorstellungsrunden von Personen und Unternehmen sowie Erprobungen von Methoden, die in der In-house-Phase zum Einsatz kamen. Darüber hinaus wurden Berichte über Zielsetzungen und Projektverlauf gefordert.

Diese Bemühungen zeigten nicht immer den gewünschten Erfolg:

- ▶ Das Interesse am Vorgehen und an den Erfahrungen der anderen Unternehmen war nur bedingt gegeben
- ▶ die Bereitschaft, regelmäßig über die eigenen Fortschritte zu berichten, war begrenzt
- ▶ die Zielsetzung der Berichte oder Übungen und deren Einbindung in die Workshop-Gestaltung war nicht immer hinreichend einsichtig.

Die gemeinsamen Workshops hatten daher überwiegend den Charakter von Vortragsveranstaltungen. Sie waren von der Leitung für die Teilnehmer organisiert. Die Teilnehmer blieben eher passiv und erschienen, bei für sie uninteressanten Themen, überhaupt nicht zur Veranstaltung.

Eine Erfahrung für die Zukunft ist daher:

- Die Zielsetzung für die gemeinsamen Veranstaltungen muss genauer definiert, die Möglichkeiten zum Austausch zwischen den Unternehmen müssen verbessert werden.

Projektplanung und –steuerung in den Unternehmen

Im Abschnitt „Projektbeschreibung“ wurde das Controlling der Projekte durch die High-Tech-Offensive Bayern hervorgehoben. Diese Forderung von außen, Berichte über den Fortgang des Projektes zu definierten Zeitpunkten zu erstellen, war nicht immer angenehm, aber sehr hilfreich. Die Vorgabe eines Termins und des Gegenstands, über den zu berichten ist sowie die Rückmeldung an die Projektleitung in Form einer Ampelbewertung zum Stand des Projektes förderten die Konsequenz bei der Durchführung und Steuerung des Projektes.

Das für das Gesamtprojekt funktionierende Projektmanagement hatte leider nur begrenzt eine Entsprechung in den einzelnen Unternehmen. In den Veranstaltungen wurde zwar wiederholt angeregt, die Produkt- oder Organisationsentwicklung intern zu planen und zu steuern, doch zeigt sich im Nachhinein, dass mehr Nachdruck und mehr Controlling von außen nötig gewesen wäre.

Eine Erfahrung für die Zukunft ist daher:

- Das interne Projektmanagement muss nachdrücklicher gefordert und möglichst durch das Einsetzen eines externen Paten, der Mitverantwortung für den Verlauf übernimmt, wirkungsvoller unterstützt werden.

Eigeninitiative der Unternehmen versus Druck von außen

Projektarbeit ist sehr häufig in den Unternehmen zusätzlich zu den normalen Aufgaben zu leisten. Dadurch sind die Ressourcen für Projektarbeit begrenzt und es werden tagesaktuelle Prioritäten häufig auch zu Lasten eines Projektes gesetzt. Doch all dies erklärt nicht, warum es internen Projektleitern nur vereinzelt gelingt, zur vereinbarten Zeit auf Anfragen zu antworten bzw. rechtzeitig und ohne wiederholtes Nachfragen verfügbare Finanzmittel abzurufen.

Eine Erfahrung für die Zukunft ist daher:

- ➔ Die Aufgaben der internen Projektleiter in den Betrieben und die Erwartungen seitens der Gesamtprojekt-Leitung sollten klarer definiert werden.

Das abgeschlossene Projekt stellte den zwölf Unternehmen Anleitungen zur Verbesserung ihres Innovationspotenzials zur Verfügung.

Die oben aufgeführten Erfahrungen streben daher vor allem drei Verbesserungsvorschläge für vergleichbare Projekte an:

- ▶ Jedes einzelne Unternehmen muss noch stärker darin unterstützt werden, effektives Projekt- und Innovationsmanagement zu betreiben.
- ▶ Die Unternehmen müssen im Laufe des Projektes stärker in die Gestaltung dieser „Anleitung“ einbezogen werden.
- ▶ Der Austausch zwischen den Unternehmen muss intensiviert werden.

Während das beschriebene Projekt quasi von oben nach unten strukturiert war und sich die Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen eher zufällig ergab, ist die Vision für die Zukunft ein sich im Gleichgewicht

befindendes Netzwerk, das Beziehungen zwischen allen ermöglicht und fördert.

Ausblick

Diese Vision eines Netzwerkes mit Nutzwert für alle Beteiligten führte bereits im Herbst 2002 zu zwei konkreten Ansätzen, die noch kurz aufgezeigt werden sollen.

