



universität
wien

DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

„Interorganisationale Zusammenarbeit als Erfolgsfaktor
im Innovationsprozess –
Eine empirische Analyse der österreichischen
Kunststoffindustrie“

Verfasserin

Sarah Kircher

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften
(Mag.rer.soc.oec)

Wien, im Januar 2008

Studienkennzahl lt. Studienblatt:

A 175

Studienrichtung lt. Studienblatt:

Internationale Betriebswirtschaft

Betreuer:

ao.Univ.-Prof. Dr. Christian Stummer

Vorwort

In erster Linie möchte ich mich bei meinen Eltern für die Unterstützung jeglicher Art und den Rückhalt bedanken, den sie mir auf meinem bisherigen Weg gegeben haben.

In weiterer Folge gilt mein Dank meinen Betreuern Herrn ao.Univ.-Prof. Dr. Christian Stummer und Herrn Dr. Markus Günther, die mit ihrem Input maßgeblich zur Fertigstellung dieser Arbeit beigetragen haben.

Speziell Herrn Dr. Markus Günther möchte ich nicht nur für seine wertvollen fachlichen Beiträge sowie sein außerordentliches Engagement während des gesamten Prozesses danken, sondern auch für seine unterstützenden und motivierenden Worte.

Auch bedanken möchte ich mich bei meinen Geschwistern und Freunden, besonders bei Philipp, Rebecca und Christina – ihr wart mir eine äußerst große Stütze während der gesamten Studienzeit, die ich nicht missen möchte.

Schlussendlich gebührt mein Dank Herrn DI Roland Sommer von der Industriellenvereinigung Österreich für die Unterstützung während der Durchführung der empirischen Studie und für das Vertrauen, dass mir entgegengebracht wurde.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	VIII
Abkürzungsverzeichnis	IX
1 Einleitung	1
2 Interorganisationale Zusammenarbeit	5
2.1 Motive von interorganisationaler Zusammenarbeit.....	6
2.1.1 Kooperationsmotive mit technischem Bezug.....	7
2.1.2 Kooperationsmotive mit wirtschaftlichem Bezug.....	8
2.1.3 Kooperationsmotive mit sozialem oder organisatorischem Bezug	10
2.2 Abgrenzung der einzelnen Kooperationsausprägungen	10
2.2.1 Mögliche Kooperationsformen.....	12
2.2.2 Zwischen Markt und Hierarchie	18
2.3 Phasen der Kooperation.....	22
2.3.1 Initialentscheidung	23
2.3.2 Partneridentifikation und -selektion	25
2.3.3 Gestaltung (Konfiguration).....	29
2.3.4 Durchführung	31
2.3.5 Beendigung.....	34
3 Erfolgsevaluation von Innovationskooperationen unter Berücksichtigung möglicher Probleme.....	37
3.1 Voraussetzungen des Kooperationserfolgs.....	38
3.1.1 Globale Umwelt.....	40
3.1.2 Branchenumwelt.....	40
3.1.3 Kooperationsbeteiligte.....	41
3.2 Erfolgsfaktoren von Kooperationen	42
3.2.1 Erfolgsfaktoren auf Mikroebene.....	44
3.2.2 Erfolgsfaktoren auf Mesoebene.....	45
3.2.3 Erfolgsfaktoren auf Makroebene	45
3.2.4 Soziale Beziehungen und Netzwerke als Erfolgsfaktor	46
3.3 Konflikte und Probleme im Zusammenhang mit Kooperationen.....	47

4	Das Konstrukt der Netzwerkkompetenz.....	55
4.1	Die Bestandteile der Netzwerkkompetenz.....	56
4.1.1	Aufgaben des Netzwerkmanagements.....	57
4.1.2	Qualifikationen des Netzwerkmanagements.....	62
4.2	Organisationale Voraussetzungen für Netzwerkkompetenz.....	63
4.2.1	Ressourcenausstattung.....	64
4.2.2	Personalmanagement.....	65
4.2.3	Kommunikationsstruktur.....	65
4.2.4	Organisationskultur.....	66
4.3	Einfluss der Netzwerkkompetenz auf den Innovationserfolg.....	66
5	Die empirische Erhebung.....	71
5.1	Vorgehensweise der Datenerhebung.....	72
5.2	Auswertung der Ergebnisse.....	74
5.2.1	Kooperationsgründe.....	76
5.2.2	Kooperationspartner und -bereiche.....	77
5.2.3	Identifikation von Partnern und Kontaktaufnahme.....	78
5.2.4	Dauer und Intensität der Zusammenarbeit.....	81
5.2.5	Geographische Ausrichtung der Kooperationen.....	83
5.2.6	Kooperationsinhalte und ihr Austausch.....	85
5.2.7	Qualifikationen.....	87
5.2.8	Regelung von Verantwortlichkeiten.....	90
5.2.9	Probleme mit Kooperationspartnern und eigenen Mitarbeitern.....	92
5.2.10	Hemmnisse für Innovationen.....	96
5.2.11	Zielfestlegung und Evaluation.....	99
5.2.12	Innovationserfolg.....	103
5.2.13	Ausblick in die Zukunft.....	107
6	Schlussbetrachtung.....	109
	Literaturverzeichnis.....	115
	Anhang 1: Interviewleitfaden der empirischen Erhebung.....	127
	Anhang 2: Abstract.....	131
	Anhang 3: Curriculum Vitae.....	133

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Mögliche Formen von Innovationskooperationen.....	12
Abbildung 2: Klassifikation von Kooperationen bzw. Netzwerken nach der Anzahl der Akteure	17
Abbildung 3: Einordnung der Kooperation als Koordinationsform zwischen Markt und Hierarchie	20
Abbildung 4: Fünf Phasen einer Kooperation	22
Abbildung 5: Potentielle Technologiepartner eines Unternehmens und deren Leistungsbeiträge.....	26
Abbildung 6: Organisationskulturveränderungen bei Kooperationsprozessen	28
Abbildung 7: Poolung der Ressourcen durch gemeinsame F&E-Projekte.....	31
Abbildung 8: Technologietransfer	31
Abbildung 9: Wahl geeigneter Beendigungsformen für F&E-Kooperationen.....	35
Abbildung 10: Voraussetzungen, Erfolgsfaktoren und Konflikte bzw. Probleme von Kooperationen	37
Abbildung 11: Vorraussetzungen des Kooperationserfolgs	39
Abbildung 12: (Miss-)Erfolgsbarrieren und -faktoren	43
Abbildung 13: Konfliktwahrscheinlichkeit und -intensität in Abhängigkeit vom Kooperationslebenszyklus	53
Abbildung 14: Die Bestandteile der Netzwerkkompetenz	56
Abbildung 15: Beziehungsübergreifende und beziehungspezifische Aufgaben des Netzwerkmanagements.....	59
Abbildung 16: Organisationale Vorraussetzungen der Netzwerkkompetenz.....	64
Abbildung 17: Fragebogeninhalt	73
Abbildung 18: Verteilung des Unternehmensalters.....	74
Abbildung 19: Verteilung des Jahresumsatzes 2006.....	75
Abbildung 20: Anzahl der Mitarbeiter	75
Abbildung 21: Gründe für Kooperationen	76
Abbildung 22: Arten von Kooperationspartnern und Anzahl pro Kategorie	78
Abbildung 23: Kontaktaufnahme	80
Abbildung 24: Kooperationsnetzwerk der befragten Unternehmen.....	81
Abbildung 25: Häufigkeit der Kontaktaufnahme	82
Abbildung 26: Gründe für Zusammenarbeit mit österreichischen Unternehmen	85

Abbildung 27: Kontakt mit Kooperationspartnern außerhalb des Firmenalltags	87
Abbildung 28: Höchster Ausbildungsabschluss der Mitarbeiter	88
Abbildung 29: Lösungsansätze für Probleme mit den Kooperationspartnern	93
Abbildung 30: Lösungsansätze für Probleme mit den Mitarbeitern	94
Abbildung 31: Hemmnisse von Innovationsnetzwerken	98
Abbildung 32: Produktinnovationserfolgsrate	104
Abbildung 33: Prozessinnovationserfolgsrate	105

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kooperationsmotive	7
Tabelle 2: Vergleich ökonomischer Organisationsformen	21
Tabelle 3: Indikatoren hoher Kooperationsfähigkeit	33
Tabelle 4: Verteilung Kooperationspartner nach Herkunftsländern	84
Tabelle 5: Aussagendiskrepanz des Ausbildungsabschlusses der Mitarbeiter anhand drei Unternehmen	89
Tabelle 6: Aufgaben der Beziehungsverantwortlichen	91
Tabelle 7: „Höhen“ und „Tiefen“ in Kooperationen.....	96
Tabelle 8: Auswirkungen der Zusammenarbeit	106

Abkürzungsverzeichnis

AiF	Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen „Otto von Guericke“ e.V.
Aufl.	Auflage
Bsp.	Beispiel
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
CEO	Chief Executive Officer
d.h.	das heißt
et al.	et alii; und andere
etc.	et cetera
EPS	Earnings per Share
EU	Europäische Union
EVA	Economic Value Added
f.	folgende
ff.	fortfolgende
F&E	Forschung & Entwicklung
Hrsg.	Herausgeber
i.e.S.	im engeren Sinn
IV	Industriellenvereinigung
Jg.	Jahrgang
KartG	Kartellgesetz
No.	Nummer
Nr.	Nummer
ROA	Return on Assets
ROE	Return on Equity
ROI	Return on Investment
ROS	Return on Sales
R&D	Research & Development
S.	Seite(n)
UGB	Unternehmensgesetzbuch
u.a.	unter anderem
Verf.	Verfasser(in)

Vgl.

vs.

z.B.

Vergleiche

versus

zum Beispiel

„Relationships are one of the most valuable resources that a company possesses.“

Håkansson, Håkan (1987, S. 10)

1 Einleitung

In den letzten Jahren ist das Bewusstsein über die Bedeutung des Bereichs Forschung und Entwicklung (F&E) – sowohl international aber auch in Österreich – stark gewachsen. Die österreichische Forschungslandschaft setzt sich aus 21 vollrechtsfähigen Universitäten und 2.000 forschenden, vor allem kleinen und mittelgroßen, Unternehmen zusammen.¹

Nicht nur für das Hervorbringen von neuen Produkten ist F&E unabdingbar: Durch Investitionen in diesem Bereich können Unternehmen u.a. ihre Produktivität, Innovationsgeschwindigkeit und Wettbewerbsfähigkeit steigern, was diesen zu einem wichtigen Bestandteil der Unternehmensentwicklung macht. Im Jahr 2007 beliefen sich die F&E-Ausgaben in Österreich nach Schätzungen der Statistik Austria auf 6,83 Mrd. €. Das entspricht einer Forschungsquote von 2,54% des Bruttoinlandproduktes. 1998 lagen die Aufwendungen noch bei 1,77% (BIP) bzw. 3,4 Mrd. €. Folglich wurden die F&E-Investitionen in den letzten Jahren um mehr als das Doppelte erhöht.²

Besonders durch den rapiden Technologiewandel entschließen sich immer mehr Unternehmen dazu, im F&E-Bereich mit anderen Kooperationen einzugehen. Dabei können sie zum einen mit unabhängigen Universitäten zusammenarbeiten, zum anderen jedoch auch mit weiteren – zum Teil direkt konkurrierenden – Unternehmen kooperieren. Es stellt sich die Frage, warum Unternehmen überhaupt zusammenarbeiten sollen, da es in der Betriebswirtschaft ihrem historischen Selbstverständnis nach um Wettbewerb und Konkurrenz, nicht aber um Kooperation, dem „vermeintlichen“ Gegenteil, geht.³ Kooperationen stellen jedoch eine Möglichkeit dar, effizienter und effektiver F&E zu betreiben und somit den Unternehmenserfolg zu steigern. So ist beispielsweise relevantes Know-how schneller verfügbar und Produkte können durch Verkürzung der Entwicklungszeiten schneller auf dem Markt eingeführt werden. Eine rasche Markteinführung bietet die Möglichkeit einer vorläufigen Monopolstellung und des Setzens von technologischen Standards. Außerdem können finanzielle oder personelle Ressourcen akkumuliert werden.⁴

In vielen Fällen stellt interorganisationale Zusammenarbeit eine Notwendigkeit dar, ohne die ein Überleben auf dem Markt nicht sichergestellt werden kann. So lassen steigende Kosten, der technologische Wandel und verkürzte Produktlebenszyklen Unternehmen oft keine andere

¹ Vgl. BMWF [Zugriff am 05.01.08].

² Vgl. OECD (2006) und Statistik Austria [Zugriff am 05.01.08].

³ Vgl. Aulinger (2005, S. 218).

⁴ Vgl. Dinter (2001, S. 47); Gemünden und Heydebreck (1995, S. 831); Balling (1998, S. 32) und Jorde und Teece (1990, S. 94).

Wahl, als Kooperationen einzugehen.⁵ In den Jahren 2002 bis 2004 führte knapp jedes fünfte österreichische Unternehmen seine F&E-Tätigkeiten im Rahmen von Kooperationen durch.⁶ Die wachsende Bedeutung von Kooperationen zeigt sich überdies an dem Anteil des F&E-Budgets, den Unternehmen für diese aufwenden. Studienergebnisse zeigen, dass ca. 43% der Unternehmen mehr als 10% ihres F&E-Budgets für Kooperationen verwenden.⁷ Als Kooperationspartner können – je nach Situation und Bedarf – unterschiedlichste Parteien fungieren. Neben Kunden, Zulieferern und Universitäten können auch öffentliche Stellen und Wettbewerber die Zusammenarbeit entscheidend voran bringen.⁸ Beispielsweise arbeiten die Konkurrenten DaimlerChrysler, GeneralMotors und BMW gemeinsam an der Entwicklung eines Hybrid-Motors.⁹

Die wachsende Bedeutung von Kooperationen im Zusammenhang mit F&E zeigt sich auch an der Vielzahl von Förderprogrammen, sowohl auf nationaler als auch auf länderübergreifender Ebene. So stehen 32,2 Mrd. € des Gesamtbudgets des 7. Europäischen Forschungsrahmenprogramms für den Bereich Kooperation zur Verfügung.¹⁰

Kooperationen sind jedoch häufig auch mit Anstrengungen verbunden, wie z.B. einem erhöhten Koordinationsaufwand, die einige Organisationen nicht immer tragen können. Probleme können sich außerdem aus unterschiedlichen Absichten und Zielen sowie der Zuteilung von Aufgaben und Ergebnissen ergeben. Als schwierig gestalten sich darüber hinaus die Geheimhaltung von internem Know-how und das Entstehen von Abhängigkeiten oder unterschiedlichen Machtverhältnissen unter den Partnern. Nicht immer erlauben unterschiedliche Unternehmenskulturen eine Zusammenarbeit, auch weil sich intern Widerstände gegen die Kooperation bilden können.¹¹

Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Untersuchung der Effizienz und Effektivität von Kooperationen am Beispiel der österreichischen Kunststoffindustrie. Der Fokus liegt dabei auf dem Aufbau von Kooperationsbeziehungen, den Inhalten der Kooperation und ihrem Austausch, der Bedeutung von Mitarbeiterqualifikationen und der Klärung von Verantwortlichkeiten unter den Mitarbeitern. Darüber hinaus werden Probleme interorganisationaler Zusammenarbeit

⁵ Vgl. Harryson (1997, S. 289) und Lau et al. (2000, S. 262).

⁶ Vgl. Statistik Austria [Zugriff am 05.01.08].

⁷ Vgl. Weule (2002, S. 74).

⁸ Vgl. Ritter (1998, S. 16).

⁹ Vgl. Die Presse [Zugriff am 04.01.08].

¹⁰ Vgl. BMBWK [Zugriff am 05.01.08]. Vgl. auch BMVIT; FFG; Innovationsservice; Die Presse; CDA; Innovationsservice; FFG; BMWA; Tirol [Zugriff am 05.01.08].

¹¹ Vgl. Balling (1998, S. 132ff.); Bleeke und Ernst (1993b, S. 24ff.); Endress (1991, S. 42f.); Bleeke und Ernst (1993b); Gemünden und Heydebreck (1995, S. 832ff.); Sohal et al. (1998, S. 250) und Ritter (1999, S. 468).

und damit verbundene Konfliktlösungsmechanismen betrachtet. Neben der Evaluation der Kooperationsqualität bilden Auswirkungen der Zusammenarbeit auf den Innovationserfolg einen weiteren Untersuchungsschwerpunkt.

Zu Beginn des theoretischen Teils dieser Arbeit wird erörtert, was unter interorganisationaler Zusammenarbeit verstanden wird und aufgrund welcher Motive diese veranlasst wird. Außerdem werden mögliche Kooperationsformen diskutiert und die Phasen der Zusammenarbeit vorgestellt (Kapitel 2).

Anschließend wird auf die Erfolgsevaluation von Innovationskooperationen eingegangen. Diese Prozedur ist für die Zusammenarbeit essentiell, weil dadurch ihre Rentabilität wie auch Schwachstellen transparent gemacht und den Verantwortlichen die eventuelle Notwendigkeit eines korrigierenden Eingriffs verdeutlicht wird. Darüber hinaus kann die Erfolgsevaluation als Entscheidungshilfe für die Unternehmen im Zusammenhang mit einer Fortführung oder Beendigung der Kooperationen dienen. Voraussetzungen des Kooperationserfolgs und Faktoren zu dessen Messung werden vorgestellt. Außerdem werden mögliche Probleme und Konflikte aus der Zusammenarbeit diskutiert, welche die wachsende Bedeutung von Konfliktlösungsmechanismen verdeutlichen (Kapitel 3).

Nicht nur für Unternehmen ohne Kooperationserfahrung, sondern auch für jene, die über langjährige oder vielfältige Kooperationsbeziehungen verfügen, stellt die Koordination von Aktivitäten mit Partnerorganisationen eine Herausforderung dar. Für das akkurate Management der Beziehungen sind verschiedene Qualifikationen, sowohl fachlicher als auch sozialer Natur, nötig. Die erfolgreiche Umsetzung wird als Netzwerkkompetenz bezeichnet und hat diversen Untersuchungsergebnissen zufolge einen positiven Einfluss auf den Innovationserfolg.¹² Das Konzept der Netzwerkkompetenz wird im Anschluss vorgestellt und bildet zugleich die Basis für die empirische Erhebung. Netzwerkkompetenz bezeichnet die Effizienz und Effektivität des Managements der Aufgaben, die im Zuge der Kooperationsbeziehungen entstehen (Kapitel 4).

Der empirische Teil beinhaltet die Auswertung der qualitativen Studie, die zum Thema Innovationskooperationen im Juli 2007 mithilfe von 17 persönlichen Interviews in der österreichischen Kunststoffindustrie durchgeführt wurde. Zur Reduktion von subjektiven Einschätzungen und um verschiedene Sichtweisen zu berücksichtigen, wurde in den meisten Unternehmen neben dem Geschäftsführer auch den Leiter der Forschungs- und Entwicklungsabteilung

¹² Vgl. Gemünden und Heydebreck (1995); Gemünden et al. (1996); Ritter (1998); Ritter (1999); Ritter et al. (2002); Ritter und Gemünden (2003); Ritter und Gemünden (2004); Ritter et al. (2004) und Roß (2006).

befragt. Dies ermöglichte einen tiefgründigen Einblick in den praktischen Ablauf von Unternehmenskooperationen. Die Interviewpartner teilten ihre Erfahrungen und äußerten Einschätzung hinsichtlich des Einflusses der Zusammenarbeit auf den Innovationserfolg. Darüber hinaus wurden Hemmnisse von Innovationsnetzwerken diskutiert und ein Ausblick in die Zukunft gewährt (Kapitel 5).

Anknüpfend an die Auswertung der Studienergebnisse erfolgt eine kritische Auseinandersetzung mit der Erhebung und der praktischen Relevanz der theoretischen Ansätze. Besonderes Augenmerk wird daher auf die Gründe für interorganisationale Zusammenarbeit und ihren Aufbau, die Evaluation des Kooperationserfolgs und die Bedeutung von Qualifikationen der Mitarbeiter gelegt (Kapitel 6).

2 Interorganisationale Zusammenarbeit

Interorganisationale Zusammenarbeit kann aus unterschiedlichen Gründen initiiert werden, wodurch diese verschiedene Inhalte hat und in unterschiedlichen Formen auftritt, von strategischen Allianzen und Joint Ventures bis hin zu Wertschöpfungspartnerschaften. Darüber hinaus existiert eine Vielzahl an weiteren Ausprägungen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit.¹³ Diese Bandbreite an Ausgestaltungsformen macht eine einheitliche Definition des Kooperationsphänomens schwierig.¹⁴ Nichtsdestotrotz sind gemeinsame Merkmale festzustellen, die interorganisationale Zusammenarbeit bzw. Kooperation beschreiben.

