

THOMAS ZEILER
ist als Innovations-
scout für Maincor
unterwegs

OFFEN FÜR NEUES

Der fränkische Kunststoffhersteller Maincor leistet sich einen Innovationsscout: Thomas Zeiler sammelt hauptberuflich Ideen. Und macht sich damit bezahlt

Text: INA LINDEN, Fotos: FALK HELLER

Unter einer Glasglocke stürzen sich Roboterarme auf dicke, schwarze Kunststoffrohre: Einer schneidet, einer stülpt ein Verbindungsstück über das Schlauchende – den Flansch. Um das Rattern der Maschine zu übertönen, muss Thomas Zeiler fast schreien: „Ablaufschläuche für Waschmaschinen!“ In die fertigen Schläuche wird Luft gepumpt. Die guten bauen den Überdruck ab und sind tauglich, die schlechten zucken noch leicht auf dem unruhigen Band und fallen dann raus, in einen Müllcontainer. Viele sind es nicht: „Die Fehlerquote ist sehr niedrig“, sagt Zeiler.

Sein Stolz ist nicht zu überhören. Schließlich hat er die Entwickler von Maincor auf die Spur gesetzt. Von ihm kam der Anstoß. Bei einem Kunden hatte er Schläuche gesehen, im Abfall. „Alles Handarbeit“, hatte der Kunde geschimpft, der die Schläuche für teures Geld in Skandinavien eingekauft hatte. Als Zeiler zurück nach Knetzgau kam, ging er schnurstracks zu den Maincor-Entwicklern. Rohre aus Kunststoff – damit verdient das fränkische Unternehmen sein Geld. Zeiler schilderte das Problem und fragte: Können wir das auch, und zwar besser?

Für solche Fragen wird er bezahlt. Thomas Zeiler, 45, Ingenieur, Familienvater, Doktor der Werkstoffwissenschaften, ist seit einem Jahr der Innovationsscout von Maincor.

EINE INNOVATION, so wird sie definiert, ist eine Erfindung, die sich am Markt bewährt. Was sich nicht durchsetzt, mag technisch brillant sein, ist aber dennoch wirtschaftlich ein Flop. Mit der Zahl der Erfindungen hat das nichts zu tun, wie einschlägige Studien immer wieder bestätigen. Sie vergleichen die Forschungsetats mit der Innovationskraft des Unternehmens und stellen fest: Mehr Geld für die Forscher schlägt sich keineswegs zwangsläufig in einer steigenden Zahl erfolgreicher Produktneuheiten nieder.

Das ist das Grundsätzliche. Was nicht heißt, dass Maincor auf Forschung verzichten könnte. 2,5 Prozent des Umsatzes gehen derzeit an die Entwicklungsabteilung. Es bedeutet allerdings, dass Maincor auf verzichtbare Forschung verzichtet. Wo kein Markt, da kein Aufwand.

In diesem Spannungsfeld arbeitet Zeiler. Zum einen muss er die Wissenschaft im Blick haben: Was gibt es Neues? Wo stehen Durchbrüche an? Sein Hauptaugenmerk gilt allerdings dem Markt. Was wollen Kunden? Zuhören ist eine wichtige Aufgabe, auch: die richtigen Fragen zu stellen.

Wo Zeiler seine Ideen sammelt, ist letztlich egal. Es stehen Termine mit Kunden und Lieferanten auf seiner Agenda, Seminare, Fachmessen und Projekte mit Forschern. Bloß nichts verpassen, was wichtig sein könnte. Dann zurück, die Ideen ins Unternehmen tragen. Dort kümmert er sich um Patente, liest Fachzeitschriften und nimmt an Projektsitzungen teil.

Das klingt selten nach großer, weiter Welt, eher nach geduldiger Kärrnerarbeit. Stimmt schon, bestätigt Zeiler. Die meiste Zeit bringt er in seinem Büro in Knetzgau, zusammen mit ehemaligen Entwicklerkollegen. Vieles wird erst in der Abteilung besprochen, um sich halbwegs sicher zu sein, dass das Produkt technisch machbar ist. Anschließend spricht Zeiler mit Dieter Pfister.

