

## Unternehmensstrategie

# Kooperationen schaffen Vorteile

Innovationskooperationen bringen vor allem mittelständischen Unternehmen zahlreiche Vorteile. Welche Spielregeln dabei zu berücksichtigen und welche Effekte dadurch zu erzielen sind, erläutert Ihnen in diesem Beitrag der Schweizer Innovationsexperte Dr. Christian Marxt.

Im letzten Jahrzehnt hat sich die Marktdynamik dramatisch verändert, das heisst, dass immer neue Märkte entstehen, alte Märkte verschwinden oder sich die Spielregeln am Markt völlig verändern. So hat zum Beispiel der Beitritt Österreichs zur Europäischen Union neue oder verbesserte Marktchancen ergeben. Durch konsequenten Einbezug der Kunden können Unternehmen diesem Trend begegnen. Die enge Anbindung an bestehende und die Gewinnung neuer Kunden führt jedoch auch dazu, dass Unternehmen laufend neue, den Kundenwünschen entsprechende Produkte entwickeln müssen. Es entsteht ein Zwang zu ständigem Innovieren. Erst durch diese kontinuierliche Innovation bleibt die Wettbewerbsfähigkeit auf sich schnell verändernden Märkten erhalten.



Dr. Christian Marxt ist Professor an der ETH-Zürich. Beim letzten TechnoKontakte-Club Abend referierte der Schweizer Experte über "Innovation und Kooperation" und war begehrter Gesprächspartner

Diese Dynamik schlägt sich auch in neuen Organisationsformen für die Innovation nieder. Da sich die europäische und speziell auch die österreichische Wirtschaft auf eine grosse Zahl kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) stützt, und diese in einem globalisierten Umfeld langfristig bestehen müssen, schließen sich Unternehmen zum Zwecke der Innovation vermehrt zusammen.

Bevor der Begriff "Innovationskooperation" an sich erläutert werden kann, müssen vorläufig die beiden Einzelbegriffe Innovation und Kooperation definiert werden. Unter Innovation soll in diesem Zusammenhang „die Generierung und Konkretisierung originärer Ideen sowie deren erfolgreiche unternehmerische Umsetzung“ (1) und unter Kooperation die Leistungskoordination zwischen rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Unternehmen verstanden werden. Aus der zweiten Definition ergibt sich eine Vielzahl von Kooperationsstypen – vom einfachen Auftrag bis zum Unternehmensnetzwerk. Die Bedeutung der Kooperation hängt stark vom Wettbewerbsumfeld ab, in dem sich ein Unternehmen befindet, und von den Zielen, die das Unternehmen mit der Kooperation zu erreichen gedenkt.

Eine Innovationskooperation ist damit eine auf stillschweigender oder vertraglicher Vereinbarung beruhende Zusammenarbeit zwischen rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Unternehmen in einer oder mehreren Phasen des Innovationsprozesses. Die Partner vereinbaren gemeinsame Ziele, legen einzelne Unternehmensfunktionen zusammen und/oder koordinieren diese zum Zweck, die Leistung der beteiligten Unternehmen zu steigern und marktfähige Produkte zu entwickeln, zu erzeugen und zu verwerten.

Im folgenden soll nun eine kurze theoretische Fundierung gegeben werden und im Anschluss daran die praktische Bedeutung von Erfolgsfaktoren aufgezeigt werden. Aus Sicht der Organisationstheorie wird häufig argumentiert, dass Kooperationen vor allem zur Reduktion der Transaktionskosten eingesetzt werden (3). Der eigentliche Nutzen der Kooperation liegt jedoch in der

- Bündelung von Infrastruktur, F&E, Risiko und Kosten;
- Verbindung komplementärer Kernkompetenzen;
- größeren Aussenwirkung durch den Zusammenschluss mehrerer Partner
- Gewinnung von Marktzugang und im Teilen von Markt- und Kundenloyalität sowie in der
- Verlagerung vom Produktverkauf auf den Verkauf von Lösungen.