So liegen Kooperationen Interaktionen von mindestens zwei Akteuren zugrunde. Voraussetzung ist, dass die Beteiligten bewusst und freiwillig zusammenarbeiten, wobei ihre rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit erhalten bleibt. Die Vereinbarung über eine Kooperation kann vertraglich oder stillschweigend geschlossen werden. Gekennzeichnet ist die Zusammenarbeit außerdem durch ihre längerfristige Ausrichtung.¹⁵

Essentielles Wesensmerkmal der Kooperation ist die Verfolgung von gemeinsamen Zielen, die meist einen technischen und/oder wirtschaftlichen Fortschritt bezwecken. Um eine effektive Zielerreichung zu erwirken, werden Aufgaben und Funktionen ausgegliedert, übertragen, umverteilt und aufeinander abgestimmt. Darüber hinaus stehen für die einzelnen Parteien allerdings auch individuelle Ziele im Vordergrund, die durchaus unterschiedlich sein können und in einigen Fällen Konfliktpotential bergen.¹⁶

Außerdem sind etwaige Wechselwirkungen von Handlungen der Partner festzustellen. Je nach Intensität der Zusammenarbeit können sich etwa Fehler eines Partners auf andere Partner übertragen. Dies betrifft jedoch nicht nur Fehler, sondern auch im Falle eines Erfolges können in einigen Fällen Partner Auswirkungen spüren und von dem Erfolg eines Beteiligten profitieren. Dies hängt allerdings auch von dem Ausmaß der Gleichberechtigung der Partner ab, die

¹³ Balling (1998, S. 13) nennt weiters die Begriffe Competitive Cooperation, Collaborative Agreement/Arrangement, Co-operative Agreement, Co-Marketing Alliance, Cooperative Venture, International Corporate Linkages, Working Partnership, Koordination/Coordination, Verbund, Quasi-Integration, Kollektive Strategie/Kooperationsstrategie, Strategisches Netzwerk/Strategic Network, Alliance Network/Alliance Group, Strategische Familie, Strategisches Bündnis, Strategische Koalition, Strategic Partnership und Virtual Corporation.

¹⁴ Vgl. Schubert und Küting (1981, S. 118); Franz (1995, S. 17); Woratschek und Roth (2005, S. 143); Balling (1998, S. 12f.) und Specht et al. (2002, S. 387).

¹⁵ Vgl. Aulinger (2005, S. 219); Düttmann (1989, S. 76); Wrona und Schell (2005, S. 333); Mariti und Smiley (1983, S. 437) und [Blohm, H. (1980): Kooperation, in: Grochla, E. (Hrsg.), Betriebswirtschaftliche Steuerungs- und Kontrollprobleme, S. 1112-1117] zitiert nach Hauschildt (2004, S. 75).

¹⁶ Vgl. Aulinger (2005, S. 219); Düttmann (1989, S. 76); Wrona und Schell (2005, S. 333); Schubert und Küting (1981, S. 119) und Balling (1998, S. 17). Für weitere Ziele und Gründe für Kooperationen vgl. Kapitel 2.1.

im Rahmen einer Kooperation nicht zwingend gleichgestellt sind. Je nach Voraussetzungen und Fähigkeiten kann eine ungleiche Verteilung der Entscheidungskompetenz und des Kooperationskapitals erfolgen.¹⁷

Eine Zusammenarbeit mit Konkurrenten wird nicht ausgeschlossen. Vielmehr kann auch unter Partnern, die nicht direkte Mitbewerber sind, ein gewisses Konkurrenzdenken unterstützt werden, um so Produktivität zu fördern. „Ähnlich Teams in Mannschaftssportarten besteht jedoch auch zwischen den Teammitgliedern wiederum ein gewisser Wettbewerb, wobei allerdings die Maximierung des Mannschafts-(Kooperations-)ergebnisses im Vordergrund steht.“¹⁸ So lassen sich Ansätze finden, die Konkurrenz unter Mitarbeitern aktiv durch Entlohnung nach relativer Leistung fördern.¹⁹

2.1 Motive von interorganisationaler Zusammenarbeit

Die Entscheidung für zwischenbetriebliche Zusammenarbeit kann auf verschiedensten Beweggründen basieren. Eine Veränderung von ökonomischen Bedingungen oder eine Verschärfung der Wettbewerbssituation kann Unternehmen dazu bewegen oder gar „zwingen“, ihr Geschäftsverhalten an diese Begebenheiten anzupassen und mit anderen Unternehmen zusammenzuarbeiten. Sie tun dies mit dem Ziel, weiterhin – auch im Vergleich zum jeweiligen Markt in anderen Ländern oder zu weiter an Macht gewinnenden Unternehmen – konkurrenzfähig zu bleiben.²⁰

Im Folgenden werden die wichtigsten Motive interorganisationaler Zusammenarbeit vorgestellt, die je nach ihrem Inhalt einen technischen, wirtschaftlichen oder sozialen bzw. organisatorischen Bezug aufweisen.²¹ Tabelle 1 gibt einen Überblick über die verschiedenen Kooperationsmotive, die in weiterer Folge diskutiert werden.

¹⁷ Vgl. Schubert und Küting (1981, S. 119); Balling (1998, S. 17); Bühler und Jaeger (2005, S. 98) und Berg (1981, S. 74).

¹⁸ Balling (1998, S. 9)

¹⁹ Vgl. Nalebuff und Stiglitz (1983).

²⁰ Vgl. Endress (1991, S. 25); Balling (1998, S. 32) und Jorde und Teece (1990, S. 92).

²¹ Die Einteilung in technische, wirtschaftliche und soziale/organisatorische Motive lehnt sich an die Ausführungen von Teichert (1994, S. 116ff.) an. Es sind allerdings auch andere Möglichkeiten der Differenzierung möglich, vgl. beispielsweise Balling (1998, S. 74ff.).

Tabelle 1: Kooperationsmotive

Technischer Bezug	Wirtschaftlicher Bezug	Sozialer/ Organisatorischer Bezug
<ul style="list-style-type: none">• Zugang zu Know-how und technischen Ressourcen (Komplementarität)• Unsicherheitsreduktion• Konzentration• Technologiebeobachtung• Differenzierungsziele	<ul style="list-style-type: none">• Finanzielle Anreize• Beschaffungsziele• Zeitersparnis• Produktionsziele• Absatzziele• Marktstellung• Unsicherheitsreduktion• Standardisierung	<ul style="list-style-type: none">• Informationsnetzwerk• Vertrauensaufbau• Lernen zu kooperieren• Lernen von Verfahren• Reputation

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Weule (2002, S. 76) und Teichert (1994, S. 118ff.)

2.1.1 Kooperationsmotive mit technischem Bezug

Im Zusammenhang mit technischen Motiven ist die Gewinnung von zusätzlichem Know-how und technischen Ressourcen, wie beispielsweise F&E-Einrichtungen oder Maschinenparks der Partner, zu nennen. Durch zusätzliches Know-how können Lerneffekte erzielt werden. Außerdem können Synergieeffekte erzielt werden.²²

Des Weiteren kann durch die Kooperation eine Risikoreduktion erfolgen, sowohl in technischer als auch in wirtschaftlicher Hinsicht, und dadurch sowohl der technische als auch der wirtschaftliche Projekterfolg erhöht werden. Die Risikoreduktion vollzieht sich dabei durch eine Bündelung der Risiken der Partner und eine Aufteilung zwischen diesen. Beispielsweise können Vorleistungsgüter und der Absatz von produzierten Gütern durch zwischenbetriebliche Zusammenarbeit gesichert werden.²³

Der Begriff der Konzentration in Tabelle 1 bezieht sich auf Kerntechnologien und Kernkompetenzen. In Ergänzung erfolgt ein Austausch mit dem Partner, der seine Aufmerksamkeit im Gegenzug auf seine Stärken richtet. Dadurch kann eine Verbesserung der Marktposition erreicht werden.²⁴

²² Vgl. Gemünden und Heydebreck (1995, S. 831) und Balling (1998, S. 74ff.).

²³ Vgl. Teichert (1994, S. 117) und Weule (2002, S. 75).

²⁴ Vgl. Teichert (1994, S. 112ff.) und [Powell (1996)] zitiert nach Dinter (2001, S. 47).

Kooperationen kann auch die Funktion der Technologiebeobachtung zukommen, durch welche eine Früherkennung technologischer Entwicklungen durch konstante Beobachtung ermöglicht wird.²⁵

Differenzierungsziele beziehen sich einerseits auf die Ausweitung des eigenen Produktprogramms, andererseits wird angestrebt, sich in Bezug auf die spezifische Qualität der Produkte von denen der Mitbewerber abzuheben.²⁶

2.1.2 Kooperationsmotive mit wirtschaftlichem Bezug

Im Hinblick auf wirtschaftliche Motive stehen finanzielle Anreize im Vordergrund, „schließlich liegt allen Formen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit die Intention zugrunde, durch kollektives Vorgehen für jeden Partner einen Mehrerfolg (=Kooperationserfolg) zu erzielen.“ Dieser „...Mehrerfolg ist die positive Differenz zwischen dem Erfolg bei gemeinschaftlicher und dem Erfolg bei jeweils individueller Aufgabenerfüllung, vermindert um die Kooperationskosten (insbesondere Kosten für die Koordinierung der Aktionen der Partner).“²⁷ Ein wesentlicher Vorteil einer Poolung von Finanzressourcen kann in der Aufteilung von Fixkosten unter den Partnern gesehen werden.²⁸ Außerdem spielen Rationalisierungsgewinne bzw. Kostensenkungsziele und eine Verbesserung der Markt- bzw. Machtposition eine große Rolle. Rationalisierungsgewinne werden durch erhöhte Effizienz erzielt, die wiederum durch Kosteneinsparungen und Outputsteigerungen verbessert wird (*Economies of Scale* und *Economies of Scope*)²⁹. Eine Verbesserung der Markt- bzw. Machtposition ist beispielsweise durch die Bündelung von Mengen erreichbar, die zu einer verbesserten Anbieter- bzw. Nachfragerposition führen kann. Außerdem können staatliche Subventionen der Innovationsförderung einen wirtschaftlichen Anreiz für Kooperation liefern.³⁰

Beschaffungsziele beabsichtigen preisliche Vorteile, die sich aus zunehmender Einkaufsmacht ergeben. So können „bei einer entsprechenden Bündelung der Einkaufsmengen [...] neue, bisher verschlossene Beschaffungsmärkte“³¹ eröffnet oder teilweise sogar gesamte Handelsstufen ausgeschaltet werden. Sofern es sich um Beschaffungsmärkte mit sehr begrenztem Ange-

²⁵ Vgl. Teichert (1994, S. 112ff.).

²⁶ Vgl. Balling (1998, S. 74ff.).

²⁷ Bidlingmaier et al. (1967, S. 358); Vgl. auch Dowling und Helm (2006, S. 484); Ellis und Berdoyes (2002, S. 54); Harryson (1997, S. 289); Endress (1991, S. 25) und Jorde und Teece (1990, S. 81).

²⁸ Vgl. Gemünden und Heydebreck (1995, S. 831).

²⁹ *Economies of Scale* bezeichnen Synergieeffekte durch Einsparungen bei Massenproduktion, *Economies of Scope* stellen Verbundvorteile auf die qualitative Nutzenfunktion anderer Marktteilnehmer dar. Vgl. Perloff (2004, S. 211ff.).

³⁰ Vgl. Endress (1991, S. 25); Balling (1998, S. 74ff.) und Bihn (1997, S. 3).

³¹ Balling (1998, S. 76)

bot handelt, lässt sich für Abnehmer bzw. Verarbeiter über Kooperationen ein gewisser Minimalbedarf absichern, weil sie als Partner ein Vorzugsrecht gegenüber anderen Marktteilnehmern haben, die nicht mit dem Anbieter kooperieren.³²

Zeit- bzw. Beschleunigungsziele erwachsen aus dem immer schneller werdendem technischen Fortschritt, hohen Kosten, komplexen F&E-Aufgaben, verkürzten Produktlebenszyklen und sich ändernden Konditionen auf Distributions- und Konsumentenseite. Sie bezwecken das Erreichen einer Verbesserung der Produktionsprozesse unter zeitlichen Gesichtspunkten. So kann zum einen die Zeit bis ein Produkt auf den Markt gebracht wird verkürzt werden, zum anderen kann auf wichtige Informationen und nötiges Know-how, über welches der Kooperationspartner verfügt, wesentlich schneller zugegriffen werden.³³ Durch die Kooperation entstehende kürzere Produktentwicklungszyklen ermöglichen, schneller auf die Bedürfnisse des Marktes einzugehen und erhöhen somit die Wettbewerbsfähigkeit.³⁴

Mit den Produktionszielen wird vor allem die effizientere Nutzung von Produktionsfaktoren angestrebt. Außerdem birgt eine Kooperation die Möglichkeit der Nutzung vorhandener, gering ausgelasteter Produktionskapazitäten. Aus der Produktion entstehende gemeinsame Produktentwicklungen resultieren im Zugang zu neuen Märkten.³⁵

Das wohl wichtigste Absatzziel innerhalb von Kooperationen ergibt sich aus der Intention, den Marktanteil durch die Zusammenarbeit zu vergrößern bzw. „...die Marktwirksamkeit im Sinne von Marktmacht zu erhöhen.“³⁶ So können Unternehmen den Wettbewerb beeinträchtigen bzw. kleine und mittlere Unternehmen durch einen Zusammenschluss ihre Wettbewerbsfähigkeit gegenüber Großunternehmen verbessern („Countervailing Power“).³⁷

Ein weiteres wirtschaftliches Motiv ist in der Standardisierung von Produkten zu sehen, die durch Kooperationen unterstützt wird. Das Setzen von technologischen Standards und/oder das Gewähren von Exklusivrechten durch die Partnerschaft können übrige Mitbewerber zumindest vorübergehend aus dem Wettbewerb ausschalten.³⁸

³² Vgl. Balling (1998, S. 74ff.) und Berg (1981, S. 74).

³³ Vgl. Balling (1998, S. 74ff.); Gemünden und Heydebreck (1995, S. 831f.) und Dinter (2001, S. 47).

³⁴ Vgl. Lau et al. (2000, S. 262). Vgl. auch Ellis und Berdoyes (2002, S. 54f.).

³⁵ Vgl. Balling (1998, S. 74ff.) und Weule (2002, S. 76).

³⁶ Balling (1998, S. 77)

³⁷ Vgl. Balling (1998, S. 74ff.) und Weule (2002, S. 76).

³⁸ Vgl. Jorde und Teece (1990, S. 81) und Gemünden und Heydebreck (1995, S. 831).

2.1.3 Kooperationsmotive mit sozialem oder organisatorischem Bezug

Zu den Kooperationsmotiven mit sozialem bzw. organisatorischem Bezug zählt beispielsweise der Aufbau von Informationsnetzwerken. Diese ermöglichen einen effizienteren und unternehmensübergreifenden Austausch von Informationen, durch welchen Zeit und Kosten eingedämmt werden können.³⁹

Vertrauensaufbau kann als Motiv fungieren, da er die Basis für kooperatives Handeln bildet und zukünftige zwischenbetriebliche Vereinbarungen beeinflusst.⁴⁰

Ein weiteres Motiv für interorganisationale Zusammenarbeit besteht in der Intention, „kooperieren zu lernen“. Im Vordergrund steht dabei das Sammeln von Erfahrungen in der Durchführung von Kooperationen, um diese für weitere Kooperationsprojekte zu nutzen.⁴¹

Ein besonders wichtiger sozialer Antrieb für Kooperationen ist in dem Aufbau und der Sicherung der Reputation der Firma zu sehen. Ein guter Ruf sichert zukünftige Kooperationsvorhaben, bindet Partner sowie Kunden im Sinne von Kundenloyalität und trägt damit maßgeblich zum wirtschaftlichen Erfolg einer Unternehmung bei.⁴²

2.2 Abgrenzung der einzelnen Kooperationsausprägungen

Wie bereits eingangs erwähnt, ist eine Vielfalt an Kooperationsausprägungen und ein unterschiedlicher Grad an Intensität der Zusammenarbeit festzustellen. Eine Einordnung kann nach jeweiliger Richtung der Zusammenarbeit zwischen den Kooperationspartnern vorgenommen werden. Dabei bezeichnen *vertikale Kooperationen* die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen nach- bzw. vorgelagerter Wertschöpfungsstufen, *horizontale Kooperationen* beziehen sich auf Unternehmen derselben Wertschöpfungsstufe.⁴³

Eine vertikale Kooperation mit einem Kunden ermöglicht beispielsweise Lieferanten, ein Produkt direkt auf seine Bedürfnisse abzustimmen sowie Kosten und Entwicklungszeiten zu

³⁹ Vgl. Weule (2002, S. 75) und Teichert (1994, S. 112f.).

⁴⁰ Vgl. Weule (2002, S. 75); Teichert (1994, S. 112f.); Powell (1996, S. 226); Dinter (2001, S. 62) und Kowol (1998, S. 317).

⁴¹ Vgl. Weule (2002, S. 75) und Teichert (1994, S. 112f.).

⁴² Vgl. Lubritz (1998, S. 55f.); Endress (1991, S. 27); Barney und Hansen (1994) und Dowling und Helm (2006, S. 484).

⁴³ Vgl. Balling (1998, S. 8). Biemans (1992, S. 83f.) unterscheidet bei horizontalen Kooperationen weiterhin zwischen *horizontalen Konkurrenzbeziehungen*, die sich auch auf Kooperationen unter Konkurrenten beziehen und *horizontalen Ergänzungsbeziehungen*, welche die Zusammenarbeit zwischen Herstellern sich ergänzender Produkten beschreibt.

reduzieren. Für den Kunden ergeben sich Profite aus eventuellen Kostenvorteilen, der Gewinnung einer angepassten Technologie, die seinen Bedürfnissen entspricht und der Möglichkeit, dadurch Wettbewerbsvorteile und seinen innovativen Ruf zu sichern.⁴⁴

Im Rahmen von horizontalen Kooperationen unter Konkurrenten können vor allem durch Prozessinnovationen Kostenvorteile erzielt werden. Kritisch sind Probleme hinsichtlich des Vertrauens und der Offenlegung von Firmeninterna zu sehen, weil direkte Mitbewerber während der Kooperation gewonnene Informationen gegen das Partnerunternehmen verwenden können, um so Wettbewerbsvorteile zu erreichen.⁴⁵

Kooperationen zwischen Unternehmen unterschiedlicher Branchen werden *laterale Kooperationen* genannt.⁴⁶ Darüber hinaus können auch *diagonale Kooperationen* auftreten. Diese eher seltenere Kooperationsrichtung bezeichnet ebenfalls die Zusammenarbeit mit Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen, bezieht jedoch auch solche Kooperationspartner mit ein, die kein Unternehmen sind, wie etwa öffentliche Forschungseinrichtungen. Von Relevanz ist diese Kooperationsform insbesondere im Rahmen der Technologieentwicklung, da sie die Kombination von Technologien verschiedener Bereiche ermöglicht bzw. fördert. Im Vordergrund steht neben dem Setzen von Standards die Nutzung von Synergieeffekten.⁴⁷

Außerdem können *nicht-vertragliche, vertragliche Bindungen* („contractual joint venture“) und *kapitalmäßige Bindungen* („equity joint venture“) unterschieden werden. Dabei steigt die Bindungsintensität von den nicht-vertraglichen Bindungen, zu denen das stillschweigend aufeinander abgestimmte Verhalten und die unverbindliche Abrede zählen, bis hin zu den Kapitalbeteiligungen an.⁴⁸ Die vertraglichen und kapitalmäßigen Bindungen werden als austauschvertragliche Kooperationsformen, welche die nicht koordinierte und die koordinierte Einzel- forschung mit Ergebnisaustausch einschließen, und als gesellschaftsvertragliche Kooperationsformen bezeichnet, die das F&E-Gemeinschaftsunternehmen und die gemeinsame Patentverwertung beinhalten.⁴⁹

⁴⁴ Vgl. Lubritz (1998, S. 55f.).

⁴⁵ Vgl. Biemans (1992, S. 83) und Specht et al. (2002, S. 396).

⁴⁶ Vgl. Wrona und Schell (2005, S. 333).

⁴⁷ Vgl. Specht et al. (2002, S. 397).

⁴⁸ Vgl. Håkansson und Johanson (1988, S. 369); Kutschker (1994, S. 125); Das und Teng (2002, S. 726) und Spekman et al. (1998, S. 748).

⁴⁹ Vgl. Specht et al. (2002, S. 400).

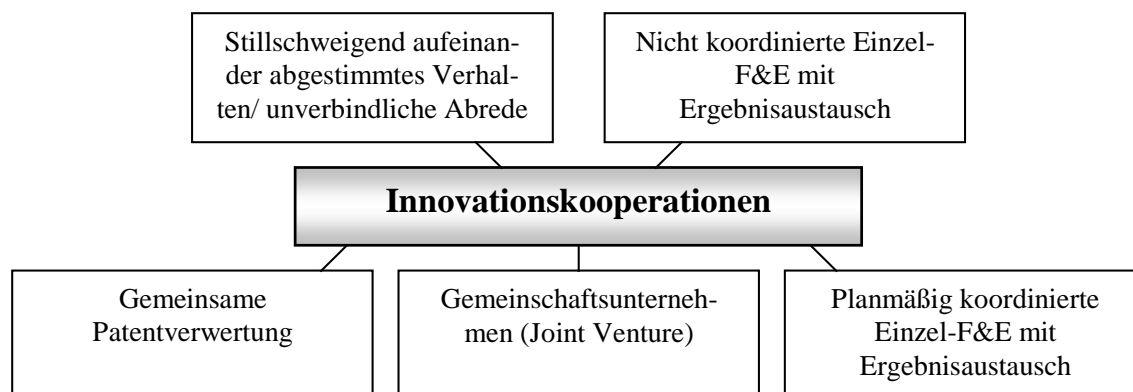
2.2.1 Mögliche Kooperationsformen

Kooperationen können – je nach Art und Zweck der Zusammenarbeit – unterschiedlichste Formen annehmen. Im folgenden Abschnitt werden einige Ausgewählte erläutert und miteinander verglichen, wodurch eine schematische Einordnung der Organisationsformen ermöglicht wird.⁵⁰

Je nach betriebswirtschaftlicher Ausrichtung der Zusammenarbeit gibt es speziell angepasste Kooperationsformen, wie z.B. Marketingkooperationen, Kooperationen im Produktions- oder Controlling-Bereich oder die für diese Arbeit relevanten F&E-Kooperationen und Innovationsnetzwerke.⁵¹ Die Partner können aus verschiedensten Sektoren stammen, wie beispielsweise Marktkräfte (Kunden, Lieferanten, Konkurrenten, Kapitalgeber), Staat und staatliche Organe (Patentämter, Schutz- und Kontrollsysteme, Förder- und Koordinationssysteme), Wissenschaftssysteme (Universitäten, Fachhochschulen, Forschungsinstitute) und/oder Transfersysteme (Technologiezentren, Berater, Ingenieurbüros, Presse, Messen, Konferenzen).⁵²

Abbildung 1 sind mögliche Formen von Innovationskooperationen zu entnehmen. Neben dem stillschweigend aufeinander abgestimmten Verhalten bzw. der unverbindlichen Abrede werden auch die nicht und planmäßig koordinierte Einzel-F&E mit Ergebnisaustausch, Gemeinschaftsunternehmen und die gemeinsame Patentverwertung vorgestellt.