Der hat Maincor 2004 mit seiner Frau Gudrun als Spin-off des finnischen Konzerns Uponor gegründet. Die Pfisters brauchten einen Kunststoffexperten, der neue Werkstoffe, Rohre und Schläuche entwickelt. Das war Zeiler. Er erhielt die Personalnummer 003.

Heute beschäftigt Maincor 442 Mitarbeiter, davon arbeiten 24 in der Forschung und Entwicklung. Da kommt zwar einiges an Ideen zusammen, doch früher regierte das Chaos. „Geordnet ging da nichts“, erinnert sich Dieter Pfister. Er suchte nach einem

Mitarbeiter, der das Chaos lichtet. Einem, der Vorschläge sammelt und der Gutes vom Vernachlässigten trennen kann. Der offen ist für Menschen und für Ideen, anstatt sich in technischen Feinheiten zu vergraben. Detailfreude ist nicht gefragt, eher das Gegenteil. Schließlich besteht die Aufgabe eines solchen Mitarbeiters darin, ständig neue Projekte anzuwerfen und dabei nicht den Überblick zu verlieren.

DER MAINCOR-CHEF WUSSTE schnell, wer der richtige Mann dafür wäre: Thomas Zeiler. Pfister beschreibt ihn als verbindlichen Kerl, als einen Kumpeltyp, einer, mit dem man gern ein Bier trinkt – oder zwei – und der auch über etwas anderes reden kann als über Kunststoffe. Weil er ohnehin gern plaudert. Also hat Pfister seinen dienstältesten Mitarbeiter kurzerhand vom Entwickler zum Innovationsscout befördert.

Der empfindet sich als richtige Wahl. „Ich bin nicht der Typ Mensch, der im Urlaub am Strand liegt“, sagt Zeiler. „Eine halbe Stunde ist okay, aber dann such ich mir was anderes.“ Das darf er jetzt auch während der Arbeitszeit. Zeiler hält sich nun nicht mehr lange mit einzelnen Projekten auf, sondern bringt sie nur noch zum Laufen. Wie es damit vorangeht, berichtet Zeiler seinem Chef alle zwei bis drei Wochen bei einem festen Termin. Oft treffen die beiden sich zwischen durch auf dem Gang und tauschen Neuigkeiten aus. So fallen Entscheidungen oft auf dem sehr kurzen Dienstweg.

Ist das nicht möglich, werden Vertriebs- und Marketingmitarbeiter hinzugezogen. Bei komplexen Fragen wird der Markt beobachtet, erst danach erst kann es losgehen. In diesem Ausleseprozess bleiben viele Vorschläge auf der Strecke. „Von zehn Ideen werden acht ad acta gelegt“, sagt Pfister. „Aber die zwei, die übrig bleiben, können das Unternehmen enorm voranbringen.“ ▶



HELMUT MÜNSTEDT (r.) von der Universität Erlangen zeigt sich offen für den Dialog mit der Wirtschaft

Der Erfolg gibt ihm recht. Der Umsatz betrug vergangenes Jahr 77,2 Mio. €, dieses Jahr sollen es mehr als 82 Mio. € werden. Das Wachstum, so Pfister, speise sich vor allem aus den Innovationen. In den nächsten zwei Jahren wird Maincor rund die Hälfte des Umsatzes mit Produkten machen, die nicht älter als zwei Jahre sind.

Fünf Neuheiten sind gerade im Entstehen, viele andere Projekte hat Zeiler bereits an seine Entwickler abgegeben. Zum Beispiel an Harald Ebert, den technischen Chef des Sondermaschinenbaus, den er heute in Schweinfurt besucht.

So kommt Thomas Zeiler mal heraus aus seinem Knetzgauer Büro. Er steigt in seinen anthrazitgrauen, makellos sauberen Opel Astra. Die Rundreise kann beginnen. Zu der ersten Station führen 30 Kilometer Landstraße. Hinter Sommerwiesen erheben sich ein paar Industrieklötze, dann ist Schweinfurt schon erreicht.