Nach einer empirischen Untersuchung von Littler et al. (4) liegt der wohl wichtigste Grund für Kooperationen im Bereich der Neuproduktentwicklung in der Reaktion auf Kundenwünsche. Mit geringem Abstand folgt knapp dahinter das Reagieren auf neue Marktchancen.

Die theoretischen und praktischen Grundlagen weisen auf das große Potential der Innovations-

NEBEN ZIELGERICHTETEM VORGEHEN UND EINER ENTSPRECHENDEN ORGANISATION SPIELEN VOR ALLEM UNTERNEHMENSKULTURELLE FAKTOREN EINE ROLLE BEIM ERFOLG VON UNTERNEHMENSKOOPERATIONEN.

kooperationen hin. Vor allem beim Aufbau und Betrieb von Innovationskooperationen kommt es auf die Berücksichtigung einer Gruppe von Erfolgsfaktoren an.

Für die praktische Anwendung von Erfolgsfaktoren eignet sich vor allem eine Gliederung nach den Bereichen Strategie, Struktur, Kultur am besten. Neben zielgerichtetem Vorgehen und einer entsprechenden Organisation spielen vor allem unternehmenskulturelle Faktoren eine Rolle beim Erfolg von Unternehmenskooperationen. Es ist zum Teil aber schwierig, kulturelle Faktoren von Strategie- oder Strukturfaktoren eineindeutig zu unterscheiden.

#### INNOVATIONSKOOPERATIONEN IN DER SCHWEIZ

In der Zeit zwischen August und November 1997 wurde eine Umfrage bezüglich Innovationskooperationen in der Schweizer Wirtschaft durchgeführt. Von 1500 angeschriebenen Unternehmen konnten 360 in die Auswertung aufgenommen werden, was einer Rücklaufquote von 24 Prozent entspricht.

Die Stichprobe umfasste schwergewichtig Unternehmen aus den Bereichen Elektrotechnik, Chemie und Maschinenbau. Die meisten befragten Unternehmen verfügten bereits über Erfahrungen als Initiator oder Beteiligte in einem oder mehreren Kooperationsnetzen mit einem oder mehreren Kooperationspartnern. 74 Prozent der Unternehmen sind kleine und mittlere Unternehmen mit bis max. 500 Mitarbeitern, 26 Prozent haben über 500 Mitarbeiter. Aufgrund der Zusammensetzung der Stichprobe und unter Einbezug der differierenden Randbedingungen lassen sich die Ergebnisse auch auf ähnlich gelagerte Volkswirtschaften, wie etwa Österreich übertragen.

Die wichtigsten Ergebnisse: Aus der Antwort auf die Frage, wie Unternehmen im Innovationsprozess mit Partnern zusammenarbeiten, geht hervor, dass die befragten Unternehmen bereits kooperieren. Genutzt werden heute vor allem vertikale Kooperationen. So arbeitet in der Entwicklungsphase die Hälfte aller Unternehmen mit Kunden und etwa ein Drittel mit Lieferanten zusammen. Obwohl horizontale Kooperationen seit längerem propagiert werden, finden sie selten Eingang in die Organisation von Innovationsvorhaben. Nur rund zehn Prozent der Unternehmen kooperieren horizontal, wie etwa mit Konkurrenten oder branchenfremden Partnern.