Abbildung 1: Mögliche Formen von Innovationskooperationen



Quelle: Eigene Darstellung

⁵⁰ Schubert und Küting (1981, S. 10f.) ordnen die Kooperation als eigenständige Form der Zusammenarbeit mit mittelstarker Bindungsintensität zwischen Verschmelzung und der stillschweigenden Kooperation ein. Im Rahmen dieser Arbeit wird Kooperation aber nicht als eine eigenständige Form, sondern als Überbegriff verstanden, der synonym mit Zusammenarbeit verwendet wird.

⁵¹ Vgl. Andrae (1976, S. 9).

⁵² Vgl. Hauschildt (2004, S. 79f.) und Franz (1995).

Stillschweigend aufeinander abgestimmtes Verhalten und unverbindliche Abrede

Das stillschweigend aufeinander abgestimmte Verhalten weist den niedrigsten Formalisierungsgrad auf. Diese Kooperationsform „...ist nicht auf Verträge beschränkt; zu ihr rechnen auch abgestimmte Verhaltensweisen [...] und Empfehlungen ...“.⁵³ Stimmen die Parteien darüber hinaus ihre F&E-Aktivitäten aufeinander ab, spricht man von einer unverbindlichen Abrede.⁵⁴

Nicht koordinierte Einzel-F&E mit Ergebnisaustausch

Im Rahmen der nicht koordinierten Einzel-F&E schließen die beteiligten Parteien Know-how-Verträge ab, welche die Form des gegenseitigen Austauschs von Forschungsergebnissen und technischem Wissen festlegen. Vorteilhaft ist die sich aus der vertraglichen Bindung ergebende Sicherheit über die Existenz des auszutauschenden Know-hows. Die Erstellung und Verwertung der ausgetauschten Forschungsergebnisse fällt jeweils in den Verantwortungsbereich der Partner, es erfolgt keine Abstimmung der Forschungsziele.⁵⁵ Die nicht koordinierte Einzel-F&E eignet sich besonders für horizontale Kooperationen, da keine Offenlegungspflichten hinsichtlich unternehmensinterner F&E-Ergebnisse bestehen.⁵⁶ Die Partner kommunizieren direkt miteinander, helfen sich gegenseitig und liefern Denkanstöße für weitere F&E-Projekte.⁵⁷

Im Vordergrund steht bei dieser Kooperationsform neben der Verminderung von Doppelarbeit auch die Reduzierung von F&E-Kosten und Entwicklungsfehlschlägen. Als nachteilig gelten hier hohe Verhandlungs- und Transaktionskosten, die sich aus der Verteilung von Ergebnissen und Beiträgen ergeben.⁵⁸

Planmäßig koordinierte Einzel-F&E mit Ergebnisaustausch

Im Fall einer planmäßig koordinierten Einzel-F&E erfolgt eine Spezialisierung der selbständig bleibenden Forschungsabteilungen der beteiligten Kooperationspartner auf ein konkretes Projekt bzw. einen F&E-Bereich mit der Vereinbarung, die Ergebnisse auszutauschen. Ge-

⁵³ Vgl. Benisch (1973, S. 86).

⁵⁴ Vgl. Specht et al. (2002, S. 400).

⁵⁵ Vgl. Specht et al. (2002, S. 400).

⁵⁶ Vgl. von Hippel (1988, S. 89); Staub (1976, S. 127f.); Weule (2002, S. 79) und von Hippel (1987, S. 292).

⁵⁷ Vgl. Oesterle (2005, S. 781).

⁵⁸ Vgl. Weule (2002, S. 81).

heimhaltungsklauseln verhindern meist das Weitergeben von Informationen an Dritte, die außerhalb des Kooperationsverhältnisses stehen. Die Kooperationspartner treffen nur in Ausnahmefällen Nebenabreden bezüglich ihres Wettbewerbsverhaltens.⁵⁹

Die planmäßig koordinierte Einzel-F&E mit Ergebnisaustausch wird hauptsächlich bei zeitlich befristeten Projekten gewählt. Hauptziel ist der Austausch komplementärer, technischer Kenntnisse und die Verkürzung der Entwicklungszeit. Aufgrund des Konkurrenzaspekts und des Ergebnisaustauschs bietet diese Form die Möglichkeit, qualitativ gute Resultate in einem kurzen Zeitraum zu erhalten. Nachteile sind Abhängigkeitsverhältnisse, Probleme bei der Technologieadaption und die Hemmung unternehmenseigener Entwicklungen. Darüber hinaus sind die Koordinierung der kooperierenden und gleichzeitig konkurrierenden Teams und die hohen Kosten, die durch die bewusste Doppelarbeit entstehen, problematisch.⁶⁰

Gemeinschaftsunternehmen (Joint Venture)

Im Zuge der Einrichtung eines Gemeinschaftsunternehmens gliedern die beteiligten Unternehmen die kooperationsrelevanten Teilbereiche und Aufgaben der eigenen F&E auf das neu gegründete Tochterunternehmen aus oder erwerben eine bereits bestehende F&E-Einrichtung.⁶¹

Ein Joint Venture beruht auf Kapitalbeteiligungen, ist auf Dauer bzw. für einzelne Projekte angelegt und wird vertraglich geregelt. F&E-Gemeinschaftsunternehmen sind durch besonders hohe Bindungsintensität und Nähe zu den Partnern und damit durch geringe Flexibilität gekennzeichnet. Neben F&E gibt es in dem neuen Unternehmen aber auch andere betriebliche Bereiche, wie beispielsweise Produktion und Absatz.⁶² Festgelegt werden müssen neben Gruppengröße⁶³ und -zusammensetzung auch Ressourcenzugang und -ausstattung, strukturelle Einbettung und Integrationsgrad sowie die Zielstruktur.⁶⁴

⁵⁹ Vgl. Franz (1995, S. 18); Lubritz (1998, S. 40f.); Morschett (2005, S. 383) und Zentes et al. (2005a, S. 22).

⁶⁰ Es gibt drei Gestaltungsmöglichkeiten für diese Organisationsform: *Parallelforschung und -entwicklung mit im Wettbewerb stehenden Forschungsgruppen ohne Aufteilung der Forschungsgebiete, Spezialisierung der Kooperationspartner auf bestimmte Aufgabenbereiche und auf Gegenseitigkeit beruhender Austausch von Informationen mittels F&E-Zentrale*. Vgl. Weule (2002, S. 79ff.); Oesterle (2005, S. 781f.); Specht et al. (2002, S. 400f.) und Staub (1976, S. 128).

⁶¹ Vgl. Specht et al. (2002, S. 401); Balling (1998, S. 21); Weule (2002, S. 77); Oesterle (2005, S. 780); Morschett (2005, S. 388) und Franz (1995, S. 19).

⁶² Vgl. Specht et al. (2002, S. 401); Morschett (2005, S. 388); Weule (2002, S. 77) und Franz (1995, S. 19).

⁶³ D.h. Anzahl der Beteiligten.

⁶⁴ Vgl. Siemer (1991) zitiert nach Weule (2002, S. 79). Eine Unterart ist das *Contractual Joint Venture*. Bei dieser Form wird im Gesellschaftsvertrag geregelt, dass die beteiligten Unternehmen einen Teil der internen F&E-Ressourcen zur Verfügung stellen, um das gemeinsame F&E-Projekt durchzuführen. Das *Equity Joint Venture* ist die zweite Unterart. Hier wird das Joint Venture in einem rechtlich selbständigen F&E-Zentrum mit eigenen Labors ausgestattet vgl. Specht et al. (2002, S. 401).

Die Vorteile von Joint Ventures bestehen in der gemeinsamen Nutzung von Know-how, der Kombination von Technologien der Gründerunternehmen, der geringen Größe der Einheit, dem möglichen Rückgriff auf die Ressourcen der Gründerunternehmen, der klaren Zielstruktur, dem hohen Informationsfluss und dem großen Engagement der Mitarbeiter.⁶⁵ Nachteilig sind mögliche unerwünschte Einblicke in F&E-Aktivitäten, die ursprünglich nicht mit dem Joint Venture in Verbindung stehen und seine hohe wettbewerbsrechtliche und politische Aufmerksamkeit.⁶⁶

Gemeinsame Patentverwertung

Die gemeinsame Patentverwertung bezeichnet den Austausch der Forschungs- und Entwicklungsergebnisse unter den teilnehmenden Parteien, die durch Patente bzw. Lizenzen geschützt sind.⁶⁷ Das Nutzungsrecht an einer ungeschützten oder rechtlich geschützte Erfindung bzw. Technologie, das einem Unternehmen vertraglich gegen Entgelt oder andere Kompensationsleistungen gewährt wird, wird Lizenz genannt.⁶⁸ Lizenzierung umfasst Patente, Gebrauchsmuster und Geschmacksmuster und ermöglicht dem Lizenznehmer einen Wissensvorsprung. Besonderes Merkmal sind die Langfristigkeit und die Nähe der Zusammenarbeit.⁶⁹ Ausschlaggebend für die gemeinsame Patentverwertung können auch steuerliche Aspekte sein, da auf Gewinne aus Patenten der halbe Durchschnittssteuersatz angewendet werden kann.⁷⁰ Im Vergleich zur Lizenzvergabe an andere Unternehmen überwiegt hier der Vorteil, dass die Kooperationspartner Sicherheit haben, bevorzugt Nutzungsrechte zugesprochen zu bekommen.⁷¹ Die Verwertung kann auf zwei unterschiedliche Arten erfolgen. Möglich sind Einzelvereinbarungen zwischen den jeweiligen Parteien oder die Institutionalisierung des Austausches, bei denen Patente gemeinsam erzielt und die Verwertung durch ein speziell hierfür angelegtes Gemeinschaftsunternehmen erfolgt, an dem die Partner beteiligt sind.⁷²

⁶⁵ Vgl. Weule (2002, S. 78).

⁶⁶ Vgl. Hladik (1988, S. 194f.) und Weule (2002, S. 77). Vgl. auch Powell (1996, S. 239).

⁶⁷ Vgl. [S.41 AiF (2004): Handbuch 2004 – Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen „Otto von Guericke“ e.V.] zitiert nach Hauschildt (2004, S. 78).

⁶⁸ Vgl. Morschett (2005, S. 386).

⁶⁹ Vgl. Zentes et al. (2005a, S. 23) und Morschett (2005, S. 387).

⁷⁰ Vgl. Stummer et al. (2006, S. 132).

⁷¹ Vgl. Specht et al. (2002, S. 401).

⁷² Vgl. [S.41 AiF (2004): Handbuch 2004 – Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen „Otto von Guericke“ e.V.] zitiert nach Hauschildt (2004, S. 78).

Kooperationsnetzwerke

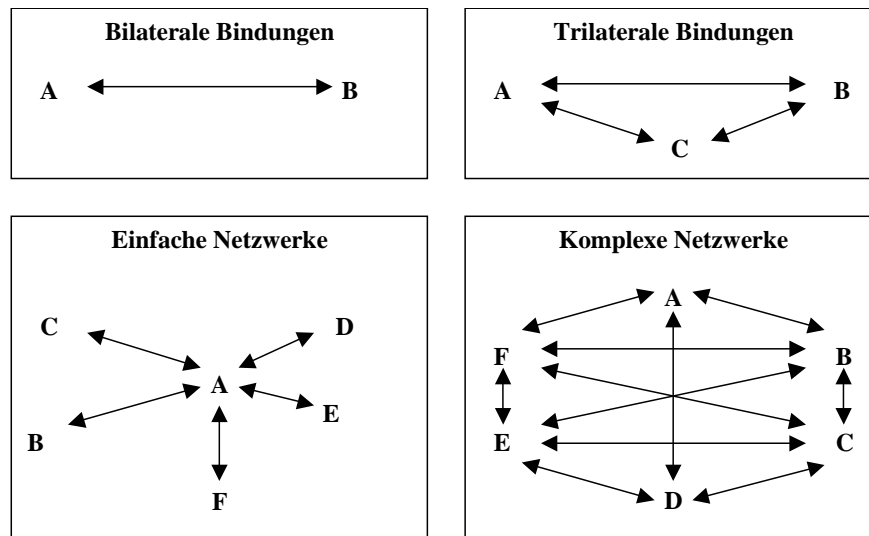
Ein Netzwerk ist als Verknüpfung einzelner selbständiger Kooperationen zu verstehen, die sich durch ihre Geschäftsbeziehungen wechselseitig beeinflussen. Es ermöglicht die schnellere Kontaktaufnahme zu Partnern der Kooperationspartner. Die Gesamtheit der direkten und indirekten Beziehungen eines Netzwerkes eröffnen mehr Handlungsmöglichkeiten als die einzelnen Beziehungen für sich betrachtet, wobei erst die Existenz der indirekten Beziehungen ein Netzwerk konstituiert.⁷³ Netzwerke können sowohl regional als auch überregional bzw. international ausgelegt sein. Die Grenzen sind oft nicht erkennbar sind, da mehrere Netzwerke ineinander fließen bzw. sich überlappen können.⁷⁴ Abbildung 2 zeigt eine Klassifizierung von Kooperationen bzw. Netzwerken nach der Anzahl der Partner und der Koordinationsstrukturen. Unterschieden werden kann zwischen *bilateralen* bzw. *trilateralen* Bindungen und *einfachen* bzw. *komplexen Netzwerken*. Der Begriff bilaterale Bindung bezeichnet eine Verbindung von zwei Akteuren. Von einer trilateralen Bindung ist die Rede, wenn Verbindungen zwischen drei Akteuren bestehen. Netzwerke werden aus Akteuren (Knoten) und Beziehungen (Kanten) gebildet. Einfache Netzwerke sind zum einen durch ihre häufig auftretende Sternenform und zum anderen durch die zentrale Koordinierung der Beziehungen durch einen Akteur (Akteur „A“ in Abbildung 2) gekennzeichnet. Im Gegensatz dazu sind bei komplexen Netzwerken unterschiedliche Beziehungen z.B. auch mehrere bilaterale oder trilaterale Beziehungen unter den Netzwerkakteuren erkennbar.⁷⁵

⁷³ Vgl. Kutschker (1994, S. 130); Corsten et al. (2006, S. 125ff.); Morschett (2005, S. 390); Powell (1996, S. 220); Balling (1998, S. 26) und Ritter (1998, S. 25).

⁷⁴ Vgl. Broß (2000, S. 78).

⁷⁵ Vgl. Morschett (2005, S. 389ff.); Ritter (1998, S. 25) und Corsten et al. (2006, S. 129). Håkansson (1987, S. 88f.) zählt drei Netzwerkeigenschaften auf. Die Existenz von Aktivitätszyklen und Transaktionsketten ist eine davon und bezeichnet eine systematische Verbundenheit der Aktivitäten. Des Weiteren nennt er Instabilität und Nicht-Perfektion als Eigenschaften. Die Begriffe Optimalität oder Balance können niemals auf ein Netzwerk bezogen werden, da es kein Evaluationskriterium oder Referenzpunkt gibt und sich Netzwerke ständig verändern. Vgl. auch Broß (2000, S. 75) und Dinter (2001, S. 26).

Abbildung 2: Klassifikation von Kooperationen bzw. Netzwerken nach der Anzahl der Akteure



Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Morschett (2005, S. 390) und Kutschker (1994, S. 126)

„The network is a social construction and as such built upon social relationships between the actors. This creates social dependencies which are difficult to break into for new actors.“⁷⁶ Es entstehen aber auch technische, wissensbezogene, logistische und administrative Abhängigkeiten in Netzwerken.⁷⁷

Besonders geeignet sind Netzwerke für den Austausch von Informationen. Basis für ein gegenseitiges „Geben und Nehmen“ ist Vertrauen, das im Verlauf und bei der Wiederholung von Kooperationen graduell aufgebaut wird. „Kooperation entwickelt sich aus gegenseitigem Interesse, und Verhalten basiert auf Maßstäben, die nicht vom Einzelnen allein bestimmt werden können. Dadurch wird Vertrauen erzeugt.“⁷⁸ Einem Bekannten traut man in Bezug auf neue Informationen eher als einem Fremden, da „Vertrauen bindet, ohne im formalen Sinn zu verpflichten“⁷⁹. Damit wird ein weiterer Aspekt angesprochen: das „Gewissen“ der Akteure.⁸⁰ Im Fokus dieser Arbeit stehen Netzwerke, die zur Hervorbringung von Innovationen gebildet werden. Innovationsnetzwerke entstehen durch die steigende Komplexität von Innovationen, die es erfordert, weiteres externes Know-how zu akquirieren. So werden aus bilateralen Innovationskooperationen komplexe Netzwerke. Neben Partnern aus einer mehrgliedrigen Wert-

⁷⁶ Håkansson (1987, S. 93); Im Zusammenhang mit Abhängigkeiten vgl. auch Dinter (2001, S. 25).

⁷⁷ Vgl. Håkansson (1987, S. 93).

⁷⁸ Powell (1996, S. 226); Vgl. auch Dinter (2001, S. 62).

⁷⁹ Kowol (1998, S. 317)

⁸⁰ Vgl. auch Powell (1996, S. 225) und Broß (2000, S. 76/77).

schöpfungskette sind auch Hochschulen, Forschungsinstitute, staatliche Organe und Wettbewerber potentielle Mitglieder.⁸¹

Im Zusammenhang mit Kooperationen sind jedoch kartellrechtliche Bestimmungen zu berücksichtigen. Nach dem österreichischen Kartellgesetz „...sind alle Vereinbarungen zwischen Unternehmern, Beschlüsse von Unternehmervereinigungen und aufeinander abgestimmte Verhaltensweisen, die eine Verhinderung, Einschränkung oder Verfälschung des Wettbewerbs bezwecken oder bewirken (Kartelle)“ verboten.⁸² „Das Entstehen von Marktmacht wird aus wettbewerbstheoretischer und wettbewerbsrechtlicher Perspektive zum Kernproblem von Kooperationen.“⁸³ Horizontale Kooperationen stehen unter Kartellbeobachtung, speziell wenn Preisabsprachen getroffen oder Marktanteilsteigerungen anvisiert werden und wenn es sich um Zusammenarbeit unter Konkurrenten handelt, an der alle Mitglieder eines Industriezweiges beteiligt sind.⁸⁴

Neben den hier aufgezählten Kooperationsformen bzw. Netzwerken gibt es noch viele weitere Formen, wie beispielsweise Auftragsforschung⁸⁵, Franchising⁸⁶, Konsortien⁸⁷, organisierten Erfahrungs- und Ergebnisaustausch⁸⁸, Gemeinschaftsforschung⁸⁹ oder Cluster⁹⁰. Darüber hinaus können auch Mischtypen auftreten.

2.2.2 Zwischen Markt und Hierarchie

Markt und Hierarchie gelten als Steuerungsmedien der Gesellschaft. Der Markt wird durch Angebot und Nachfrage und der daraus resultierenden Preisbildung, dem Marktmechanismus, gesteuert. Hierarchien hingegen sind durch Organisation oder Verwaltung entsprechend einer

⁸¹ Vgl. Hauschildt (2004, S. 81f.) und Imai und Baba (1991, S. 389).

⁸² Vgl. §1 Abs. 1 Kartellgesetz.

⁸³ Balling (1998, S. 182)

⁸⁴ Vgl. Jorde und Teece (1990, S. 75ff.). Laut §5 KartG 2005 gibt es ein grundsätzliches Verbot von Kartellen bzw. Unternehmenszusammenschlüssen, die zu einer Verstärkung einer marktbeherrschenden Stellung führen. Balling (1998, S. 185) stellt mögliche Differenzierungen von Kooperationen vor: verbotene Kooperationen, legalisierbare Kooperationen (Konditionenkartelle, Rabattkartelle, Strukturkrisenkartelle, Rationalisierungskartelle, Spezialisierungskartelle, Ausfuhr-/Einfuhrkartelle) und kartellfreie Kooperationen (Bagatellgrenze, Mittelstandsempfehlung).

⁸⁵ Vgl. Hauschildt (2004, S. 75f.) und Rüdiger (2000, S. 20ff.).

⁸⁶ Vgl. Morschett (2005, S. 387f.); Zentes et al. (2005a, S. 24) und Tietz (1991, S. 12).

⁸⁷ Vgl. Morschett (2005, S. 386).

⁸⁸ Vgl. Roterling (1990, S. 116) und Franz (1995, S. 18).

⁸⁹ Vgl. Hauschildt (2004, S. 76f.).

⁹⁰ Vgl. Zentes et al. (2005a, S. 23); Dybe und Kujath (2000, S. 15f.); Sohal et al. (1998, S. 249f.); Casper (2007, S. 2ff.); Balling (1998, S. 186) und Ritter und Gemünden (2004, S. 179)).