Erfahrungsaustausch zur Suche nach Synergien

Einer der Projektteilnehmer äußerte zu Beginn den Wunsch nach einem regelmäßigen Erfahrungsaustausch zwischen Unternehmern. Eine derartige Erfahrungsaustauschgruppe wurde eingerichtet und zeigt vielversprechende Ansätze.

Das Dach für diese Gruppe bildet die ARGE28, eine Arbeitsgemeinschaft von 28 Wirtschaftskammern entlang der Grenzen zu den mittel- und osteuropäischen EU-Beitrittsländern. Ziel dieser Arbeitsgemeinschaft ist es, Unternehmen optimal auf die Wirtschaft in einem erweiterten Europa vorzubereiten. ⁴

Den Kern der eingerichteten Arbeitsgruppe bilden Unternehmen aus dem Projekt „Diversifizierung von Textilfirmen am Beispiel textiler Verbundwerkstoffe“, ergänzt um Vertreter weiterer Textilbetriebe aus oberfränkischen Unternehmen. In einer ersten Sitzung wurden die Ziele für die weitere Arbeit der Gruppe formuliert, die neben dem Bedürfnis nach

⁴ Informationen zur ARGE28 erhalten Sie bei Frau Kern, IHK Bayreuth, Tel. 0921 / 886-152, email: kern@bayreuth.ihk.de.

gegenseitiger Information auch das Abklären von Möglichkeiten für gemeinsame Kooperationen umfassten. In der Gruppe kristallisieren sich verschiedene Ansätze zur Zusammenarbeit heraus, die aktuell konkretisiert werden, um dann nach passenden Partnern und Möglichkeiten der Förderung dieser Vorhaben zu suchen.

Projektantrag zur Unterstützung weiterer Firmen

Der erkennbare Erfolg des Projektes „Diversifizierung von Textilfirmen am Beispiel textiler Verbundwerkstoffe“ und das günstige Kosten-Nutzen-Verhältnis dieses Ansatzes führten zur Überlegung, die Arbeit weiter zu führen und ein weiteres Projekt zu beantragen. Der Antrag ist mit „Neue Geschäftsfelder mit neuen Technologien“ überschrieben. Dieses Vorhaben baut auf den Erfahrungen des Projektes „Diversifizierung von Textilfirmen“ auf, übernimmt grundlegende und erfolgreiche Elemente der Struktur und erweitert den Ansatz aufgrund der gemachten Erfahrungen. Zusätzliches Ziel ist der Wissenstransfer. Kontakte und damit auch die Möglichkeiten der Kooperation zwischen Forschungseinrichtungen und Unternehmen und zwischen den Unternehmen werden explizit angestrebt und gefördert. Das neue Projekt ist branchenübergreifend angelegt. Es soll vor allem versucht werden, Automobilzulieferer zu gewinnen und sie zu Kooperationen anzuleiten.⁵

⁵ Sollten Sie Interesse an einer Teilnahme haben, wenden Sie sich bitte an Herrn Dr. Bühlmeyer, IHK Bayreuth, 0921 / 886-114, email: buehlmeyer@bayreuth.ihk.de.

Anhang

Verzeichnis der Tabellen

TABELLE 1: ZEIT- UND ARBEITSPLAN PROJEKT „DIVERSIFIZIERUNG“	15
TABELLE 2: PROJEKTEINNAHMEN	20
TABELLE 3: PROJEKTAUSGABEN	21
TABELLE 4: EINSATZGEBIETE TECHNISCHER TEXTILIEN	30

Verzeichnis der Abbildungen

ABBILDUNG 1: WACHSTUMSSTRATEGIEN NACH ANSOFF	27
ABBILDUNG 2: ERFOLGSFAKTOREN FÜR INNOVATIVE UNTERNEHMER	28
ABBILDUNG 3: INNOVATIONEN – PRODUKTENTWICKLUNGEN	47
ABBILDUNG 4: VERÄNDERUNG DER MITARBEITERZAHLEN	49
ABBILDUNG 5: ZUFRIEDENHEIT MIT DEM VERLAUF DES PROJEKTES	98

Profile der beteiligten Unternehmen

Zwölf oberfränkische Unternehmen aus der Textilbranche nahmen an dem Projekt teil. Nachfolgend eine kurze Vorstellung der Unternehmen.