Gleich hinter dem Ortsschild rechts geht es zu Maincor. Hier werden die Maschinen gebaut, die Rohre und Schläuche herstellen und die Maincor auch an Wettbewerber verkauft. In der Eingangshalle riecht es nach Metall, rauchig und nach Öl. Nicht jedermanns Sache, weiß Zeiler. „Aber ich liebe es.“

HARALD EBERT wischt sich die soeben gewaschenen Hände an seinem roten Maincor-Poloshirt trocken und reicht Zeiler die Hand. Er baut an einer Wellrohrmaschine, ein Auftrag aus Aserbaidschan. Dort werden die Rohre als Kabelschutz für den Tiefbau benötigt. Aber darum geht es heute nicht. Sondern um die Maschine daneben, die flache Gummiröhren ausspuckt. Diese Tropfbewässerungsanlage soll Pflanzen durch ein Labyrinth aus kleinsten Löchern wassersparender

versorgen als die herkömmlichen Sprengleranlagen. Fünf Stück hat Maincor bereits davon verkauft. Jetzt arbeiten die Entwickler an einer verbesserten Version, die doppelt so schnell tropfen soll.

Was Wasser spart, schont kostbare Ressourcen und sollte deshalb gefördert werden, finden Zeiler und Ebert. Auch wenn es heißt, mit Formularen zu kämpfen. Die stammen vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Überschrift: Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand. Mag das Schreiben von Projektanträgen auch wenig innovativ erscheinen, es gehört ebenfalls zum Arbeitsalltag von Thomas Zeiler. Es geht um 25 Prozent Förderung, das wären 90 000 €. „Wir müssen das so schreiben, dass es verständlich ist“, sagt Zeiler. Der Sachbearbeiter im Wirtschaftsministerium, der den Antrag bekommt, müsse es verstehen genau wie der Experte eines Fraunhofer-Instituts, der es später bewertet. 80 bis 100 Arbeitsstunden stecken in einem solchen 15 bis 20 Seiten langen Antrag, allein Ebert und Zeiler investieren jeweils drei Tage Arbeit.

 Einen Innovations-scout kann sich auch eine Firma mit 50 Angestellten leisten. Der holt sein Geld schon wieder rein

THOMAS ZEILER, MAINCOR-INNOVATIONSSCOUT

Nicht am Stück allerdings. Zeiler zieht es weiter, der nächste Termin steht an, mit Helmut Münstedt. Der leitet an der Universität Erlangen den Lehrstuhl für Polymerwerkstoffe. Eine Stunde gönnt sich der Astra bis nach Erlangen. Gemütlich geht es an Wiesen und Feldern vorbei. Zeit für einen Plausch, etwa über das Kunststoffnetzwerk Franken.

91 UNTERNEHMER haben sich darin zusammengeschlossen, Kunststoffverarbeiter und ihre Zulieferer. In Arbeitskreisen tauschen sie Erfahrungen aus, treffen sich vor Ort, jedes Mal in einem anderen Unternehmen. Diskutiert werden beispielsweise Probleme mit Maschinen oder gemeinsamen Lieferanten. „Da geht es oft um kleine Tipps, die viel Zeit sparen“, sagt Zeiler. Und Feedback komme von 15 Leuten. Beachtlich findet Zeiler, dass die Firmen ihre Wettbewerber sogar durch die Werkshallen führen. „Man kriegt massiv Einblicke“, sagt er. Das klappt nur deswegen, weil sich die Produkte sehr wohl unterscheiden, die Technik jedoch kaum. Kleinere Produkte entwickeln die Mitglieder des Kunststoffnetzwerks mittlerweile sogar zusammen, teilen die Aufgaben unter sich auf.

Mittlerweile ist er in Erlangen angekommen. Abseits der Stadt liegen die Betonbauten des Unicampus, versteckt in einem Fichtenwald. Schnell holt sich Zeiler noch ein Brötchen vom Kiosk, er kennt sich aus, hier hat er studiert. Leicht findet er den Weg in dem vertrackten System von Treppenhäusern, Hörsälen und Laboren, nimmt ab und an zwei der grau marmorierten Stufen auf einmal, läuft durch kahle Gänge, schlägt hier und da einen Haken und öffnet die Tür zum Lehrstuhl für Polymerwerkstoffe, den Professor Münstedt leitet.