Rangordnung von Macht bzw. Herrschaftsbeziehungen gekennzeichnet. Entlang dieser Rangordnung werden Anweisungen weitergeleitet.⁹¹

Kooperationen können als Mischform zwischen Markt und Hierarchie betrachtet werden, da sie sowohl Merkmale des Marktes als auch Merkmale der Hierarchie aufweisen (vgl. Abbildung 3). Dem reinen Markt können Kooperationen nicht zugeordnet werden, weil die beteiligten Unternehmen ihre Zusammenarbeit explizit vereinbaren. Gegen die Zuordnung zur reinen Hierarchie spricht die Möglichkeit, jederzeit den Wunsch der Kündigung der Zusammenarbeit äußern zu können.⁹² In einer Hierarchie wird die Beendigung der Zusammenarbeit nur einseitig beschlossen. Bei „weitgehendem Erhalt der Autonomie“⁹³ begeben sich die Kooperationspartner bewusst in eine bewusste wechselseitige Abhängigkeit. „Kooperationen sind [...] durch den komplementären Einsatz von Preis und Anweisungen als Koordinationsmechanismen ausgezeichnet, die in der Regel durch weitere Institutionen ergänzt werden, um das ökonomische Handeln der beteiligten Unternehmen zielgerichtet zu kanalisieren.“⁹⁴ Kooperationen können die Vorteile von Markt und Hierarchie verbinden. Sie lassen dezentrale Optimierungsentscheidungen bei gleichzeitiger Sicherung der Ausrichtung auf ein gemeinsames Oberziel zu. Dadurch können Kooperationen meist ohne direkte Interventionen Autonomie und Kontrolle erreichen.⁹⁵

Da Kooperationen zwischen Markt und Hierarchie eingeordnet werden können, gilt diese Kategorisierung folglich auch für Netzwerke, die sich aus mehreren Kooperationen zusammensetzen. Innerhalb eines Netzwerkes werden die Ressourcen nicht durch Tauschprozesse oder administrative Anweisungen beschafft. Die beteiligten Parteien engagieren sich in wechselseitigen, sich gegenseitig bevorzugenden und unterstützenden Handlungszusammenhängen (Prinzip der Reziprozität und Kooperation). Das bedeutet, dass die Akteure im Netzwerk im gegenseitigen Einvernehmen auf das Recht verzichten, auf Kosten anderer einen eigenen Vorteil zu erzielen. Der Informationsfluss ist dichter als auf dem Markt und freier als in der Hierarchie.⁹⁶

⁹¹ Vgl. Aulinger (2005, S. 231ff.); Franz (1995, S. 17f.); Bihn (1997, S. 17); Dinter (2001, S. 26ff.); Morschett (2005, S. 380f.); Woratschek und Roth (2005, S. 143ff.); Oelsnitz (2005, S. 186); Windeler (2005, S. 220); Specht et al. (2002, S. 400) und Powell (1996).

⁹² Vgl. Specht et al. (2002, S. 387).

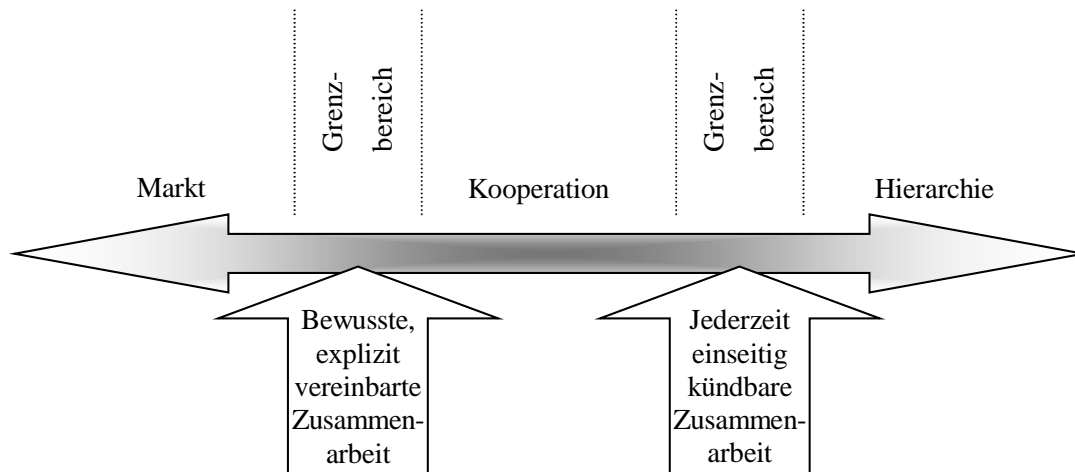
⁹³ Vgl. Specht et al. (2002, S. 387).

⁹⁴ Woratschek und Roth (2005, S. 143)

⁹⁵ Vgl. Oelsnitz (2005, S. 186).

⁹⁶ Vgl. Powell (1996, S. 220ff.); Dinter (2001, S. 31) und Kowol (1998, S. 323).

Abbildung 3: Einordnung der Kooperation als Koordinationsform zwischen Markt und Hierarchie



Quelle: Specht et al. (2002, S. 387), in Anlehnung an: [Roterling; J. (1993): Zwischenbetriebliche Kooperation als alternative Organisationsform – Ein transaktionskostentheoretischer Erklärungsansatz; Bidlingmaier, J. (1968): Kooperation macht stärker, in: Der Volkswirt, 22, S.54-57]

Tabelle 2 fasst die Unterschiede zwischen den Organisationsformen Markt, Hierarchie und Netzwerk zusammen. Aufgezeigt werden die Unterschiede in Bezug auf die Akteurbeziehungen, die Kommunikationsmittel, die Koordinationsformen, das Klima, die Konfliktbewältigung, den Flexibilitätsgrad, gegenseitige Abhängigkeiten bei Entscheidungen etc. Im Zusammenhang mit der Atmosphäre bzw. dem Klima steht der Begriff „open ended“ für die Offenheit des Netzwerks im Hinblick auf den Leistungsaustausch. Das Verhalten der Akteure beruht nicht auf Gegenleistung, sondern auf Gegenseitigkeit. Dadurch wird die Fähigkeit, neues Wissen und Fertigkeiten zu erlernen und zu vermitteln, erhöht.⁹⁷

⁹⁷ Vgl. Powell (1996, S. 225). Der Ansatz, Netzwerke zwischen Markt und Hierarchie anzusiedeln, entspringt laut Morschett (2005, S. 380) der Institutionenökonomie, Windeler (2005, S. 220) zufolge der Transaktionskostentheorie.

Tabelle 2: Vergleich ökonomischer Organisationsformen

Hauptmerkmale	Organisationsformen		
	Markt	Hierarchie	Netzwerk
Normative Basis/ Akteurbeziehungen	Verträge, Eigentumsrechte, Unabhängigkeit	Arbeitsverhältnis, Abhängigkeit, Mitgliedschaftsrolle	Komplementäre Stärken, wechselseitige Interessen, Interdependenz
Kommunikationsmittel	Preise, Tausch	Routine, Anweisung	Beziehungen, Vertrauensbasierung/ Reziprozität
Koordinationsform	Spontan, zufällig	Formal, bürokratisch	Relational, diskursiv
Methoden der Konfliktbewältigung	Feilschen, Gerichtsverfahren (bürgerliches Recht), Konventionalstrafen	Administrativer Befehl und Kontrolle, Macht, exit-option	Aushandlung, Norm der Gegenseitigkeit, Einfluss, Fragen der Reputation, voice- option
Flexibilitätsgrad	Hoch	Niedrig	Mittel
Stärke der Verpflichtungen zwischen den Parteien	Niedrig	Mittel bis hoch	Mittel bis hoch
Atmosphäre oder Klima	Genauigkeit und/oder Misstrauen	Formal, bürokratisch	»Open ended«, gegenseitige Vorteile
Akteurspräferenzen oder Entscheidungen	Unabhängig	Abhängig	Interdependent
Mischformen	Wiederholte Transaktionen Verträge als hierarchische Dokumente	Informelle Organisation Marktähnliche Eigenschaften: Profitzentren, Verrechnungspreise	Statushierarchien Vielfältige Partner Formale Regeln

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Powell (1996, S. 221) und Kowol (1998, S. 324)

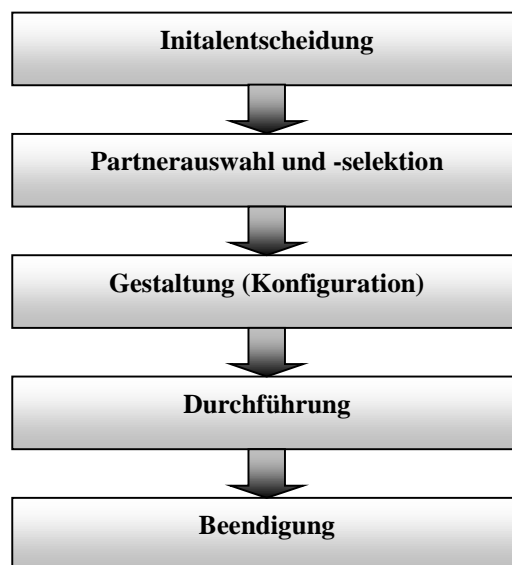
Das Netzwerk kann jedoch auch als eigenständige Koordinationsform neben Markt und Hierarchie gesehen werden. Dies wird damit begründet, dass Netzwerke neben positiven Elementen aus diesen beiden Formen, wie Flexibilität aus der Koordination über den Markt und Sicherheit aus der hierarchischen Koordination, wichtige Merkmale aufweisen, die weder auf Märkten noch in Hierarchien zu finden sind. Diese eigenständige Kooperationsform erwächst aus dem Vertrauen, auf dem ein Netzwerk basiert, und der Reziprozität der Handlungen und kann aufgrund dieser Basis nicht als Mischform bezeichnet werden. Ob den Hierarchien das

Fehlen von Vertrauen unterstellt werden darf, ist strittig. Hinzuzufügen ist, dass dieser Ansatz weniger verbreitet ist als die oben erläuterte Sichtweise der Mischform.⁹⁸

2.3 Phasen der Kooperation

Die Zusammenarbeit zwischen Kooperationspartnern bedarf einer ausreichender Planung und durchläuft verschiedene Phasen von der Entscheidung zu kooperieren bis hin zur Beendigung der Kooperation. Abbildung 4 veranschaulicht den Ablauf der fünf Kooperationsschritte graphisch.⁹⁹

Abbildung 4: Fünf Phasen einer Kooperation



Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Specht et al. (2002, S. 392) und Zentes et al. (2005b, S. 942)

⁹⁸ Vgl. Aulinger (2005, S. 233).

⁹⁹ Eine kurze tabellarische Übersicht über diverse Phasenmodelle liefern Zentes et al. (2005b, S. 942), die unter anderem auf Parise und Sasson (2002, S. 43ff.) verweisen, welche die Phasen „find“, „design“ und „manage“ vorschlagen. Darüber hinaus verweisen sie auf [Bronder, C./Pritzl, R. (1991): Leidfaden für strategische Allianzen, in: Harvard Manager, 13, 1, S. 44-53]; [Meckl (1995): Zur Planung internationaler Unternehmenskooperationen, in: Zeitschrift für Planung, o. Jg., Nr. 1, S. 25-39]; [Das/Teng (1997)] und Spekman et al. (1998).

Der Initialentscheidung für eine Kooperation folgt die Phase der Partnerauswahl und -selektion. Im Anschluss an die rechtliche und organisatorische Gestaltung (Konfiguration) wird die eigentliche Arbeit der Kooperation durchgeführt. Die letzte Phase ist die Kooperationsbeendigung. Die einzelnen Phasen sind allerdings nicht getrennt voneinander zu sehen. Sie greifen oft ineinander und müssen teilweise wiederholt werden. Zu erklären ist dies durch die Unsicherheit im Hinblick auf Kooperationen, die vielen spontanen Veränderungen und äußeren Einflüssen, z.B. des Marktes oder der Interessen der Partner, unterliegen. Im Folgenden werden die einzelnen Phasen im Detail beschrieben.¹⁰⁰

2.3.1 Initialentscheidung

Das Hauptziel der Initialentscheidung liegt in der Entscheidung, ob ein Projekt in Form einer Kooperation durchgeführt werden soll. Diese Phase besteht aus drei Schritten, welche die Entscheidungsfindung unterstützen: *Analyse der Ausgangssituation*, *Bewertung der Attraktivität einer Kooperation* und *Festlegung der Kooperationsziele*. Dabei wird der Fokus in dieser Phase nur auf die eigene Unternehmung gelegt und erst zu einem späteren Zeitpunkt Partnerunternehmen im Rahmen von Verhandlungen in der Entscheidungsfindung berücksichtigt.¹⁰¹

Analyse der Ausgangssituation

Die Analyse der Ausgangssituation bildet die Grundlage jeder Kooperationsentscheidung, da sie einen Überblick über Leistungsfähigkeit und Position des eigenen Unternehmens und über das Umfeld (Wettbewerbssituation, Technologieattraktivität, soziokulturelle Rahmenbedingungen, kartellrechtliche Regelungen, Förderungsmöglichkeiten, Infrastruktur etc.) gibt. Die Intensität und Dauer der Analyse richten sich nach Art und Bedeutung des Projekts. Als Instrumente bieten sich beispielsweise die Potential- und Lückenanalyse, die Stärken- und Schwächenanalyse und/oder die Konkurrenz- und Marktanalyse an.¹⁰² Im Hinblick auf die Bewertung der eigenen Schwächen und Stärken empfiehlt sich eine getrennte Evaluationen des technischen, personellen und finanziellen Leistungspotentials für das Projekt. Darüber hinaus ist die Ermittlung von Einflussfaktoren auf die Höhe der Transaktionskosten, mögli-

¹⁰⁰ Vgl. Zentes et al. (2005b) und Specht et al. (2002). Zum Unsicherheitsfaktor vgl. auch Hoffmann (2003, S. 102ff.).

¹⁰¹ Vgl. Zentes et al. (2005b) und Specht et al. (2002).

¹⁰² Vgl. [S. 29 Meckl, R. (1995): Zur Planung internationaler Unternehmenskooperationen, in: Zeitschrift für Planung, o. Jg., Nr. 1, S. 25-39] zitiert nach Zentes et al. (2005b, S. 942ff.); Corsten et al. (2006, S. 252ff., 332ff.) und Zentes und Swoboda (2001).

chen Ein- und Auslagerungsbarrieren und die Verträglichkeit des Projekts mit den Kernkompetenzen des Unternehmens.¹⁰³

Bewertung der Attraktivität einer Kooperation

Die Bewertung der Attraktivität einer Kooperation beschäftigt sich mit der Frage, ob eine gewisse Leistung firmenintern erbracht werden könnte oder ob die Leistung extern durch Outsourcing hinzugekauft werden sollte. Diese Entscheidung richtet sich nach den eigenen Fähigkeiten (Kompetenzen) des Unternehmens, nach der Gefahr vor einem Missbrauch von Unternehmensinterna, die im Rahmen des Outsourcing geteilt werden müssen, und nach möglichen Transaktionskosten.¹⁰⁴

Festlegung der Kooperationsziele

Die Formulierung von Kooperationszielen ermöglicht die Evaluation und sollte daher möglichst exakte und konkrete erfolgen. Zu welchem Grad die Definition der einzelnen Kooperationsziele möglich ist, hängt jeweils von der Art des Projekts ab. Das übergeordnete Ziel jeder Kooperation besteht in der Verbesserung der Wettbewerbsposition des Unternehmens. Sie kann durch gemeinsame Nutzung von Kostensenkungspotentialen, Realisierung qualitativer Wettbewerbsvorteile und Veränderung von Markt- und Mobilitätsbarrieren erreicht werden.¹⁰⁵ Ob die Verantwortlichkeit der Zielformulierung bei der strategischen Unternehmensplanung oder der Projektprogrammplanung liegt, hängt von der Art des Projekts ab.¹⁰⁶

Zur Zielformulierung sind u.a. folgende Fragen zu stellen¹⁰⁷:

- Welchen Beitrag soll die Kooperation zur Verbesserung der Wettbewerbsposition des Unternehmens leisten?
- Welche F&E-Ergebnisse werden mit der Kooperation angestrebt?
- Wann werden die Ergebnisse spätestens benötigt?
- Soll internes F&E-Potential aufgebaut oder externes F&E-Potential möglichst effizient genutzt werden?

¹⁰³ Vgl. Specht et al. (2002, S. 393).

¹⁰⁴ Vgl. Zentes et al. (2005b) und Specht et al. (2002).

¹⁰⁵ Vgl. Roterling (1990, S. 78ff.).

¹⁰⁶ Vgl. Zentes et al. (2005b) und Specht et al. (2002).

¹⁰⁷ Vgl. im Zusammenhang mit der Bestimmung von Kooperationszielen auch Voswinckel (1979, S. 13ff.) und Bidlingmaier (1968).

- Wie viel Ressourcen stellt das eigene Unternehmen für das Kooperationsvorhaben bereit?
- Wer ist für die Vereinbarung der Kooperation verantwortlich, wer wirkt daran mit?
- Wer ist für die Durchführung der Kooperation verantwortlich, wer wirkt daran mit?

2.3.2 Partneridentifikation und -selektion

An die Initialentscheidung für die Kooperation schließt die Partnerauswahl bzw. -selektion an. Zunächst gilt es, die potentiellen Anwärter für den Posten des Kooperationspartners zu *identifizieren*. Anschließend müssen aus den Kandidaten die attraktivsten *ausgewählt* und für die Kooperation *gewonnen* werden. Eine besonders wichtige Rolle nimmt die Vertrauenswürdigkeit sowie das Engagement und die Lernbereitschaft von potentiellen Partnern ein.¹⁰⁸

Identifikation

Um potentielle Partner identifizieren zu können, ist die Eingrenzung des Suchraums nach neuen Partnern entsprechend der Ausrichtung der Kooperation (horizontal, vertikal, diagonal oder lateral).¹⁰⁹ Bereits bestehende geschäftliche oder private Beziehungen können genutzt werden, um neue Kontakte zu knüpfen. Ebenso können Veranstaltungen – wie Weiterbildungsseminare oder Messen – oder staatliche Einrichtungen zur Identifikation potentieller Kandidaten genutzt werden.¹¹⁰

Abbildung 5 veranschaulicht mögliche Partner eines Unternehmens für die Entwicklung von Technologien und deren Leistungsbeiträge innerhalb der Kooperation. Neben öffentlichen Stellen, Zulieferern/Produktionsmittelherstellern, Forschungs- und Ausbildungsinstituten, Wettbewerbern und Händlern kommt es auch mit Kunden, Beratern und Mitanbietern zum Leistungsaustausch mit dem Unternehmen. Zulieferern, Hochschulen, Forschungsinstituten und Wettbewerbern in der Praxis besondere Bedeutung zu.¹¹¹

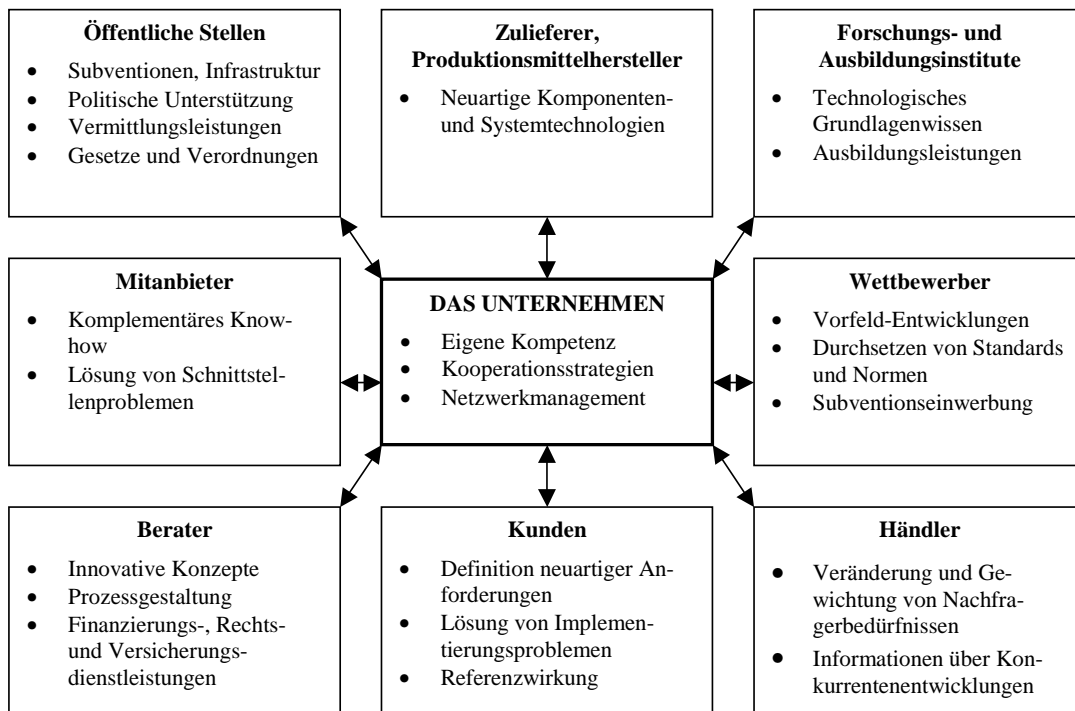
¹⁰⁸ Vgl. Hofmann et al. (2002, S. 49); Zentes et al. (2005b); Specht et al. (2002); Powell (1996, S. 226); Dinter (2001, S. 62) und [S. 31 Houghton, J. (1994): Corning's alliances: 70 years of joint ventures, in: Hart, M.; Garone, S. (Hrsg.): Making International Strategic Alliances Work, Report No. 1086-94-CH, New York, S. 29-33] zitiert nach Zentes et al. (2005b, S. 944).