Bamberger Kaliko GmbH

Hausanschrift	Kronacher Straße 59, 96052 Bamberg
Website	www.bamberger-kaliko.de
Ansprechpartner	Herr Klaus Füßmann
Funktion	Leiter F+E
Telefon	0951 / 40 99-1 22
e-mail	klaus.fuessmann@bamberger-kaliko.de
Mitarbeiterzahl	175
Produkte	Bucheinbandstoffe Sonnenschutz Ba Ka Tech



Eckardt Gardinen GmbH & Co. KG

Hausanschrift	E.-C.-Baumann-Straße 8 a, 95326 Kulmbach
Website	www.eckardt-gardinen.de
Ansprechpartner	Herr Udo Albrecht
Funktion	Produktionsleiter
Telefon	09227 / 50 09-0
e-mail	u.albrecht@eckardt-gardinen.de
Mitarbeiterzahl	191
Produkte	Wirkgardinen aus Polyester Dekostoffe auf Wirkbasis



eswegee Vliesstoff GmbH

Hausanschrift	Fabrikzeile 21, 95028 Hof
Website	www.eswegee.com
Ansprechpartner	Herr Dr. Hagen Hohmuth
Funktion	Leiter Entwicklung
Telefon	09281 / 49-438
e-mail	hagen.hohmuth@eswegee.com
Mitarbeiterzahl	313
Produkte	Vliese für Bekleidung Technische Vliese



Frenzelit-Werke GmbH & Co. KG

Hausanschrift	Postfach 11 40, 95456 Bad Berneck
Website	www.frenzelit.com
Ansprechpartner	Herr Werner Springer
Funktion	Marketing Manager
Telefon	09273 / 72-167
e-mail	werner.springer@frenzelit.de
Mitarbeiterzahl	412
Produkte	Flachdichtungen Kompensatoren Technische Textilien



H.T.-Kollektionen Heinrich Türk GmbH

Hausanschrift	Hundsanger 12, 95326 Kulmbach
Website	./.
Ansprechpartner	Herr Heinrich Türk
Funktion	Geschäftsführer
Telefon	09227 / 79 79
e-mail	post@ht-kollektionen.de
Mitarbeiterzahl	40
Produkte	Musterkollektionen

**H.T.-Kollektionen
Heinrich Türk GmbH**



mallani - Karl-Heinz Moll GmbH & Co. KG

Hausanschrift	Kulmbacher Str. 115, 95445 Bayreuth
Website	http://www.mallani.de
Ansprechpartner	Herr Michael Moll
Funktion	Geschäftsführer
Telefon	0921/745934
e-mail	moll@mallani.de
Mitarbeiterzahl	80
Produkte	Herstellung von gestrickter und gewirkter Damenoberbekleidung

mallani®

Munzert Gebrüder GmbH & Co.

Hausanschrift	Ernst-Richard-Funke-Straße 17-19, 95119 Naila-Marlesreuth
Website	www.munzert.de
Ansprechpartner	Herr Bernd Kout
Funktion	Geschäftsführer
Telefon	09282 / 309-0
e-mail	info@munzert.de
Mitarbeiterzahl	116
Produkte	Jaquard-Weberei Deko- und Möbelstoffe



Reich Ewald Weberei

Hausanschrift	Witzleshofener Straße 24, 95482 Gefrees
Website	www.webereireich.de
Ansprechpartner	Frau Inge Reich
Funktion	Buchhaltung / Lohn / Personal
Telefon	09254 / 511
e-mail	webereireich@t-online.de
Mitarbeiterzahl	10
Produkte	Jacquard-, Schaft-Flachgewebe



Schoepf, E. GmbH & Co.

Hausanschrift	Rathausstraße 18 – 24, 95236 Stammbach
Website	www.schoepfgmbh.de
Ansprechpartner	Herr Karl-Robert Wagner
Funktion	Geschäftsführer
Telefon	09256 / 80-0
e-mail	krwagner@schoepfgmbh.de
Mitarbeiterzahl	160
Produkte	Velours Flachgewebe



tekskon GmbH & Tex-A-Med GmbH

Hausanschrift	Ellrodtstraße 5, 95482 Gefrees
Website	www.texamed.de
Ansprechpartner	Frau Tayyibe Smolik
Funktion	Geschäftsführerin
Telefon	09254 / 9 62-0
e-mail	t.smolik@tekskon.de
Mitarbeiterzahl	20
Produkte	Tekskon GmbH : Schutzbekleidung & Schutztextilien Tex-A-Med: Medizinische Produkte bei Inkontinenz, Allergien und Neurodermitis