LESSONS TO LEARN

ANTENNEN AUF EMPFANG

01 Nicht für den Ingenieur, für den Kunden entwickeln wir: In vielen Unternehmen entwickeln die Forschungsabteilungen ein Eigenleben. Neue Produkte werden endlos optimiert, um perfekt auf den Markt zu kommen. Diese Perfektion wird vom Kunden nicht honoriert, frisst allerdings viel Zeit und Kosten.

02 Deshalb brauchen Unternehmen einen Abgleich zwischen interner Forschung und den Kunden. Diese Aufgabe wird idealerweise von Mitarbeitern übernommen, die Ingenieurdenken kennen (also bei den Entwicklern akzeptiert werden) und dennoch den Markt beobachten.

03 Solch ein Innovationsscout hat seine Antennen ständig auf Empfang zu stellen. Er muss „schwache Signale“ wahrnehmen und ihr Potenzial erkennen. Das passiert im ständigen Austausch mit hauseigenen Forschern, mit Kunden, mit Wissenschaftlern und mit Konkurrenten. Messe- und Seminarbesuche sind Pflicht.

04 Mögliche Entwicklungen bespricht ein Innovationsscout mit internen Forschern, mit der Geschäftsleitung und den betroffenen Fachabteilungen (zum Beispiel Produktion oder Vertrieb). Nur die Projekte, die diesen internen Check überstehen, werden in Angriff genommen.

05 Die Rolle des Innovationsscouts besteht darin, neue Projekte anzuschauen – nicht darin, sie zu beaufsichtigen. Da er aber ständig den Markt und seine Entwicklungen beobachtet, gibt er Feedback, wenn ein Projekt nicht die Kundenwünsche erfüllt. So kann nachjustiert oder abgebrochen werden.

Es geht um ein Solarrohr, also ein Rohr, das Sonnenenergie speichert und leitet. Maincor sieht da einen Markt, wird sich engagieren. „Wir wissen noch nicht, wie komplex das wird“, fühlt Zeiler vor. „Es könnte eine Diplomarbeit dabei herauskommen oder auch ein bisschen mehr.“ Münstedt schaut seinen ehemaligen Studenten streng von der Seite an, lässt sich Zeit mit einer Antwort. „Morgen prüfe ich zwei Studenten, die dann Diplomarbeiten schreiben“, sagt er dann. Er würde sie fragen, verspricht er.

Es ist nicht die erste Forschungsidee, die Zeiler an Münstedt heranträgt. Vor vier Jahren begannen sie ein Projekt zur Gasphasenfluorierung. Maincor war es gelungen, einen Kunststoff so zu behandeln, dass man ihn mühelos lackieren oder verkleben konnte. Aber warum das funktionierte, wussten Zeiler und seine Entwicklungskollegen nicht. Deshalb wandten sie sich an das Erlanger Institut für Werkstoffwissenschaften. Was die Wissenschaftler herausfanden, kann Maincor nutzen. Mit der Fluorierung hat die Firma 2005 etwa 60 000 € Umsatz gemacht, drei Jahre später waren es mehr als 700 000 €.

DIE DOKTORARBEIT dazu ist gerade fertig. Münstedt blättert sie durch. „Mich hat fasziniert, dass diese Fluorbehandlung eine hohe Haltbarkeit hat“, sagt er. Werkstücke können tagelang liegen bleiben, ohne dass sie lackiert oder verklebt werden müssen.

Maincor hatte dieses Förderprojekt 2005 angeschoben, um sich auf dem Markt bekannt zu machen. „Wir hatten nichts vorzuweisen, waren frisch gegründet“, erinnert sich Zeiler. Sie wollten demonstrieren, dass sie Experten sind, wissenschaftsgeprüft. Die Kunden können nun sicher sein, dass die mit Fluor behandelten und verklebten Kunststoffrohre nicht bereits nach einem Jahr wieder auseinanderfallen.