¹⁰⁹ Vgl. Kapitel 2.2.

¹¹⁰ Vgl. Zentes et al. (2005b) und Specht et al. (2002).

¹¹¹ Vgl. Ritter (1998, S. 16).

Abbildung 5: Potentielle Technologiepartner eines Unternehmens und deren Leistungsbeiträge



Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Gemünden et al. (1996, S. 450) und Ritter (1998, S. 16)

Welcher Beitrag eines potentiellen Partners für ein Unternehmen von Interesse ist, hängt von der jeweiligen Situation und den jeweiligen Kooperationszielen ab und fungiert gleichzeitig als Auswahlkriterium für die Wahl eines Partners. Beispielhaft für mögliche Beiträge können Subventionen von öffentlichen Stellen, Standardisierungen mit Wettbewerbern, komplementäres Know-how von Mitanbietern oder eine Veränderung von Nachfragerbedürfnissen mit Händlern genannt werden.

Auswahl

Bei einer hohen Anzahl an potentiellen Partnern empfiehlt es sich, eine Vorselektion durchzuführen. Der *fundamentale*, der *strategische* und der *kulturelle Fit* stellen Kriterien für eine solche Vorselektion dar.¹¹²

Der fundamentale Fit bezieht sich auf den Nutzen, den die Beteiligten jeweils aus der Zusammenarbeit gewinnen und die Machtverteilung zwischen ihnen. Der Fit ist gering, wenn zwi-

¹¹² Zur Partnerauswahl vgl. Bleeke und Ernst (1993a, S. 14f.).

schen Nutzen und Machtverteilung kein Gleichgewicht besteht oder die Kooperation keine bedeutende Verbesserung der Wettbewerbsposition mit sich bringt. Vorteilhaft ist die wirtschaftliche Unabhängigkeit der Beteiligten von dem Kooperationsergebnis vor erfolgreicher Etablierung auf dem Markt. Als problematisch gestaltet sich die Zusammenarbeit mit Partnern, die zu einem anderen Grad von ihren Partnern abhängig sind als diese von ihnen. Diese Asymmetrie kann sich negativ auf gemeinsam zu treffende Entscheidungen auswirken.¹¹³

Der strategische Fit bezeichnet die Harmonie zwischen den strategischen Zielen der Kooperationspartner hinsichtlich ihres Inhalts und ihrer Fristigkeit. Die Verbesserung der Wettbewerbsposition eines Partners darf nicht dadurch ausgeschlossen bzw. gefährdet werden, dass der andere seine strategischen Zielsetzungen erreicht (hat).¹¹⁴

Die Fähigkeit, Werte, Normen und Verhaltensweisen der anderen Unternehmenskultur zu akzeptieren ohne dem Partner die eigene Kultur aufzuoktroyieren, kurz die Kompatibilität, wird (unternehmens)kultureller Fit genannt.¹¹⁵ Auf der einen Seite können solche Unterschiede die Zusammenarbeit besonders attraktiv machen. Auf der anderen Seite reduziert dies die Unsicherheit im Verhalten des Partners, wodurch dieses einschätzbar wird, da die Unternehmenskulturen ähnlich sind.¹¹⁶

Die Einschätzung der negativen sowie positiven Konsequenzen einer Kooperation im Hinblick auf den kulturellen Fit ist daher nicht allgemein zu formulieren, sondern individuell von Fall zu Fall zu bestimmen. Insbesondere bei internationalen Kooperationen kommt dem kulturellen Fit große Bedeutung zu, da verschiedene Mentalitäten per se reichlich Konfliktpotential bergen.¹¹⁷

Entschließen sich Unternehmen zur Zusammenarbeit, kann dies unterschiedliche Konsequenzen für die Unternehmen haben. Abbildung 6 zeigt graphisch drei Fälle von Auswirkungen auf ihre Unternehmenskulturen.

¹¹³ Vgl. Hofmann et al. (2002, S. 48).

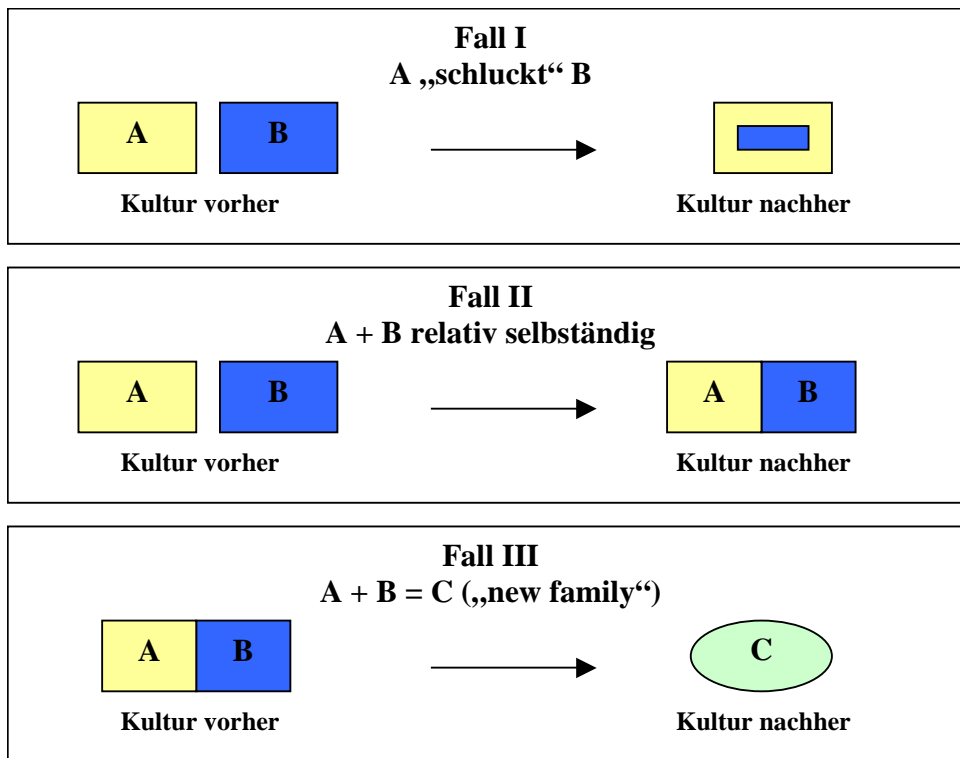
¹¹⁴ Vgl. auch Hofmann et al. (2002, S. 49).

¹¹⁵ Vgl. Specht et al. (2002, S. 398) und Hofmann et al. (2002, S. 49).

¹¹⁶ Vgl. Merchant (2000, S. 115f.).

¹¹⁷ Für weitere Ausführungen zum fundamentalen, strategischen und kulturellen Fit vgl. auch Kasper et al. (2005, S. 973f.); Scholz und Hofbauer (1990, S. 134ff.); Bronder und Pritzl (1992b, S. 36ff.); [S. 49f. Bronder, C./Pritzl, R. (1991): Leidfaden für strategische Allianzen, in: Harvard Manager, 13, 1, S. 44-53]; [S. 31ff. Meckl, (1995): Zur Planung internationaler Unternehmungsk Kooperationen, in: Zeitschrift für Planung, Nr.1, S. 25-39] und [S. 118ff Zentes/Swoboda (1999): Motive und Erfolgsgrößen internationaler Kooperationen mittelständischer Unternehmen - Überprüfung kontingenztheoretischer Hypothesen, in: Die Betriebswirtschaft, 59. Jg., 1999, S. 44-60] zitiert nach Zentes et al. (2005b). Für weitere Ausführungen über Unternehmenskultur vgl. Kasper et al. (2005) und Roß (2006, S. 59).

Abbildung 6: Organisationskulturveränderungen bei Kooperationsprozessen



Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an [S.81 Schertler, W. (1993): Strategisches Management, Manuskript Post Graduate Management Universitätslehrgang der Wirtschaftsuniversität Wien, Trier] zitiert nach Kasper et al. (2005, S. 982)

Im ersten Fall dominiert ein Partner den anderen aufgrund unterschiedlicher Machtverteilung. Dazu kommt es, wenn ein Unternehmen in entscheidenden Bereichen größeren Einfluss hat, z.B. hinsichtlich des Gewinns, des Umsatzes oder der Mitarbeiter. Der dominierende Partner „schluckt“ die Kultur des Anderen.¹¹⁸

In Fall II bestehen die beiden Kulturen der Kooperationspartner auch nach dem Zusammenschluss noch fort. Es können allerdings Schnittmengen in Form einer Subkultur in inhaltlich ähnlichen Bereichen entstehen, wenn die Parteien Änderungen gegenüber offen sind.¹¹⁹

Im dritten Fall sind beide Unternehmen gleichberechtigt und anpassungsfähig. Durch den Zusammenschluss wird eine neue Einheit („new family“) mit einer eigenen Unternehmenskultur gebildet. Besonders hinsichtlich der strategischen Zielrichtung des neuen Unternehmens müssen die Unternehmen dabei Kompromissbereitschaft an den Tag legen.¹²⁰

¹¹⁸ Vgl. Kasper et al. (2005, S. 981ff.).

¹¹⁹ Vgl. Kasper et al. (2005, S. 981ff.).

¹²⁰ Vgl. Kasper et al. (2005, S. 981ff.).

Gewinnung

Um die ausgewählten potentiellen Kandidaten für die Zusammenarbeit zu gewinnen, muss deren Interesse geweckt und deren Vertrauen (beispielweise durch Offenheit bezüglich der angestrebten Ziele) gewonnen werden. Besonders hervorzuheben ist das Erfolgspotential und die Vorteilhaftigkeit der Kooperation, beispielsweise durch Akzentuierung des technologischen Wissens, persönlicher Kontakte oder bestehender Geschäftsbeziehungen.¹²¹

2.3.3 Gestaltung (Konfiguration)

Wurde die Entscheidung für eine Zusammenarbeit gefällt, muss die Kooperation *rechtlich* und *organisatorisch* gestaltet werden. In die Entscheidung über die Form der Zusammenarbeit sollten bereits Überlegungen über die Handhabung mit Wissensabfluss einfließen. Je enger die Kooperation desto eher haben die Partner Zugriff auf Know-how und desto höher ist das Risiko des Wissensabflusses.¹²² Für Unternehmen mit hoher Verhandlungsmacht besteht die Möglichkeit, Anforderungen an den Partner genau zu definieren, z.B. hinsichtlich seiner Aufgaben und Leistungen. In diesem Fall bleibt dem Partner kaum Raum für eigene Forderungen. Weiterhin ist bereits zu diesem Zeitpunkt wichtig, eine eigene Kooperationskultur zu erarbeiten und die Einbindung von Schlüsselpersonen sicherzustellen, damit im Zeitverlauf Adaptationen an Kooperationsziele partizipativ gestaltet werden können. Darüber hinaus müssen die Personalausstattung und -verantwortlichkeiten geklärt werden.¹²³

Rechtliche Gestaltung

Die rechtliche Gestaltung der Zusammenarbeit ist von hoher Relevanz und muss bereits vor Durchführung der Kooperation geklärt werden. Für die möglichen rechtlichen Gestaltungsrahmen wird auf Kapitel 2.2.1 verwiesen.¹²⁴

¹²¹ Anmerkung: Reihenfolge der Aufzählung in abnehmender Bedeutung der Kriterien vgl. Rotering (1990, S. 97f.).

¹²² Vgl. Das und Teng (1999, S. 55).

¹²³ Vgl. Zentes et al. (2005b, S. 946); Welge und Al-Laham (2002, S. 641) und Das und Teng (1999, S. 54f.). Vgl. auch Specht et al. (2002), die diese Punkte während der Initialphase klären.

¹²⁴ An dieser Stelle sei auch auf die vorgestellten Rechtsformen von Schubert und Küting (1981, S. 10f.) verwiesen.

Organisatorische Gestaltung

F&E-Kooperationen lassen sich hinsichtlich *Dauer*, *Formalisierungsgrad der Zusammenarbeit* und *Ressourcenzuordnung* organisatorisch gestalten.¹²⁵

Die Dauer einer Kooperation kann zeitlich befristet sein. In dem Fall handelt es sich um projektbezogene Zusammenarbeit, was auf ca. 90% aller F&E-Kooperationen zutrifft. Die übrigen 10% stellen langfristig angelegte geschäftsfeldbezogener Zusammenarbeit dar.¹²⁶ Diese hohe Diskrepanz in der Verteilung erklärt sich durch die Bedeutung von Flexibilität und Dynamik, die zeitlich befristete Projekte mit sich bringen. Sie überwiegt die Anstrengungen der Partnersuche, Kooperationsverhandlungen und Implementierung der Kooperationen.

Der Formalisierungsgrad, beschreibt „...das Ausmaß formaler Regelungen zur Steuerung der gemeinsamen F&E-Aktivitäten“¹²⁷ und den Grad an Ausrichtung der gesamten Organisationsstrukturen der beteiligten Unternehmen auf das Kooperationsvorhaben.¹²⁸ Er sollte zwischen den Partnern übereinstimmen oder zumindest kompatibel sein, um hohe Adaptionaufwendungen zu vermeiden.¹²⁹ Die Koordination des Kooperationsverlaufs (Projektfortschritt, Leistungen) kann von speziellen Bereichen, wie Controlling, übernommen werden.¹³⁰

Der Aspekt der Ressourcenzuordnung bezieht sich auf die Art der Leistungserbringung durch die Partner ihre Leistungen erbringen und den Zugriff auf die Beiträge der anderen. Zum einen kann dies durch Poolung der Ressourcen geschehen, wobei gemeinsam Ergebnisse erarbeitet werden und allen Partnern zugänglich sind. Von Vorteil sind hier die hohe Transparenz und die damit verbundene gute Kontrolle über die erbrachten Leistungen sowie die Möglichkeit, auf Know-how der Partner zugreifen zu können. Für die Partner selbst bedeutet dies allerdings einen Verlust des Wissensvorsprungs.¹³¹ Abbildung 7 verdeutlicht diese Möglichkeit graphisch.

¹²⁵ Vgl. Bronder und Pritzl (1992a) und [S. 509 Knoblich (1969): Zwischenbetriebliche Kooperationen – Wesen, Formen und Ziele, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 39 (1), S. 497-514] zitiert durch Specht et al. (2002, S. 402).

¹²⁶ Vgl. Roterling (1990, S. 90).

¹²⁷ Specht et al. (2002, S. 403)

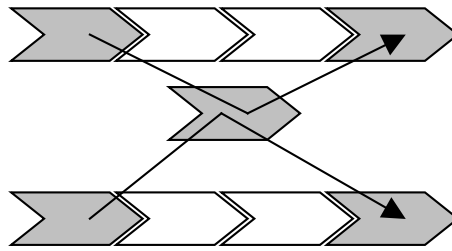
¹²⁸ Vgl. Specht et al. (2002, S. 403) und Bronder und Pritzl (1992b, S. 34f.).

¹²⁹ Vgl. Hofmann et al. (2002, S. 48).

¹³⁰ Vgl. Zentes et al. (2005b) und Specht et al. (2002).

¹³¹ Vgl. Zentes et al. (2005b) und Specht et al. (2002).

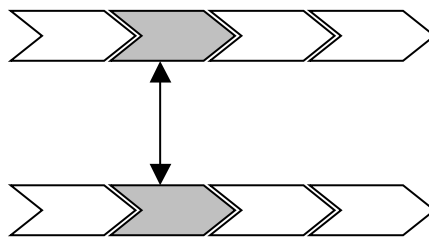
Abbildung 7: Poolung der Ressourcen durch gemeinsame F&E-Projekte



Quelle: Specht et al. (2002, S. 402), in Anlehnung an Cummings (1992, S. 213)

Andererseits können Ressourcen durch einen Transfer Technologie zugeordnet werden (vgl. Abbildung 8). Hierbei übernimmt jeder Partner einen Teil der Gesamtaufgabe.¹³² Anders als bei der Poolung kann hier Know-how besser geschützt werden. Nachteilig sind die mangelnde Kontrolle über die Aktivitäten der Partner und die Abhängigkeit von ihnen.¹³³

Abbildung 8: Technologietransfer



Quelle: Specht et al. (2002, S. 402), in Anlehnung an Cummings (1992, S. 213)

2.3.4 Durchführung

Die eigentliche Durchführung der F&E-Zusammenarbeit besteht in der gemeinsamen Entwicklung von Produkten, Technologien oder Prozessen. Die Herausforderungen während dieser Phase liegen in der *Integration von externen F&E-Ressourcen* und der *Aufrechterhaltung der Kooperationsfähigkeit*.¹³⁴

¹³² Vgl. Voswinkel (1979); Rotering (1990, S. 42f.) und [S. 61 Strebel, H. (1983): Unternehmenskooperation bei Innovationen, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 12, 2, S. 59-65] zitiert nach Specht et al. (2002, S. 403).

¹³³ Vgl. Bronder und Pritzl (1992b, S. 33f.); Zentes et al. (2005b) und Specht et al. (2002).

¹³⁴ Vgl. Zentes et al. (2005b) und Specht et al. (2002).

Integration externer F&E-Ressourcen

Entschließt sich ein Unternehmen dazu, extern spezifisches Wissen zu akquirieren, kommt dem systematischen Schnittstellenmanagement (mit dem Ziel der Integration der externen F&E-Ressourcen) zu den Partnern bzw. zum eigenen Unternehmen im Falle einer verselbständigten F&E-Kooperation große Bedeutung zu. Der Fluss der F&E-Ressourcen in den eingerichteten Schnittstellen wird unter Effektivitäts- und Effizienzgesichtspunkten analysiert, geplant, gestaltet und kontrolliert. Probleme können aus hierarchischer, räumlicher und kultureller Distanz entstehen.¹³⁵

Im Zusammenhang mit der Integration von externen F&E-Ressourcen kommt auch der Bedeutung von Ressourcenabfluss, insbesondere Wissen, hohe Bedeutung zu. Durch das Offenlegen von vertraulichen Informationen während der Zusammenarbeit wird ein Unternehmen verletzlicher. Durch regelmäßige Analyse und Bewertung der Auswirkungen kann dem entgegengewirkt werden.¹³⁶

Aufrechterhaltung der Kooperationsfähigkeit

Unter der Kooperationsfähigkeit sind jene Eigenschaften zu verstehen, die zur erfolgreichen Durchführung von Kooperationen beitragen, wie z.B. vertrauenförderndes Kooperationsverhalten, kooperationsfördernde Unternehmensstrukturen und die Nutzung von Kooperationspotentialen. In Tabelle 3 werden Indikatoren hoher Kooperationsfähigkeit vorgestellt. Sie stehen in engem Zusammenhang mit dem fundamentalen, strategischen und kulturellen Fit. Vordergrundig ist hier allerdings die Weiterentwicklung und Aufrechterhaltung der Kooperationsfähigkeit, nicht ihre Bewertung. Die Kooperationsfähigkeit kann schnell verloren, das Vertrauen aber nur schwer wieder gewonnen werden. Die Vertrauensfähigkeit und Vertrauenswürdigkeit eines Unternehmens beeinflussen überdies seine Reputation.¹³⁷

¹³⁵ Vgl. Specht et al. (2002, S. 404); [S. 2268 Specht (1995): Schnittstellenmanagement, in: Tietz, B./Köhler, R./Küpper H.-U. (Hrsg), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 51, 6, S. 733-747] zitiert nach Specht et al. (2002, S. 404).

¹³⁶ Vgl. Specht et al. (2002, S. 405f.), die eine Einführung von Sicherheitsschranken vorschlagen. Beispielhaft sollen können klare Vereinbarungen über Art und Umfang des Leistungsaustausches und Begrenzung der Transparenz der nicht für die Kooperation notwendigen Betriebsabläufe erwähnt werden.

¹³⁷ Vgl. Specht et al. (2002, S. 406) und Barney und Hansen (1994).

Tabelle 3: Indikatoren hoher Kooperationsfähigkeit

Vertrauensförderndes Kooperationsverhalten	Kooperationsfördernde Unternehmensstrukturen	Nutzung von Kooperationspotentialen
<ul style="list-style-type: none"> • Offene Kommunikation zwischen den Kooperationspartnern • Gute personelle Kontakte zwischen den Partnern • Gleiches Engagement der Kooperationspartner mit finanziellen, personellen und technologischen Mitteln 	<ul style="list-style-type: none"> • Kompatible Entscheidungsprozesse • Kulturelle Flexibilität zur Annäherung der Unternehmenskulturen • Ebenbürtige Stärke der Partner 	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzung möglicher Synergiepotentiale durch Lernbereitschaft • Schutz der Kernkompetenzen und Ausbau zukünftig wichtiger Kompetenzen • Fähigkeit zur unternehmensinternen Umsetzung externen Know-hows

Quelle: Specht et al. (2002, S. 406), in Anlehnung an Bronder (1993, S. 20ff.); [S.118f Bleeke/Ernst (1992): Mit internationalen Allianzen auf die Siegesstraße; in: Harvard Manager, 14 (3), S. 118-127] und [S. 46 Forrest/Martin (1992): Strategic alliances between large and small research intensive organizations: experience in the biotechnology industry, in: R&D Management, 22 (1), S. 19-29]

Die Indikatoren hoher Kooperationsfähigkeit setzen sich aus vertrauensförderndem Verhalten, kooperationsfördernden Unternehmensstrukturen sowie der Nutzung von Kooperationspotentialen zusammen. Vertrauensförderndes Verhalten wird durch offene Kommunikation zwischen den Partnern, guten personellen Kontakten und gleichem Engagement mit finanziellen, personellen und technologischen Mitteln erreicht. Kompatible Entscheidungsprozesse, eine ausgeglichene Stärke der Partner und die Flexibilität, Unternehmenskulturen anzupassen sind zu den Strukturen des Unternehmens zu zählen, die Zusammenarbeit unterstützen. Nutzt ein Unternehmen überdies Synergiepotentiale durch Lernbereitschaft, schützt seine Kernkompetenzen, baut zukünftige Kompetenzen aus und ist fähig, externes Know-how intern umzusetzen impliziert dies die Nutzung von Kooperationspotentialen und zeugt von hoher Kooperationsfähigkeit.