Tex-A-Med®
GmbH

tekskon 

Vitrulan Textilglas GmbH

Hausanschrift	Bernecker Straße 8, 95509 Marktschorgast
Website	www.vitrulan.com
Ansprechpartner	Herr Friedhelm Schwender
Funktion	Geschäftsführung Marketing/Vertrieb
Telefon	09227 / 77-710
e-mail	f.schwender@vitrulan.de
Mitarbeiterzahl	330
Produkte	Dekogewebe aus Glas Armierungsgewebe aus Glas Spezialprodukte aus Glas



Weiss, C.F. GmbH & Co. KG

Hausanschrift	Gunterstraße 31, 95233 Helmbrechts
Website	www.cfweiss.de
Ansprechpartner	Herr Volker Ernst
Funktion	Technischer Leiter
Telefon	09252 / 708-113
e-mail	vernst@cfweiss.de
Mitarbeiterzahl	230
Produkte	Stoffe für hochwertige DOB sportliche DOB Sport- und Funktionskleidung

C-F-WEISSGUTER STOFF

Veranstaltungen in chronologischer Reihenfolge

Nr.	Inhalt bzw. Unternehmen	Art	Datum
2000			
1	Diversifikation	Grundlagen	06.12.
2	Technische Textilien	Grundlagen	24.01.
2001			
3	IST- und SWOT-Analyse	Methoden	08.03.
4	Munzert	In-house	16.03.
5	Frenzelit	In-house	21.03.
6	CFWeiss	In-house	22.03.
7	Eckardt	In-house	26.03.
8	Schoepf ½ Tag	In-house	27.03.
9	mallani	In-house	05.04.
10	Schoepf ½ Tag	In-house	06.04.
11	H.T.-Kollektionen	In-house	25.04.
12	Vitrulan	In-house	02.05.
13	eswegee ½ Tag	In-house	08.05.
14	Bamberger Kaliko	In-house	15.05.
15	Reich	In-house	18.05.
16	tekskon	In-house	21.05.
17	Reflexion SWOT / Ideenfindung	Methoden	23.05.
18	Frenzelit ½ Tag	In-house	08.06.
19	Vitrulan	In-house	19.06.
20	Bamberger Kaliko	In-house	20.06.
21	Frenzelit ½ Tag	In-house	25.06.
22	CFWeiss ½ Tag	In-house	26.06.
23	Munzert	In-house	28.06.
24	mallani	In-house	02.07.

Nr.	Inhalt bzw. Unternehmen	Art	Datum
25	Eckardt	In-house	04.07.
26	Schoepf	In-house	06.07.
27	Bamberger Kaliko	In-house	16.07.
28	Geschäftsplanung / neue Technologien	Methoden	27.09
29	Wachstum fördern	Methoden	06.11.
30	Schoepf	In-house	08.11.
31	CFWeiss	In-house	09.11.
32	Munzert	In-house	16.11.
33	Vitrulan	In-house	07.12.
34	Reich	In-house	06.12.
Nr.	Inhalt bzw. Unternehmen	Art	Datum
			2002
35	Ideenfindung – Nutzung von Ressourcen	Methoden	31.01.
36	Frenzelit ½ Tag	In-house	10.01.
37	Frenzelit ½ Tag	In-house	30.01.
38	Frenzelit ½ Tag	In-house	15.02.
39	Reich	In-house	22.02.
40	Strategisches Management	Methoden	25.04.
41	Trends in der Forschung Tech. Textilien	Ausblick	18.07.
42	Reich, Gefrees	In-house	24.04.
43	Frenzelit ½ Tag	In-house	05.05.
44	Frenzelit ½ Tag	In-house	10.06.
45	Munzert	In-house	23.07.
46	Frenzelit ½ Tag	In-house	28.07.
47	Munzert	In-house	29.07.
48	Frenzelit ½ Tag	In-house	02.08.
49	Reich	In-house	03.08.
51	Pressegespräch	Abschluss	17.12.

Es sind hier nur die In-house-Workshops aufgeführt, bei denen die Projektleitung und / oder der Projektträger anwesend waren.

SWOT-Analyse zur oberfränkischen Textilindustrie

Die Stärken und Schwächen der oberfränkischen Textilindustrie und die Chancen und Risiken der Situation, in der sie sich aktuell befindet, wurden auf dem ersten Workshop am 08. 03. 2001 in Hof analysiert.

Die Antworten stammen von 30 Unternehmensvertretern und den Projektpartnern der FH Münchberg und von Dr. Reich & Partner.