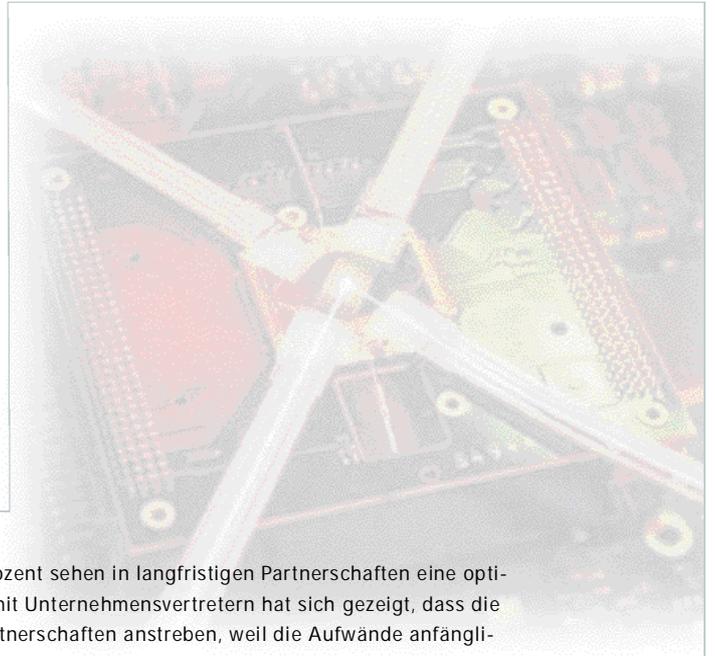
Für die Untersuchung wurde ein vereinfachter Innovationsprozess verwendet. Dieser besteht aus den Phasen Forschung, Produktplanung, Entwicklung, Erprobung, Prozessgestaltung und Markteinführung. Betrachtet man die Verteilung von Partnerschaften über die Phasen dieses Innovationsprozesses, so zeigt sich, dass in allen Phasen Kooperationen eingegangen werden. Der Schwerpunkt liegt jedoch im Bereich Produktentwicklung und Erprobung, das heißt, vor allem im technischen Bereich.

Neben der Form der Kooperation stellt sich auch die Frage nach der Intensität, mit der Unternehmen zusammenarbeiten. Das Spektrum möglicher Antworten reicht dabei von gelegentlichen Kontakten, über einzelne isolierte Teilaufgaben bis hin zu umfassenden Aufgaben, die an den Partner übertragen werden. Die Befragung zeigt, dass die Intensität von Innovationskooperationen in der Schweiz heute mehrheitlich gering ist. Nur selten werden größere oder umfassende Aufgaben an Partner vergeben.

Heute präsentiert sich die Situation so, dass Unternehmen vor allem im Bereich isolierter Teilaufgaben mit Partnern kooperieren, meist mit Kunden, Lieferanten oder Dienstleistern. Es gibt aber ein klares Bekenntnis der Unternehmen, in Zukunft vermehrt auf eine Zusammenarbeit im Rahmen umfassender Aufgaben zu setzen.

Von besonderem Interesse für das Thema Innovationsnetzwerke in der Schweiz ist die Frage nach der Anzahl der Kooperationspartner in einem einzelnen Innovationsprojekt. Immerhin ein Viertel der befragten Unternehmen arbeitet mit drei oder mehr Partnern gleichzeitig zusammen. Bei der Untersuchung der Dauer von Kooperationen hat sich herausgestellt, dass 38 Prozent der Firmen mit einem Partner nur über ein Projekt hinweg koope-

SPRACH- UND LANDESGRENZEN  
HABEN BEI KOOPERATIONEN WENIG  
BEDEUTUNG. NUR WENIG  
UNTERNEHMEN KOOPERIEREN MIT  
LOKALEN PARTNERN



rieren, 31 Prozent über mehrere Projekte, und 31 Prozent sehen in langfristigen Partnerschaften eine optimale Form der Zusammenarbeit. In der Diskussion mit Unternehmensvertretern hat sich gezeigt, dass die meisten Unternehmen grundsätzlich langfristige Partnerschaften anstreben, weil die Aufwände anfänglicher Abstimmungsvorgänge meist nicht kurzfristig amortisiert werden können.

Nur wenige Unternehmen kooperieren mit lokalen Partnern. Die meisten Unternehmen geben an, mit überregionalen Partnern und Partnern in Europa zusammenzuarbeiten, wenige arbeiten interkontinental. Erstaunlich wenig Bedeutung haben offenbar Sprach- und Landesgrenzen.

#### STRUKTURIERTER KOOPERATIONSPROZESS ALS BASIS DES ERFOLGES

Ein wichtiges Element in der Zusammenarbeit von Unternehmen stellt der Kooperationsprozess dar. Die fünf wichtigsten Phasen heißen Initiierung, Partnersuche, Aufbau, Durchführung und Evaluation, das heißt Abschluss der gemeinsamen Arbeit.