Weiterhin spielt die Sicherstellung der Flexibilität eine große Rolle, da Ereignisse, Umfeldbedingungen und Veränderungen bei den Partnern schwer vorhergesagt werden können. Auch sollte über den Ablauf von Entscheidungsprozessen, über die Machtverteilung unter den Partnern und über die Koordinationsmechanismen (formal-informal) abgestimmt werden. Wichtige Entscheidungspunkte sind außerdem: Kulturelle/personelle Führungsmechanismen, Kommunikations- und Informationsmanagement, Grenzmanagement, dynamische Entwicklung der Partner und Controlling/Evaluation.¹³⁸

¹³⁸ Vgl. Zentes et al. (2005b) und Specht et al. (2002).

2.3.5 Beendigung

In der letzten Kooperationsphase steht die Beendigung der Kooperation im Vordergrund. Eine Entscheidung muss hinsichtlich des *Beendigungszeitpunkt* und der *Beendigungsform* getroffen werden.¹³⁹

Zeitpunkt

Ein Beendigungszeitpunkt ist nach Erreichen der im Vorfeld definierten Kooperationsziele gegeben. Es kann jedoch auch zur Aufkündigung der Zusammenarbeit bei nicht überwindbaren Problemen oder bei Nicht-Erreichen der Ziele kommen. Ändert sich die F&E-Strategie, sinkt die Kooperationsfähigkeit eines Partners und damit auch die Kooperationsattraktivität für die Anderen oder fehlen entsprechende Ressourcen, kommt es ebenfalls zur Beendigung der Kooperation.¹⁴⁰

Form

Generell kann die Beendigung der Zusammenarbeit durch Übernahme, Verselbständigung, Stilllegung oder durch Überleitung in eine langfristige Form der Kooperation erfolgen. Welche Form gewählt wird, hängt von den Zielen und der Bedeutung der Kooperation ab.¹⁴¹

Abbildung 9 verdeutlicht mögliche Beendigungsformen für F&E-Kooperationen. Hat ein Unternehmen aufgrund der starken Ausprägung seiner Kernkompetenz ein großes Interesse an der Weiterführung der Kooperation, so kann dieser den Teil des Partners mit der Randkompetenz übernehmen (siehe „Übernahme durch Partner A“ bzw. „Übernahme durch Partner B“ in Abbildung 9). Wenn die Randkompetenzen beider Seiten betroffen sind und die Zukunftsaussichten nicht gut sind, dann wird das Projekt entweder verselbständigt oder stillgelegt. Konzentrieren sich beide Unternehmen im Rahmen der Kooperation auf ihre Kernkompetenzen, werden diese hohes Interesse daran haben, weiterhin Nutzen aus der Kooperation zu ziehen. Weitergeführt wird die Kooperation, wenn Leistung und Nutzen zwischen den Parteien

¹³⁹ Vgl. Zentes et al. (2005b) und Specht et al. (2002).

¹⁴⁰ Vgl. Specht et al. (2002, S. 407).

¹⁴¹ Vgl. Bleeke und Ernst (1993a, S. 29ff.).

ausgeglichen sind, befürchtet allerdings ein Partner eine Benachteiligung, so wird die Kooperation stillgelegt (vgl. Abbildung 9).¹⁴²

Abbildung 9: Wahl geeigneter Beendigungsformen für F&E-Kooperationen

Stellenwert des Kooperationsvorhabens für Partner B	Randkompetenz	Übernahme durch Partner A	Verselbständigung der Kooperation oder Stilllegung
	Kernkompetenz	Fortsetzung der Kooperation oder Stilllegung	Übernahme durch Partner B
		Kernkompetenz	Randkompetenz

Stellenwert des Kooperationsvorhabens für Partner A

Quelle: Specht et al. (2002, S. 408), in Anlehnung an [S.83 Bierich; M. (1990): Strategische Allianzen in der Elektroindustrie, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 7, Sonderheft 27, S. 77-90]

Während der Beendigung der Kooperation sollten die Parteien weiterhin faires Verhalten zeigen. Opportunistisches Verhalten könnte einem Unternehmen nämlich selbst schaden, beispielsweise im Falle von Interesse an einer wiederholten Zusammenarbeit mit dem Kooperationspartner bzw. den Mitarbeitern zu einem späteren Zeitpunkt. Oft stehen dieselben Kooperationspartner im Rahmen von „Multi-Projekten“ miteinander in Kontakt, so dass opportunistisches Verhalten negative Auswirkungen für andere Projekte haben könnte. Außerdem wirkt sich ein solches Verhalten auf die Reputation des Unternehmens selbst aus, was wiederum möglicherweise das Interesse einer Zusammenarbeit von potentiellen zukünftigen Partnern negativ beeinflusst.¹⁴³

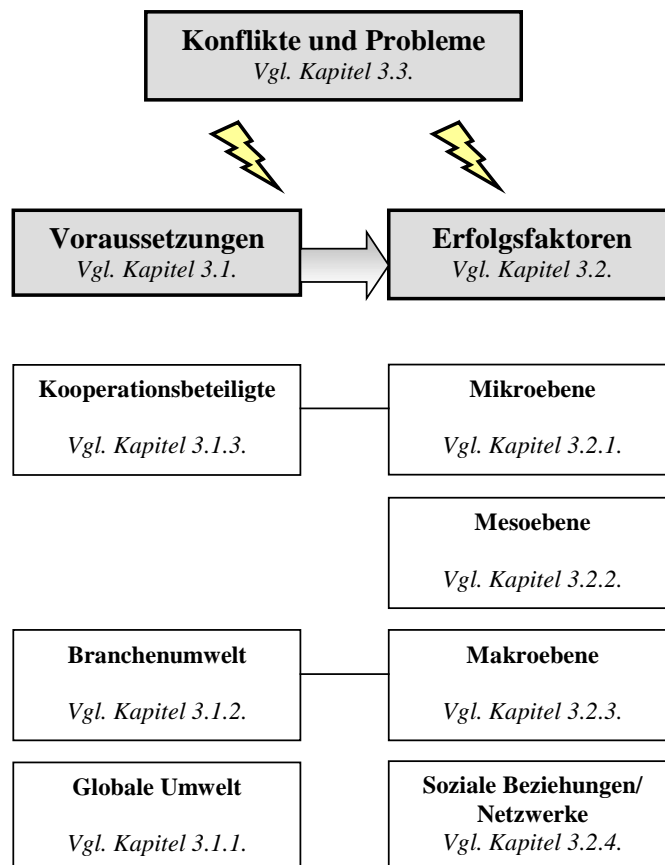
¹⁴² Vgl. Zentes et al. (2005b) und Specht et al. (2002).

¹⁴³ Vgl. Zentes et al. (2005b); Specht et al. (2002) und Parise und Sasson (2002, S. 43).

3 Erfolgsevaluation von Innovationskooperationen unter Berücksichtigung möglicher Probleme

Im Zusammenhang mit Kooperationen kommt deren Auswertung im Hinblick auf ihren Erfolg oder auch Misserfolg große Bedeutung zu. Erst die Evaluation einer Zusammenarbeit ermöglicht es den Unternehmen, die Vorteil- bzw. Nachteilhaftigkeit des Unterfangens festzustellen und somit weitere Entscheidungen hinsichtlich der Vorgehensweise im Rahmen der Kooperation treffen zu können. Stellt sich die Zusammenarbeit mit einem Partner als wenig erfolgsbringend heraus, so wird das Unternehmen in Zukunft von einer Zusammenarbeit absehen. Im Gegensatz dazu wird es die Zusammenarbeit mit erfolgsbringenden Unternehmen intensivieren.¹⁴⁴

Abbildung 10: Voraussetzungen, Erfolgsfaktoren und Konflikte bzw. Probleme von Kooperationen



Quelle: Eigene Darstellung

¹⁴⁴ Vgl. Balling (1998, S. 131ff.).

Abbildung 10 zeigt einen Überblick über die einzelnen Unterkapitel dieses Kapitels. Zunächst werden Voraussetzungen des Kooperationserfolgs beschrieben. Erfolgsfördernde Voraussetzungen sind in der globalen Umwelt, der Branchenumwelt und bei den Kooperationsbeteiligten zu finden. Anschließend werden Erfolgsfaktoren auf Mikro-, Meso- und Makroebene sowie soziale Beziehungen bzw. Netzwerke als Erfolgsfaktor vorgestellt.¹⁴⁵ Gewisse Voraussetzungen können gleichzeitig als Erfolgsfaktoren fungieren bzw. aus diesen abgeleitet werden. Abbildung 10 soll verdeutlichen, dass diese beiden Aspekte ineinander greifen.

Einen negativen Einfluss auf den Erfolg können Probleme haben, die sich im Laufe der Zusammenarbeit ergeben. Das Auftreten eines Konfliktes – auch oft als „Gegenpol zur Kooperation“ bezeichnet¹⁴⁶ – muss allerdings nicht sofort zur Auflösung der Zusammenarbeit führen. Die gemeinsame Beseitigung eines Konfliktes kann die Beziehung zwischen den Parteien produktiv vertiefen. „Konflikte können Ausdruck des Streits um die effizienteste, möglicherweise transaktionskostensparendere Lösung eines Organisationsproblems sein.“¹⁴⁷ Im Anschluss an die Erfolgsfaktoren, werden mögliche erfolgsmindernde Konflikte und Probleme von Kooperationen vorgestellt.

3.1 Voraussetzungen des Kooperationserfolgs

Einleitend werden in diesem Unterkapitel die Voraussetzungen des Kooperationserfolgs thematisiert, da diese die Grundlage für eine erfolgreiche Zusammenarbeit bilden. Im Gegensatz zu Problemen von Kooperationen, die zum größten Teil von den Kooperationspartnern steuerbar sind, gibt es wichtige Voraussetzungen für den Erfolg der Zusammenarbeit, die von den Akteuren selbst nur teilweise beeinflusst werden können. Diese Voraussetzungen finden sich in der *globalen Umwelt*, der *Branchenumwelt* und bei den *Kooperationsbeteiligten* (vgl. Abbildung 11).¹⁴⁸

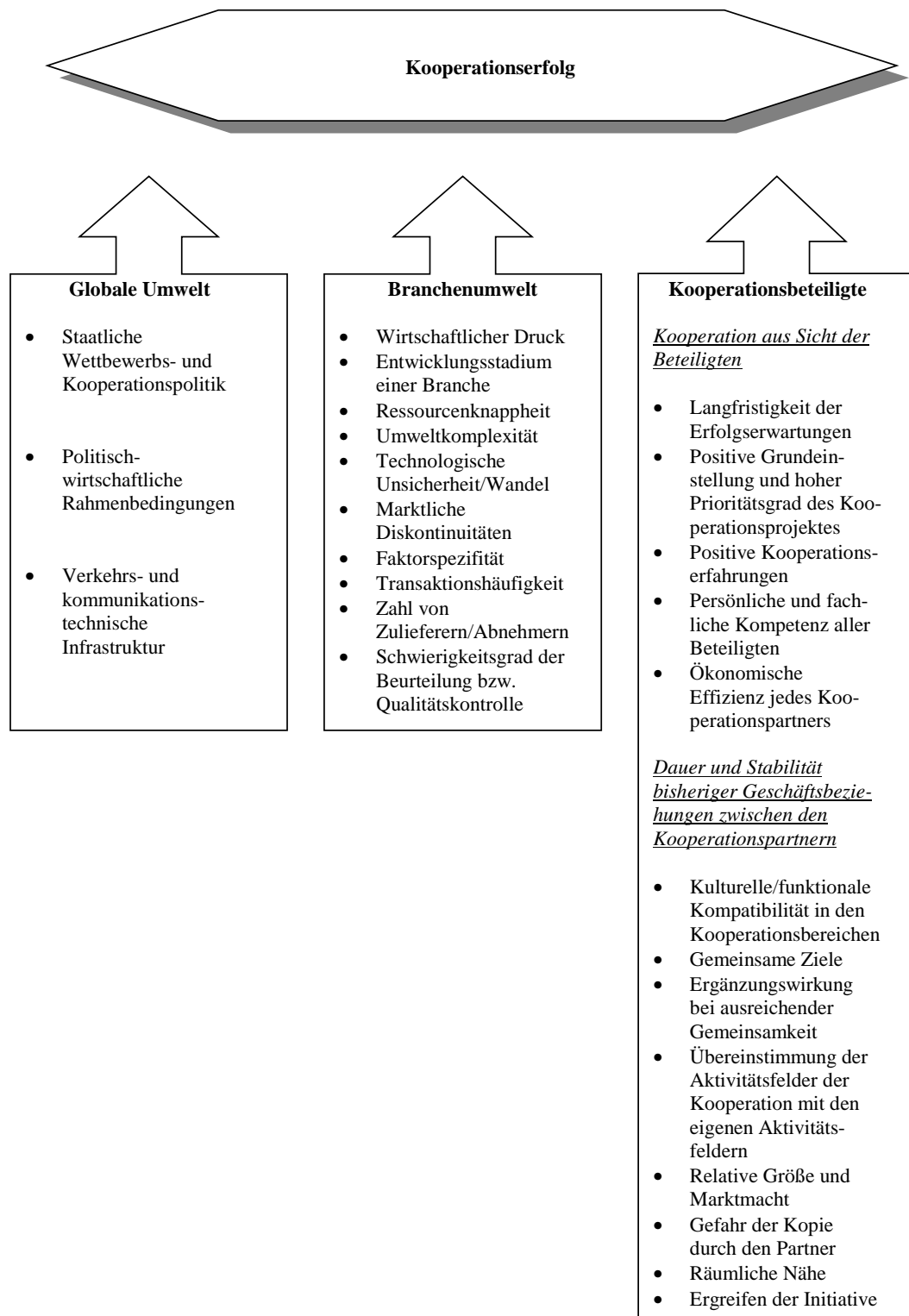
¹⁴⁵ Auf die Messinstrumente bzw. -verfahren von Innovationserfolg soll in diesem Kapitel nicht eingegangen werden. Zum Innovationserfolg vgl. auch Vahs und Burmester (2002); Witt (1996); Hauschildt und Salomo (2007) und Stummer et al. (2006).

¹⁴⁶ Vgl. Balling (1998, S. 131).

¹⁴⁷ Balling (1998, S. 134)

¹⁴⁸ Eine andere Strukturierung der Voraussetzungen, beispielsweise in „partnerspezifische Merkmale“, „branchenspezifische Merkmale“, „Unsicherheiten und Risiken“ und „staatlicher/gesetzlicher Rahmen“ ist auch denkbar vgl. Balling (1998, S. 92ff.).

Abbildung 11: Voraussetzungen des Kooperationserfolgs



Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Balling (1998, S. 92ff.)

3.1.1 Globale Umwelt

Voraussetzungen in der globalen Umwelt stehen in engem Zusammenhang mit staatlichen, politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die einen Grundstein für die Möglichkeit zur Kooperation bilden und deshalb besonders wichtig sind. Sie beziehen sich zum einen auf die Offenheit der staatlichen Wettbewerbs- und Kooperationspolitik – in diesen Bereich fallen z.B. Förderungen zur Bildung von F&E-Kooperationen – und zum anderen auf die Entwicklung politisch-wirtschaftlicher Rahmenbedingungen, die auf die Öffnung neuer Märkte und den Abbau von Marktgrenzen abzielt. Darüber hinaus deckt der Bereich auch verkehrs- und kommunikationstechnische Infrastrukturen ab, wodurch Kosten reduziert und die Effizienz gesteigert werden können.¹⁴⁹ Umweltbedingungen stecken den Rahmen für kooperatives und innovatives ab. Sie erleichtern die Durchführung von Kooperationen.

3.1.2 Branchenumwelt

Zu den Einflüssen aus der Branchenumwelt zählt neben dem durch hohe Konkurrenz erwachsenden wirtschaftlichen Druck auch die Knappheit der Ressourcen. Ebenfalls nehmen der technologische Wandel und das Entwicklungsstadium der Branche Einfluss auf den Erfolg, weil sie Kooperationen fallweise unabdingbar machen. Auch können marktliche Diskontinuitäten und Schwankungen von Mengen sowie Preisen mithilfe von Kooperationen stabilisiert werden. Des Weiteren sind eine mittlere Anzahl an Zulieferern bzw. Abnehmern, mittelhäufige Transaktionen und ein mittleres Maß an Faktorspezifität, die den Herstellungsaufwand bezeichnen, kooperationsfördernd. Eine mittelgroße Anzahl an Zulieferern empfiehlt sich, weil der Markt bei einer großen Anzahl und eine Absicherung über Unternehmensintegration bei einer sehr kleinen Anzahl bevorzugt wird. Ähnlich erhält der Markt bei einer geringen Häufigkeit von Transaktionen, die Integration bei großer Häufigkeit den Vorzug. In Ergänzung dazu ist auch bei der Beurteilung bzw. Qualitätskontrolle von Inputfaktoren ein mittlerer Schwierigkeitsgrad hilfreich, weil der Zukauf bei einem geringen Grad über den Markt läuft bzw. bei einem hohen Schwierigkeitsgrad die Eigenfertigung bevorzugt wird.¹⁵⁰

¹⁴⁹ Vgl. Balling (1998, S. 93f.).

¹⁵⁰ Vgl. Balling (1998, S. 94ff.).

3.1.3 Kooperationsbeteiligte

Unterscheiden lassen sich einerseits Voraussetzungen, die von den Kooperationsbeteiligten selbst ausgehen und andererseits solche, die aus dem Verhältnis zwischen den Beteiligten erwachsen. Zu Ersteren zählt primär die Motivation der Mitwirkenden. Es muss das Bewusstsein geschaffen werden, dass ein aus der Zusammenarbeit erwachsender Erfolg erst zu einem späteren Zeitpunkt spürbar sein wird. Dadurch wird der vorzeitigen Einstellung des Engagements entgegengewirkt. Erfolgswördernd ist außerdem eine positive Grundeinstellung und die Priorisierung der Kooperationsprojekte.

Dass persönliche und fachliche Kompetenzen der Beteiligten kooperationserfolgsfördernd sind, wird in Kapitel 4 im Rahmen der Netzwerkkompetenz detailliert erörtert. Fest steht, dass eine bessere Ausbildung der Mitarbeiter auch positiv mit ihrem Einfluss auf eine erfolgreiche Zusammenarbeit korreliert. Ein weiterer Aspekt können bereits gesammelte Erfahrungen mit Kooperationen sein. Diese sind deshalb hilfreich, weil sie eine positive Grundeinstellung und Vertrautheit auslösen. Als Voraussetzung des Kooperationserfolgs ist darüber hinaus die ökonomische Effizienz jedes Kooperationspartners günstig. „Die Forderung nach wirtschaftlich gesunden Partnern wird in der Praxis mit Blick auf Kooperationen zuweilen durch folgenden Vergleich zum Ausdruck gebracht: Zwei Lahme, die gemeinsam gehen, gehen auch nicht schneller.“¹⁵¹

Weiterhin gibt es Voraussetzungen für den Kooperationserfolg, die aus dem Verhältnis der Beteiligten entstehen, respektive der Dauer und der Stabilität bisheriger Geschäftsbeziehungen zwischen den Kooperationspartnern. In diesem Zusammenhang sind die kulturelle und funktionale Kompatibilität in den Kooperationsbereichen, die gemeinsamen Ziele und die Ergänzungswirkung bei ausreichender Gemeinsamkeit der Partner zu nennen. Zusätzlich sollten die Aktivitätsfelder der Kooperation mit den eigenen bestehenden (angestrebten) Aktivitätsfeldern übereinstimmen, da sonst gewisse Felder vernachlässigt oder Ressourcen ineffektiv eingesetzt werden. Ein weiterer Faktor, der das Verhältnis der Beteiligten negativ beeinflussen kann, ist die Gefahr der Kopie durch den Partner, beispielsweise im Sinne von Produktplagiaten oder geschützten Fertigungstechniken. Dies lässt Misstrauen entstehen und kann den Kooperationserfolg stark behindern. Auf den Erfolg nimmt ebenfalls die relative Größe und die Marktmacht der Kooperationsbeteiligten einen Einfluss: Herrscht ein Ungleichgewicht und dominiert ein Partner den anderen somit, wirkt sich dies negativ auf die Zusammenarbeit aus. Die räumliche Nähe zwischen den Parteien kann auch als Vorausset-

¹⁵¹ Vgl. Balling (1998, S. 97ff.).

zung zu sehen sein, weil dadurch der Informations- und Leistungsaustausch erleichtert wird. Dies sollte aber nicht als restriktives Kriterium für Erfolg betrachtet werden, da viele internationale Kooperationen trotz großer Entfernung Erfolge erzielen können. Vielmehr ist situativ zu bewerten. Als letzte Voraussetzung, die von dem Verhältnis der Kooperationsbeteiligten ausgehen, soll die Tatsache genannt werden, dass eine Organisation die Initiative zur Kooperation ergreift. Dies ist ein weiterer wichtiger Einflussfaktor, ohne den ein Erfolg gar nicht erst eintreten kann.¹⁵²

3.2 Erfolgsfaktoren von Kooperationen

Die Kenntnis über Erfolgsfaktoren ist für Unternehmen von äußerst großem Interesse, da so eine Konzentration auf die gewinnbringendsten Bereiche vorgenommen werden könnte. Allerdings hat sich „...an vielen Stellen die Erkenntnis durchgesetzt [...], dass in einer Marktwirtschaft keine Faktoren öffentlich bekannt sein können, die tatsächlich Erfolg garantieren. Die Konsequenz wäre ja, dass es keine erfolglosen Unternehmen mehr gäbe.“¹⁵³

Die Erfolgsfaktorenforschung geht auf die 1960er Jahre zurück als ein McKinsey-Berater vorschlug, Managementsysteme zur Auskunftserteilung über Erfolgsfaktoren im betriebswirtschaftlichen Kontext einzurichten.¹⁵⁴ Trotz einer Vielzahl von Beiträgen ist eine eindeutige Identifizierung der Faktoren jedoch bis heute nicht gelungen.¹⁵⁵

Vielmehr muss jede Kooperation Erfolgsfaktoren ermitteln, die an die jeweilige individuelle Situation und Ziele angepasst sind. Für ihre Messung stehen eine Reihe von verschiedenen Größen und Dimensionen zur Verfügung. Beispielsweise können Profitabilität, ein reibungsloser Ablauf oder Stabilität genannt werden. Es liegt jeweils im Ermessen der Beteiligten, relevante Indikatoren auszuwählen und Standards als Vergleichsgrößen zu wählen. Die Festlegung der Erfolgserwartung, -messung und -verteilung hat in Ergänzung zu der Festlegung der Ziele ex ante zu erfolgen, damit als Konsequenz eine akkurate Bewertung gewährleistet werden kann.