Stärken und Schwächen – die interne Perspektive

Stärken	Schwächen
Ausbildung	geographische Lage
Ausbildungsstätten	Einseitigkeit des Standorts
Hohes Ausbildungsniveau	Standortprobleme
Qualifikation der Mitarbeiter	hohe Produktionskosten
Verfügbarkeit von Fachpersonal	Hohe Lohnkosten im internationalen Vergleich
Starker Verbund	
	Ungeschickte Selbstdarstellung
niedriges Lohnniveau im nationalen Vergleich	fehlende Managementmethodik
Marktnähe	negatives Image

Stärken	Schwächen
zentraler Standort	schwaches Marketing
	Oberfranken – negatives Image
Fachwissen	
Kompetenz	(verfügbare) Fachkräfte
Gutes Produktions-Know-how	dünne Personal- und Kapitaldecke
Schnelligkeit	Nachwuchsprobleme
Historie / Tradition	Nachfolgeprobleme
Spezialbranchen mit langer Tradition	
Vielfalt der Firmen, die sich mit allen Arten von Textilien beschäftigen	wenig Internationalisierung; traditionelle Absatzwege
	Starre Strukturen
Flexibilität	zu starke Traditionsverhaftung
Lebensqualität	nicht auf Marktveränderungen eingehen
landschaftlich reizvoll	Synergieeffekte ungenutzt
	geringe Kooperationsbereitschaft
	wenig firmenübergreifende Kommunikation
	reglementierendes Umfeld (Politik ...)
	keine staatliche Förderung mehr
	höhere Auflagen

Chancen und Risiken – die externe Perspektive

Chancen	Risiken
Osterweiterung	EU-Osterweiterung
Nähe zum Osten	Globalisierung
Internet	Mittelständische Struktur
Globalisierung	BMW – zu hohe Lohnkosten
Netzwerkstrukturen	Stagnierende Märkte
	Umweltschutz-Auflagen
Hohe Entwicklungsintensität	Nachwuchsprobleme
permanentes Anbieten von Neuerungen	keine Lobby
Smart Clothes (intelligente Textilien)	
enorme produktspezifische Kenntnisse	Grenzlage zu Tschechien
mit neuen Produkten zu neuen Märkten	Steigender Importdruck
enormes, räumlich konzentriertes Potenzial	Nachfolgeprobleme
Produkt- und Produktionsvielfalt	
	weitere Abwanderung in Billiglohnländer
schlanke Organisation	Verlust von
	mangelnde Kapitalbildung
Partner	hohe Arbeitslöhne
Ausbildungsstätten	Import Ausland
Spezialisierung / Flexibilisierung der Unternehmen	Globalisierung führt zu starken Unterschieden in den Kostenstrukturen
Verbünde auf Zeit	
	Preiswettbewerb
Kundenorientierung aufbauen	

Chancen	Risiken
schnell auf spezielle Kundenwünsche eingehen	
schnelle Reaktion auf Markt- und Kundenanforderungen	
strikte Qualitätssicherung und Durchsetzung international führender ökologischer Standards	
wenig	

Screenshot von www.textil-innovativ.de

Textil Innovativ

Home

Projektinfo
Seit Dezember letzten Jahres läuft unter der Trägerschaft der IHK Bayreuth das Projekt "Diversifizierung in oberfränkischen Textilfirmen am Beispiel textiler Verbundwerkstoffe und technischer Textilien". Zwölf Textilfirmen aus Oberfranken arbeiten in diesem Verbundprojekt zusammen, das im Rahmen der [High-Tech-Offensive vom Freistaat Bayern](#) mit 173.000,- DM gefördert wird und Teil des Regionalkonzeptes Oberfrankens ist... [mehr lesen](#)

Kompetenzatlas
Von Oberfranken für Oberfranken (und auch darüber hinaus): Informationen über andere Unternehmen aus den Bereichen Heimtextilien, Bekleidung oder Technische Textilien (mit Unternehmensprofilen). Möglichkeit, sich kostenfrei in den Kompetenzatlas einzutragen. Nach einer redaktionellen Bearbeitung durch uns werden Ihre Angaben ausschließlich publiziert.

Kooperationsbörse
Sie suchen nach Lösungen, Kapazitäten etc, oder haben solche anzubieten? Versuchen Sie es doch mit unserer Kooperationsbörse.

Links
Links zum Thema "Technische Textilien"

Download
Download von Vorträgen, Broschüre, etc.

Projektposter

High-Tech-Offensive
Zukunft
Bayern

Fertig | Start | Internet | 9:18