In der Initiierung stehen vor allem strategische Fragen im Vordergrund. Es muss speziell darauf geachtet werden, dass die geplante Kooperation mit den Vorgaben aus der Unternehmensstrategie übereinstimmt. Damit ist schon in diesem ersten Schritt zu erkennen, dass eine Kooperation eine Mitarbeit des Managements erfordert.

Die zweite und wichtigste Phase ist die der Partnersuche. Für viele Unternehmen steht dabei vor allem die Suche nach der benötigten Kompetenz im Vordergrund des Interesses. Das ist sicher richtig, wobei darauf zu achten ist, dass auch unternehmenskulturelle Faktoren und die persönlichen Beziehungen eine Rolle spielen.

In der Aufbauphase einer Kooperation spielt klassisches Projektmanagement eine zentrale Rolle. Es ist eine Struktur zu suchen, die es erlaubt, bei einem möglichst hohen Grad an Flexibilität rasch vorwärtszukommen.

Die Durchführungsphase hängt stark vom Umfang beziehungsweise der Dauer der Kooperation ab. In dieser Phase können immer wieder Konflikte auftreten. Wichtig ist, dass für die Kooperation Mechanismen zur Konfliktregelung existieren. Diese können helfen, Problem oder Unstimmigkeiten rasch und effizient zu lösen. Denn nur eine vertrauensvolle Zusammenarbeit ist eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

Der letzte Schritt des Kooperationsprozesses zielt darauf ab, das einmal gesammelte Erfahrungswissen für weitere Kooperationen zu nutzen. Dieser Schritt beinhaltet die Auflösung der Kooperation.

#### REGELMÄSSIGER KONTAKT IST WICHTIG

In allen Phasen gilt, dass die Partner in regelmäßigem Kontakt stehen sollten. Mangelnde Kommunikation kann sehr rasch zu Missverständnissen führen und so unter Umständen auch den Erfolg der Kooperation gefährden. Die heute angebotenen Hilfsmittel, wie Telefon, E-Mail oder Fax sollten genutzt werden, wobei auch ein regelmäßiger persönlicher Kontakt zum Partner vorhanden sein sollte.

Die möglichen Potentiale von Innovationskooperationen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen oder Regionen werden bis heute noch zuwenig genutzt. Dies liegt einerseits darin begründet, dass die Kooperationsfähigkeit einzelner Unternehmen verbessert werden muss, und die bestehenden Hemmnisse überbewertet werden. Die rasante Entwicklung der Informationstechnologien begün-

TECHNOKONTAKTE-CLUB-ABEND IN  
KLOSTERNEUBURG: NACH DEM  
BESUCH DER SAMMLUNG ESSL FAND  
EINE ANREGENDE DISKUSSION ÜBER  
INNOVATION UND KOOPERATION  
SOWIE ÜBER IDEENMANAGEMENT  
STATT



stigt andererseits das Entstehen realer und virtueller Kooperationen. Innovationskooperationen sind aber künftig für kleine Volkswirtschaften oder für Regionen von grosser Bedeutung. Sie sind ein geeignetes Instrument, durch bewusste Synergiebündelung von Kompetenzen die Wettbewerbsfähigkeit insbesondere von Klein- und Mittelunternehmen zu erhalten beziehungsweise zu steigern.

#### Literatur

1. Huber, F., Produkt- und Prozessinnovation: Vorlesungsskript. 1999, Zürich: ETH Zürich.
2. Marxt, C., A. Staufer, und A. Bichsel, Innovationskooperationen. *io management*, 1998. 5: p. 55-59.
3. Picot, A., Die grenzenlose Unternehmung. 1996, Wiesbaden: Gabler.
4. Littler, D., F. Leverick, und M. Bruce, Factors Affecting the Process of Collaborative Product Development: A Study of UK Manufacturers of Information and Communications Technology Products. *Journal of Product Innovation Management*, 1995(12): p. 16-32.
5. Marxt, C. und P. Link. Structure, Culture, Risk - Factors affecting collaborative ventures in production systems. In *International Working Seminar on Production Economic*. 2000. Innsbruck - Igls: Robert Grubbström.