¹⁵² Vgl. Balling (1998, S. 100ff.).

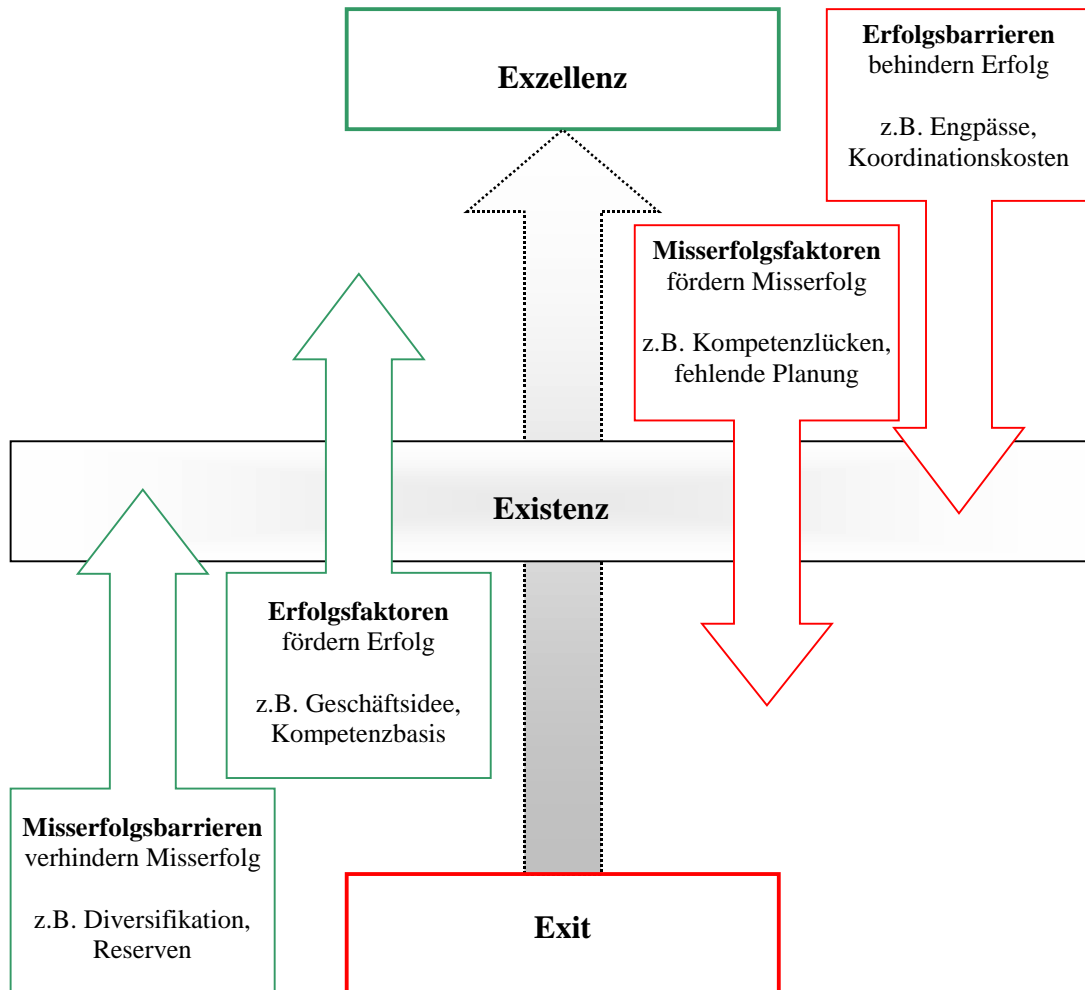
¹⁵³ Aulinger (2005, S. 171)

¹⁵⁴ Vgl. Nicolai und Kieser (2002, S. 580). Zur klassischen Erfolgsfaktorenforschung gehören Kennzahlen wie ROI (Return on Investment), ROE (Return on Equity), EPS (Earnings per Share), ROA (Return on Assets), ROS (Return on Sales), EVA (Economic Value Added) oder Börsenkurse vgl. Werner (2000).

¹⁵⁵ Vgl. Aulinger (2005, S. 172) und Balling (1998, S. 174).

Der Lerneffekt aus der Zusammenarbeit ist per se auch als Erfolgsfaktor (für die Beteiligten und den Fortbestand der Kooperation) zu betrachten.¹⁵⁶

Abbildung 12: (Miss-)Erfolgsbarrieren und -faktoren



Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Aulinger (2005, S. 177)

Abbildung 12 verdeutlicht die Wirkung von Barrieren und Faktoren, die Erfolg bzw. Misserfolg fördern. Das Risiko des Scheiterns kann durch die Beachtung von Misserfolgsmitteln reduziert und Erfolg durch die Beachtung von Erfolgsfaktoren gefördert werden.¹⁵⁷ Eine Garantie für die Vermeidung bzw. Förderung gibt es allerdings nicht. Misserfolgsmitteln wie-

¹⁵⁶ Vgl. Balling (1998, S. 108, 111, 164).

¹⁵⁷ Aulinger (2005, S. 176) spricht hier von der Vermeidung von Misserfolgsmitteln, was jedoch nach Meinung der Autorin durch Beachtung zu ersetzen ist.

sen auf ein erhöhtes Risiko von Misserfolg hin. Ihre Vermeidung bedeutet im gleichen Zug aber nicht die Erhöhung des Erfolgs. Als letzte Einflussgröße sind die in Abbildung 12 erkennbaren Erfolgsbarrieren zu nennen. Diese können den Erfolg reduzieren, lassen aber – ähnlich wie die Misserfolgskriterien im Umkehrschluss – nicht notwendigerweise auf Misserfolg schließen.¹⁵⁸

Erfolgsfaktoren sind sowohl auf *Mikroebene*, als auch auf *Mesoebene* und *Makroebene* zu finden.¹⁵⁹ Darüber hinaus stellen *soziale Beziehungen und Netzwerke* Erfolgsfaktoren dar.¹⁶⁰

Die Erfolgsfaktoren auf Mikroebene sind im Bereich der Voraussetzungen der Kooperationsbeteiligten, die der Makroebene im Bereich der Branchenumwelt anzusiedeln (vgl. Abbildung 10, S. 37).

3.2.1 Erfolgsfaktoren auf Mikroebene

Erfolgsfaktoren auf Mikroebene beziehen sich auf personelle Merkmale und Verhaltensweisen und entsprechen somit in vielen Aspekten den Voraussetzungen der Kooperationsbeteiligten.¹⁶¹ „...Die Kooperation selbst und ihr Erfolg [wird] von den beteiligten Personen determiniert durch deren persönliche Eignung, Bereitschaft, fachliche Qualifikationen, Wechselwirkungen zwischen diesen Faktoren und einer größtmöglichen personellen Kontinuität.“¹⁶² Zu den personellen Erfolgsfaktoren gehören neben Qualifikationen, wie Ausbildung oder Berufserfahrung der Mitarbeiter, auch die Fähigkeiten, das Verhältnis zu den beteiligten Personen aufzubauen und eine angemessene Beziehung zu führen.¹⁶³ Kriterien hierfür wären z.B. Kontaktfreudigkeit, Durchsetzungsvermögen oder Verhandlungsgeschick.¹⁶⁴

Das kooperationsfördernde Verhalten der Mitarbeiter und deren Kontinuität können den Erfolg darüber hinaus beeinflussen, da ein ständiger Wechsel der Belegschaft Unruhe mit sich bringt und das Ausmaß der Motivation der Mitarbeiter vermutlich reduziert. Daraus lässt sich allerdings nicht schlussfolgern, dass ein Fehlen derartiger Qualifikationen einen Erfolg ausschließen muss, da sie fallweise durch Qualifizierungsmaßnahmen und die Kooperationspartner kompensiert werden können.¹⁶⁵

¹⁵⁸ Vgl. Aulinger (2005, S. 176).

¹⁵⁹ Vgl. Aulinger (2005, S. 184ff.).

¹⁶⁰ Vgl. Aulinger (2005, S. 197).

¹⁶¹ Zur Rolle des Unternehmers vgl. Endress (1991).

¹⁶² Balling (1998, S. 119f.).

¹⁶³ Balling (1998, S. 116).

¹⁶⁴ Vgl. Endress (1991, S. 111f.).

¹⁶⁵ Vgl. Balling (1998, S. 119f.) und Aulinger (2005, S. 184ff.).

3.2.2 Erfolgsfaktoren auf Mesoebene

Betriebliche Charakteristika, auf die Mitarbeiter Einfluss üben können, aber nicht in ihrer Person begründet liegen, werden als Erfolgsfaktoren auf Mesoebene bezeichnet. Dazu gehören einerseits die Ressourcenausstattung und andererseits die Strategie und Planung. Die hohe Qualität von Ressourcen, die in die Kooperation eingebracht werden, kann insofern als Erfolgsfaktor betrachtet werden, als sie zeigt, welcher Stellenwert sie einnimmt. Damit wird außerdem ein psychologisches Signal gesetzt. Wird die Mitarbeit an der Kooperation von den beteiligten Personen selbst als Qualifikationskriterium betrachtet, so steigert dies wiederum deren Motivation, was die Erfolgswahrscheinlichkeit der Kooperation positiv beeinflusst.¹⁶⁶

Die unzureichende Definition von Zielen ist als großes Problem für die Evaluation des Kooperationserfolgs zu sehen. Im Rahmen der strategischen Planung ist demnach die Erreichung der Ziele als ein wichtiges Kriterium und ihre Formulierung daher als Erfolgsfaktor zu betrachten. Darüber hinaus kommt der Transparenz des Kooperationsnutzens große Bedeutung hinsichtlich des Erfolgs zu. Der Kooperationsnutzen beschreibt die Effektivität der Kooperationsbeziehung. Er ist allerdings schwer messbar, weil viele Nutzendimensionen quantitativ nicht zu erfassen sind. Aus diesem Grund stellt die wahrgenommene Effektivität der Zusammenarbeit ein ausschlaggebendes Charakteristikum des Erfolgs dar. Darüber hinaus tragen das Erkennen der Kooperationsgrenzen und die Limitierung des Kooperationsvorhabens wesentlich zu diesem bei, da es die Gefahr einer Überschätzung des Potentials reduziert.¹⁶⁷

3.2.3 Erfolgsfaktoren auf Makroebene

Erfolgsfaktoren auf Makroebene betreffen Entscheidungen über den Eintritt in gewisse Industriezweige oder Branchen im gesamtwirtschaftlichen und branchenbezogenen Umfeld.¹⁶⁸ Sie sind besonders für Kooperationen wichtig, weil durch diese in vielen Fällen der Zugang zu neuen Märkten erreicht werden kann.¹⁶⁹ Inhaltlich schließen sich diese Erfolgsfaktoren den beschriebenen Voraussetzungen der Branchenumwelt an (vgl. Kapitel 3.1.2).

¹⁶⁶ Vgl. Balling (1998, S. 120).

¹⁶⁷ Vgl. Balling (1998, S. 107ff.).

¹⁶⁸ Vgl. Aulinger (2005, S. 195ff.).

¹⁶⁹ Vgl. Kapitel 2.1.1.

Als Erfolgsfaktor kann beispielsweise der ökonomische Erfolg, der aus der Zusammenarbeit erwächst, herangezogen werden. Dieser spiegelt sich in den Auswirkungen aus erhöhtem Gewinn und Erlösen oder niedrigeren Kosten wieder. Darüber hinaus indizieren Veränderungen von wettbewerbsbeeinflussenden Eigenschaften der Kooperationsbeteiligten (Miss-)Erfolg, denn diese geben Aufschluss über die (neu gewonnene) strategische Wettbewerbsposition.¹⁷⁰ Im Zusammenhang mit Erfolgsfaktoren des gesamtwirtschaftlichen Umfelds steht auch die Ausdehnung von psychologischer und ökonomischer Macht, die als Erfolgsmaßstab fungieren kann. Macht kann als „Antriebsmoment“ gesehen werden. Dies bezieht sich vor allem auf die Personen, die hinter den Unternehmen bzw. Kooperationen stehen und für die Machtstreben und Ausdehnung von Kompetenzen ein zentrales Leitmotiv darstellt.¹⁷¹

Ein weiterer Erfolgsfaktor aus dem Umfeld einer Unternehmung, der allerdings schwer zu messen ist, ist das Ausmaß, zu dem die Kooperation auf dem Markt akzeptiert wird. „Dabei wechselt allerdings die Beurteilung von der kooperationsinternen Perspektive (Kooperationsbeteiligte) zur kooperationsexternen Perspektive (Zielgruppen der Kooperationsleistungen).“¹⁷²

3.2.4 Soziale Beziehungen und Netzwerke als Erfolgsfaktor

Psychologische Aspekte, wie z.B. Rollenerwartungen, Rollendissens und wahrgenommene Machtausübung, haben ebenfalls einen Einfluss auf die Erfolgsbeurteilung. Diese beziehen sich auf die Einstellung der Mitarbeiter gegenüber der Kooperation. Im Zusammenhang mit Voraussetzungen der Kooperationsbeteiligten wurde bereits Motivation als ein Faktor vorgestellt. Wenn die sich aus der Zusammenarbeit ergebende reduzierte Entscheidungsfreiheit und verringerte Machtposition des Unternehmens vom Personal nicht negativ bewertet wird, sondern daraus vielmehr ein Gefühl von Solidarität mit den Partnern resultiert, ist darin ein Erfolgsfaktor zu sehen.¹⁷³

Des Weiteren ist davon auszugehen, dass die Dauer einer Kooperationsbeziehung mit ihrem Erfolg zusammenhängt. Dies folgt aus der Annahme, „...dass Kooperationsmitglieder nachhaltig nur in der Kooperation bleiben, wenn die Kooperation für sie einen finanziellen Ko-

¹⁷⁰ Vgl. Balling (1998, S. 165ff.).

¹⁷¹ Vgl. Balling (1998, S. 168).

¹⁷² Vgl. Balling (1998, S. 173).

¹⁷³ Vgl. Balling (1998, S. 167f.).

operationsmehrwert bringt“¹⁷⁴. Je intensiver und langfristiger die sozialen Beziehungen, desto erfolgreicher sind diese.¹⁷⁵ Dies gilt jedoch nur, wenn die Parteien nicht durch andere Umstände, wie beispielsweise Verträge, zur Fortführung der Kooperation „gezwungen“ sind. Neben der Dauer stellt auch die Größe der Kooperationsgruppe einen Erfolgsfaktor dar. Je größer die Gruppe, desto unflexibler werden die Beteiligten und desto schwieriger ist die Zurechnung eines Einzelbeitrags. Darunter kann auch die Motivation der Beteiligten leiden, wenn Lob nicht in ausreichendem Maß bzw. nicht persönlich geäußert wird. Als problematisch können sich außerdem Anonymitätserscheinungen erweisen, die durch eine Vielzahl an Mitarbeitern entstehen können. Ist eine Gruppe allerdings zu klein, können zu starke Abhängigkeiten entstehen. Angebracht scheint daher eine mittlere Gruppengröße zu sein.¹⁷⁶

Netzwerke selbst sind auch als Erfolgsfaktor zu sehen. Zur Darstellung ihrer Beiträge können die folgenden drei Theorien genannt werden¹⁷⁷:

Die „network founding hypothesis“ besagt, dass Netzwerke den Gründungsprozess unterstützen und Entrepreneurship fördern. Der „network success hypothesis“ zufolge sind Netzwerke mit Zugriff auf (vorwiegend offene, persönliche) Netzwerke erfolgreicher als Netzwerke ohne Zugriff. Einen negativen Zusammenhang zwischen der Human- und Finanzkapitalausstattung und der Nutzung sozialer Netzwerke sieht die „network support hypothesis“, d.h. je geringer die Ressourcenausstattung, desto höher ist die Nutzung sozialer Netzwerke.

3.3 Konflikte und Probleme im Zusammenhang mit Kooperationen

Trotz der offensichtlichen Vorteile, die aus Netzwerken und der Beachtung der Erfolgsfaktoren resultieren können, müssen allerdings auch mögliche Problemstellen bedacht werden. So sind in erster Linie die mit der Zusammenarbeit verbundenen unterschiedlichen Absichten bzw. Ziele der einzelnen Parteien problematisch. Obwohl die gemeinsame Zieldefinition essentiell ist, hegen die Kooperationsmitglieder dennoch individuelle, ihre Selbständigkeit betreffende Absichten. Diese Absichten können sich widersprechen und bergen somit Konflikt-

¹⁷⁴ Vgl. Balling (1998, S. 170ff.).

¹⁷⁵ Vgl. Balling (1998, S. 170ff.).

¹⁷⁶ Vgl. Balling (1998, S. 124f.).

¹⁷⁷ Vgl. [Brüderl, J./Preisendörfer, P./Ziegler, R. (1998): Der Erfolg neugegründeter Betriebe. Eine empirische Studie zu den Chancen und Risiken von Unternehmensgründungen, 2. Aufl., Berlin] zitiert nach Aulinger (2005, S. 199f.).

potential, das gerade bei Kooperationen unter Konkurrenten sehr hoch sein kann. Die gemeinsame Zieldefinition per se kann ebenfalls ein langwieriger und schwieriger Prozess sein.¹⁷⁸ Darüber hinaus sind auch Konflikte bei der Wahl der Instrumente zur Zielerreichung, Ressourcenkonflikte im Hinblick auf die Verfolgung der individuellen Ziele und Konflikte bei der Zuteilung der aus der Zusammenarbeit resultierenden Ergebnisse zu nennen.¹⁷⁹ Ferner muss etwaigen aus dem Wettbewerb entstehenden Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Kooperationen Beachtung geschenkt werden. Außerdem kann sich eine unbefriedigende rechtlichen Absicherung problematisch gestalten, durch vertragliche Regelungen jedoch eingedämmt werden kann. Verträge regeln zum einen die Verteilung von Ergebnissen, zum anderen können Verantwortlichkeiten und Macht- bzw. Kompetenzverteilungen geklärt, Aufgaben übertragen und darüber hinaus Konfliktlösungsmechanismen festgelegt werden.¹⁸⁰ Es gibt weitere Probleme, die teilweise das Zustandekommen von Kooperationen ex ante gänzlich verhindern. Diese auftretenden Probleme sind wieder in Ergänzung zu den Voraussetzungen bzw. Erfolgsfaktoren zu sehen, die in Kapitel 3.1 und Kapitel 3.2 beschrieben wurden. Eine Wiederholung bereits angesprochener Punkte erfolgt, um ein ganzheitliches Bild möglicher Probleme aufzuzeigen. Die folgenden Probleme von Kooperationen treten häufig auf¹⁸¹:

1. Schlechter Ruf einer Organisation

Der schlechte Ruf einer Organisation ist besonders gravierend, da er potentielle Kooperationen bereits im Vorhinein verhindert oder verzögert. Es „...entsteht ein circulus vitiosus – man zögert, weil andere scheiterten, und scheitert, weil man zögerte.“¹⁸²

2. Erfolg im Alleingang

Ist ein Unternehmen ohne das Zutun eines Partners bereits so erfolgreich wie es sein möchte, so wird es sich seine Selbständigkeit bewahren und nicht kooperieren. Denkbar ist auch eine günstige Konjunkturlage, die eine Zusammenarbeit nicht nötig macht.¹⁸³

¹⁷⁸ Vgl. Balling (1998, S. 132f.) und Endress (1991, S. 26).

¹⁷⁹ Vgl. Ruekert und Walker (1987, S. 8).

¹⁸⁰ Balling (1998, S. 108ff., 127)

¹⁸¹ Vgl. auch Roterling (1990, S. 85ff.).

¹⁸² Endress (1991, S. 27)

¹⁸³ Vgl. Balling (1998, S. 136f.) und Sohal et al. (1998, S. 250).