Die Spritzgussmaschine, die Proben herstellt für die Gasphasenfluorierung, steht nur wenige Schritte vom Institut entfernt, in ei-

ner Halle, groß wie ein Hangar. Es geht ruhig zu, hier wird geforscht, nicht auf Stückzahl produziert. In einem weiteren Raum klemmt eine Zugprüfmaschine ein Stück Kunststoff zwischen ihre Krallen, zieht daran und testet so, ob eine Verklebung stark genug ist. Hier werden bei Bedarf auch Temperaturen von minus 150 bis plus 250 Grad Celsius erzeugt. Beide Maschinen nutzt Maincor, um zu testen, ob ein neuer Kunststoff oder ein Rohr etwas taugt. Die Universität als Dienstleister.

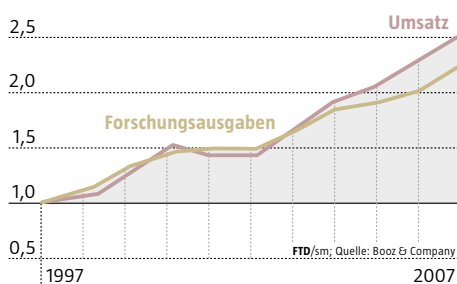
GEBEN UND NEHMEN: Was zwischen Maincor und der Uni Erlangen so selbstverständlich wirkt, ist noch längst nicht normal. Forscher und Praktiker sendeten oft nicht auf derselben Welle, sagt Münstedt. „Das mittelständische Unternehmen muss die Marktanforderung für uns in eine Produktionsanforderung übersetzen.“ Dazu brauche ein Unternehmen hoch qualifizierte Mitarbeiter. Einen Verfahrenstechniker zum Beispiel oder einen promovierten Ingenieur wie Zeiler. Und: „Man muss Geduld haben miteinander“, sagt Münstedt. Dürfe keine fertigen Lösungen verlangen und nicht auf die Zeit drängen. Von jetzt auf gleich passiert gar nichts: Die meisten Forschungsprojekte dauern mindestens drei Jahre.

Münstedt wünscht sich, dass mehr Unternehmer sich trauen, auf die Hochschulen zuzugehen. „Unsere Hauptaufgabe ist Lehre“, sagt er. Aber natürlich ist die Wissenschaft daran interessiert, das Neue in die Welt zu holen – ebenso wie Mittelständler. Das Interesse ist dasselbe, einzig der Antrieb unterscheidet sich.

Thomas Zeiler ist in beiden Welten zu Hause, weiß zu vermitteln und beide Sichtweisen zu schätzen. Es gehe ja nicht nur darum, Ideen abzugreifen, sagt er. Es soll ja auch Spaß machen, sie umzusetzen. Und zwar allen Beteiligten. Dann rentiere sich sein Job: „Einen Innovationsscout kann sich auch eine Firma mit 50 Angestellten leisten“, sagt Zeiler. „Der holt sein Geld wieder rein.“ □

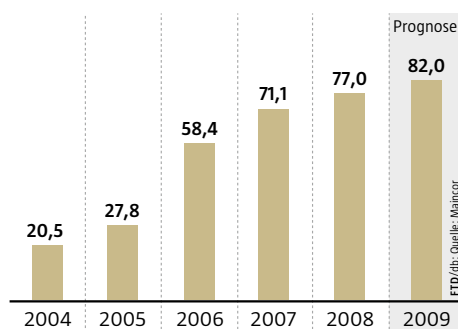
Nur Innovatoren gewinnen

Kennzahlen der weltweit 1000 innovativsten Unternehmen; 1997 = 1,0



Rasanten Wachstum

Umsatz von Maincor in Mio. €



VOM MANAGER ZUM UNTERNEHMER

2004 Uponor-Vorstand Dieter Pfister gründet Maincor als Management-Buyout, als sich sein Arbeitgeber – ein finnischer Konzern – aus der Kunststoffherstellung zurückzieht.

2007 Im Dezember wird Maincor in eine Aktiengesellschaft umgewandelt.

2009 Trotz Wirtschaftskrise arbeitet Maincor im Dreischichtsystem, steigert den Umsatz und stellt neue Leute ein. Im kommenden Jahr soll ein neues Werk in Görlitz/Bautzen eröffnet werden.