3. *Traditionelles unternehmerisches Selbstverständnis*

Das traditionelle unternehmerische Selbstverständnis bezeichnet die Tatsache, dass viele Unternehmen aus dem Wunsch nach Selbständigkeit und ihrer Unternehmens-tradition heraus gar nicht über die Möglichkeit der Kooperation nachdenken (wollen). Auch eine denkbare Angst vor Veränderungen kann problematisch sein.¹⁸⁴

4. *Widerstände innerhalb des Unternehmens*

Widerstände innerhalb des Unternehmens treten sowohl auf Management- als auch auf Mitarbeiterenebene auf. Gründe dafür können Angst vor Kontrollverlust (über Ressourcen und Entscheidungen), Aufgabe der Autonomie, Verwässerung von Informationen (Geheimhaltungsprobleme) und Einschränkung der Flexibilität sein. Außerdem entstehen bei Eingang der Zusammenarbeit gewisse Abhängigkeiten (z.B. technische, finanzielle oder rechtliche Abhängigkeiten), die unter Umständen nicht wünschenswert sind und mit Marktaustrittsbarrieren verbunden sein können.¹⁸⁵ Des Weiteren können emotionale Widerstände – z.B. aus Antipathie oder dem Gefühl, übergangen worden sein – entstehen.¹⁸⁶ Auch anzuführen sind sprachliche Probleme, die aus den unzureichenden Qualifikationen der beteiligten Personen erwachsen können.¹⁸⁷

5. *Unterschiedliche Unternehmenskultur und Funktionsabläufe*

Die Kompatibilität der Unternehmensphilosophie bzw. -kultur, Unternehmensstruktur und Funktionsabläufe ist maßgeblich, da sonst Unruhe und Widerstände auf Mitarbeiterseite entstehen können. Diesem Faktor sollte bereits in die Entscheidungsfindung für die Kooperation mit einfließen. Evident wird hier häufig erst im Verlauf der Zusammenarbeit. Das heißt nicht, dass die Unternehmen gleich sein müssen, denn gerade Unterschiede machen eine Kooperation interessant.¹⁸⁸ Bei horizontalen Kooperationen ist diese Diversifikation nur reduziert. Darüber hinaus sind kulturelle und rechtliche

¹⁸⁴ Vgl. Endress (1991, S. 27) und Balling (1998, S. 137f.).

¹⁸⁵ Vgl. Sohal et al. (1998, S. 250); Ritter (1999, S. 468); Gemünden und Heydebreck (1995, S. 832, 839); Balling (1998, S. 140f.); Awuah (1997, S. 79); Endress (1991, S. 15, 73) und Bleeke und Ernst (1993b, S. 24ff.).

¹⁸⁶ Vgl. Balling (1998, S. 144f.) und Endress (1991, S. 42f.).

¹⁸⁷ Vgl. Endress (1991, S. 15).

¹⁸⁸ Vgl. Balling (1998, S. 138); Molinas (1998, S. 415) und Ellis und Berdoyes (2002, S. 55). Vgl. auch Kapitel 4.

Unterschiede und damit verbundene Probleme möglich.¹⁸⁹ Ein Bewusstsein über potentiell notwendige Adaptionen sollte in jedem Fall geschärft werden.¹⁹⁰

6. *Unterschiedliche Unternehmensgröße*

Die Zusammenarbeit zwischen unterschiedlich großen Unternehmen kann deshalb problematisch sein, weil dadurch unausgewogene Machtverhältnisse entstehen können, die besonders bei von Abhängigkeiten charakterisierten vertikalen Kooperationen vordergründig werden können. Der mächtigere Partner wird versuchen, seinen Risikoanteil zu reduzieren und den Anteil am Gewinn zu erhöhen.¹⁹¹ Es muss an dieser Stelle klar formuliert werden, dass nicht immer der größere Partner auch gleichzeitig mehr Macht hat.

7. *Unklare Verteilung und Zuordnung*

Die Problematik der unklaren Verteilung und Zuordnung bezieht sich sowohl auf den Bereich der Aufgaben und Zuteilung von Verantwortung als auch auf den Bereich der Verwertung und Verteilung der Kooperationsergebnisse und der entstandenen Kosten.¹⁹²

8. *Kooperationsgrund ökonomische Schwäche*

Ein Kooperationsmotiv kann die wirtschaftliche Schwäche eines Partners sein, weil dieser alleine nicht überleben könnte. Dies kann die Zusammenarbeit jedoch schwer belasten, speziell wenn die Schwäche bekannt wird, weil damit die Gefahr entsteht, dass niemand mehr mit diesem Partner kooperieren möchte. „Wird die Kooperation nur eingegangen, um ein Unternehmen in seinem Fortbestand erhalten zu können, so scheitert die Kooperation in vielen Fällen oder es kommt zu einer Fusion. Die Verhandlungsspielräume sind dann meist bereits zu eng, die Zeit drängt und Sachzwänge tendieren Richtung Konkurs.“¹⁹³

¹⁸⁹ Zu den „Hofstede Measures of Culture“ vgl. Gillespie et al. (2004, S. 65ff.) und Bleeke und Ernst (1993a, S. 12f.).

¹⁹⁰ Vgl. Jorde und Teece (1990, S. 81) und Awuah (1997, S. 79).

¹⁹¹ Vgl. Awuah (1997, S. 79); Balling (1998, S. 140f.); Sohal et al. (1998, S. 250); Ritter (1999, S. 468); Gemünden und Heydebreck (1995, S. 832, 839); Endress (1991, S. 15, 73) und Bleeke und Ernst (1993b, S. 21ff.). Vgl. auch Kapitel 2.3.2 und Kapitel 5.2.2.

¹⁹² Vgl. Balling (1998, S. 141ff.).

¹⁹³ Vgl. Balling (1998, S. 137f.). Vgl. auch Endress (1991, S. 25ff.).

9. *Unklare Zieldefinition und unklarer Kooperationsnutzen*

Probleme im Zusammenhang mit der Zieldefinition ergeben sich durch die Festlegung der gemeinsamen Kooperationsziele, die mit Einzelzielen der Beteiligten konkurrieren können. Ebenfalls problematisch ist, wenn der Nutzen der Kooperation nicht erkennbar ist. „Kooperationen haben immer Probleme, wenn keine verbesserte Leistungserstellung realisiert und/oder wenn der Nutzen aus [...] Sicht aller Beteiligten nicht genau definiert werden kann.“¹⁹⁴

10. *Kooperationskosten*

Unternehmen, die mit anderen zusammenarbeiten (wollen), müssen sich vergegenwärtigen, dass dadurch Kosten entstehen. Zu nennen wären in diesem Zusammenhang Transaktionskosten, wie Anmeldungskosten und Kosten, die sich aus den gesetzlichen Rahmenbedingungen ergeben.¹⁹⁵

11. *Mangelndes Durchhaltevermögen und kurzfristige Sichtweise*

Der sich aus einer Kooperation ergebende Erfolg tritt nicht unmittelbar ein – oft müssen Anfangsschwierigkeiten überbrückt werden. Die Partner müssen ein ausreichend großes Maß an Geduld, Flexibilität und Stehvermögen beweisen.¹⁹⁶

12. *Mangelndes Vertrauen*

Die Grundlage allen gemeinsamen Handelns bildet Vertrauen der Partner zueinander und ist für diesen Zweck unabdingbar.¹⁹⁷ In engem Kontext dazu steht auch der den Partnern entgegenzubringende Respekt hinsichtlich seiner Talente und Erfahrungen.¹⁹⁸

13. *Konkurrenzverhältnisse*

Das Problem der Konkurrenzverhältnisse steht in engem Zusammenhang mit mangelndem Vertrauen. Die Angst, ein Konkurrent könnte Einblicke in Firmeninterna erhalten und von der Zusammenarbeit so sehr profitieren, dass er eine bessere Position erzielt, kann sich als äußerst schwieriges Problem innerhalb der Kooperation gestalten und auch zur Auflösung dieser führen.¹⁹⁹

¹⁹⁴ Vgl. Balling (1998, S. 138f.).

¹⁹⁵ Vgl. Ritter (1999, S. 468) und Balling (1998, S. 139).

¹⁹⁶ Vgl. Balling (1998, S. 143f.) und Ellis und Berdoyes (2002, S. 55).

¹⁹⁷ Vgl. Balling (1998, S. 144) und Ritter (1999, S. 468). Vgl. auch Kapitel 2.2.1 und Kapitel 3.2.

¹⁹⁸ Vgl. Ellis und Berdoyes (2002, S. 55).

¹⁹⁹ Vgl. Balling (1998, S. 147ff.).

14. Lückenhafter Informationsstand über Kooperationspartner und -voraussetzungen

Als problematisch erweist sich die Gewinnung von Informationen, z.B. über den Kooperationspartner selbst (bereits vor Beginn der Zusammenarbeit) oder über Marktbedingungen und -möglichkeiten.²⁰⁰

Viele der soeben beschriebenen Spannungsfelder treten vor allem zu Beginn der Kooperation auf. Dennoch können auch während der Zusammenarbeit aufgrund verschiedenster Veränderungen bedeutsame Konflikte auftreten. Eine wichtige Rolle kann hierbei der Stellenwert des Krisenmanagements innerhalb einer Organisation spielen, um Konflikte einzudämmen oder einer etwaigen verfrühten Beendigung vorzubeugen.²⁰¹

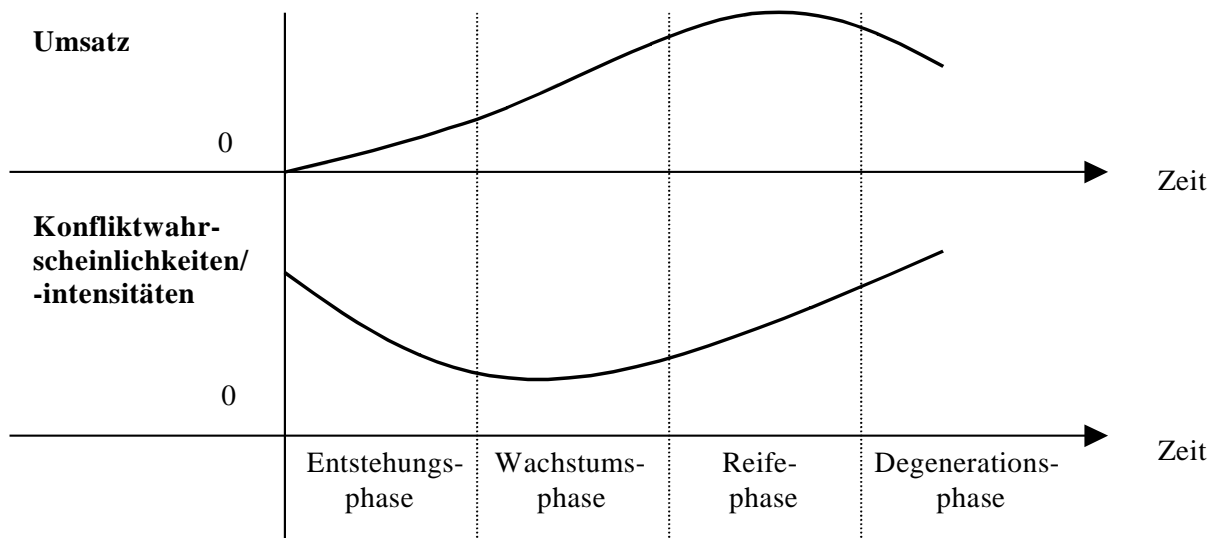
Abbildung 13 ist die Konfliktwahrscheinlichkeit und -intensität in Abhängigkeit vom Kooperationslebenszyklus zu entnehmen. Ersichtlich ist zum einen die von der Entstehungsphase über die Wachstumsphase bis hin zur Reifephase steigende und während der Degenerationsphase sinkende Umsatzentwicklung. Zum anderen ist zu erkennen, dass die Konfliktwahrscheinlichkeit und -intensität während der Entstehungs- und der Wachstumsphase sinkt und im weiteren Kooperationsverlauf, in der Reife- und Degenerationsphase ansteigt. Umsatz und Konfliktwahrscheinlichkeit bzw. -intensität entwickeln sich demnach gegenläufig. Die Abbildung verdeutlicht, dass im Laufe des Kooperationsprozesses die Notwendigkeit für einen Konfliktlösungsmechanismus immer wichtiger wird. Nur so können hohe Umsatzeinbußen durch schlechte Zusammenarbeit oder gar die Beendigung des Kooperationsverhältnisses verhindert werden.²⁰²

²⁰⁰ Vgl. Balling (1998, S. 147).

²⁰¹ Vgl. Kapitel 4.1.1.

²⁰² Vgl. Tröndle (1987, S. 141f.) und Endress (1991, S. 23).

Abbildung 13: Konfliktwahrscheinlichkeit und -intensität in Abhängigkeit vom Kooperationslebenszyklus



Quelle: Tröndle (1987, S. 142)

Es wurde gezeigt, dass die im Rahmen von Kooperationen auftretenden Probleme mannigfaltig sind. Ihnen stehen jedoch die aus der Zusammenarbeit resultierenden Vorteile gegenüber.²⁰³ Wichtig ist, anzumerken, dass sich die Ziele, Inhalte und Verhältnisse von Kooperationen in ihrem Verlauf verändern und sich Probleme aufgrund dieser Dynamik entwickeln können, die zu Kooperationsbeginn nicht abschätzbar sind. Für eine an einer Kooperation interessierte Organisation gilt es, das Bewusstsein für Probleme und Konflikte zu schärfen und Vor- bzw. Nachteile abzuwägen, um eine Entscheidung zu fällen. Darüber hinaus kommt der Deklaration von auf die Kooperation abgestimmten Erfolgsfaktoren große Bedeutung zu, weil nur diese eine exakte Evaluation der Vorteilhaftigkeit der Zusammenarbeit zulassen.

²⁰³ Vgl. Kapitel 2.1.

4 Das Konstrukt der Netzwerkkompetenz

Für Unternehmungen stellen Kooperationen nicht immer nur eine zusätzliche Erfolgsquelle dar, sie sind oft notwendig, um einen wirtschaftlichen Erfolg zu sichern. Technologieorientierte Geschäftsbeziehungen ermöglichen Unternehmen den Zugriff auf einen Pool komplementärer technologischer Ressourcen während des gesamten Innovationsprozesses. Außerdem können mit den Innovationsprojekten verbundene Risiken reduziert und aufeinander aufgeteilt werden. Durch Nutzung von Potentialen der technologischen Zusammenarbeit wird der technische und ökonomische Innovationserfolg beeinflusst.²⁰⁴

Besonders wichtig sind in diesem Zusammenhang Gestaltung, Pflege und Nutzung der Beziehungen im Rahmen der interorganisationalen Zusammenarbeit, damit sich diese positiv für die Akteure auswirkt. „Firms are not able to decide whether to have relationships or not or whether to care about them; the only choice is whether to cope with them effectively and efficiently or not“.²⁰⁵ Der Aufrechterhaltung von Beziehungen zu Kunden (bzw. Partnern) kann hohe Bedeutung zugesprochen werden: „It is not enough to be skillful in attracting new customers; the company must keep them“.²⁰⁶ Darüber hinaus wird die Zusammenarbeit von den Aktivitäten der anderen Partner eines Kooperationspartners beeinflusst und entzieht sich somit der ausschließlichen Kontrolle durch das eigene Unternehmen.²⁰⁷

Der Begriff Kompetenz kann Ressourcen und Voraussetzungen, wie Qualifikationen, Wissen oder Fähigkeiten, oder den Prozess beschreiben, der diese Aktivitäten hervorbringt.²⁰⁸ Diese beiden Ansätze, Kompetenz als Ressource bzw. als Prozess, können zu einem Konstrukt verbunden werden und damit Kompetenz als die effektive Nutzung des vorhandenen notwendigen Wissens, der Fähigkeiten und der Qualifikationen gesehen werden.²⁰⁹ Diese Definition von Kompetenz wird auf die Notwendigkeit für Unternehmen, Netzwerke zu knüpfen und zu nutzen, um somit ihre Marktposition zu stärken, Informationen einzuholen und Allianzen zu bilden, übertragen. Demzufolge beschreibt der Begriff der *Netzwerkkompetenz* die Fähigkeit, Beziehungen zu anderen Unternehmen im Netzwerk gemäß ihren fachlichen und sozialen

²⁰⁴ Ritter (1998, S. 1f.)

²⁰⁵ Ritter et al. (2002, S. 119); Vgl. auch Ritter (1998, S. 2).

²⁰⁶ Kotler (2003, S. 72)

²⁰⁷ Vgl. Ritter (1998, S. 6).

²⁰⁸ Vgl. Day (1994); Li und Calantone (1998, S. 14); Ritter und Gemünden (2004, S. 549) und Prahalad und Hamel (1990).

²⁰⁹ Vgl. Ritter und Gemünden (2003) und Ritter und Gemünden (2004).

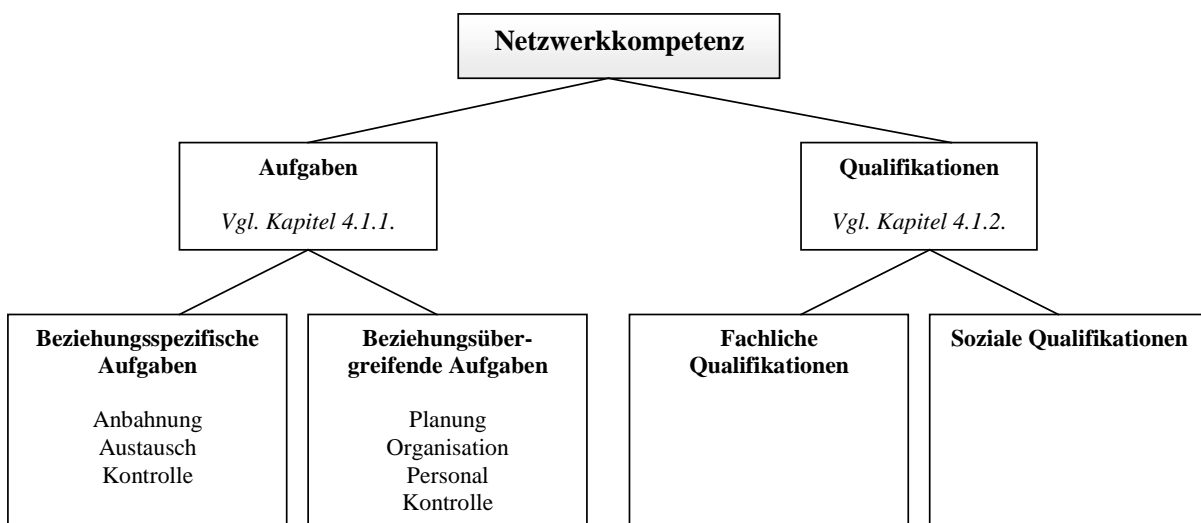
Qualifikationen effektiv aufzubauen und zu führen. Verantwortlich ist dafür das Netzwerkmanagement.²¹⁰ Ihre Ausprägungen werden im Folgenden näher erläutert.²¹¹

4.1 Die Bestandteile der Netzwerkkompetenz

Das zweidimensionale Konstrukt der Netzwerkkompetenz von Ritter und Gemünden besteht zum einen aus dem Ausmaß der Ausführung der *Aufgaben des Netzwerkmanagements* und zum anderen aus dessen Grad an *Qualifikationen* (vgl. Abbildung 14).

Zunächst werden in Kapitel 4.1.1 die beziehungsspezifischen sowie beziehungsübergreifenden Aufgaben und danach in Kapitel 4.1.2 die fachlichen und sozialen Qualifikationen vorgestellt.

Abbildung 14: Die Bestandteile der Netzwerkkompetenz



Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Ritter (1999, S. 471); Ritter et al. (2002, S. 121); Ritter und Gemünden (2003, S. 748)

²¹⁰ Vgl. Ritter (1998, S. 56); Ritter (1999, S. 468f.); Ritter et al. (2002, S. 120); Ritter und Gemünden (2003, S. 747); Ritter und Gemünden (2004, S. 549) und Roß (2006, S. 55). Vgl. auch Fleisch (2001). Für eine Zusammenfassung der in der Literatur verwendeten synonymen Begriffe von Netzwerkkompetenz vgl. Roß (2006, S. 54f.). Beispielhaft können Kooperationskompetenz, Netzwerkfähigkeit oder Vernetzungskompetenz genannt werden.

²¹¹ Die Ausführungen beziehen sich auf das Begriffsverständnis Ritter (1998); Ritter (1999); Ritter et al. (2002); Ritter und Gemünden (2003) und Ritter und Gemünden (2004).

4.1.1 Aufgaben des Netzwerkmanagements

Abbildung 14 ist die Unterteilung der Aufgaben des Netzwerkmanagements in *beziehungsspezifische* („relationship-specific tasks“) und in *beziehungsübergreifende* („cross-relational tasks“) Aufgaben zu entnehmen. Zu Ersteren zählen *Anbahnung*, *Austausch* und *Koordination* der Beziehungen zu den Partnern. *Planung*, *Organisation*, *Personal* und *Kontrolle* gehören zu den beziehungsübergreifenden Aufgaben und sind für das beobachtete Unternehmen selbst von Bedeutung.²¹²

Anbahnung

Unter Anbahnung wird jener Zeitpunkt verstanden, zu dem interorganisationale Beziehungen aufgebaut werden.²¹³ Die Notwendigkeit zum Aufbau von neuen Beziehungen kann aus politischen, sozialen, ökonomischen oder technologischen Veränderungen erwachsen und hat stets eine Verbesserung der ökonomischen oder gesellschaftlichen Situation von Unternehmen zum Ziel.²¹⁴

Bevor potentielle Kooperationspartner aber für eine Zusammenarbeit gewonnen werden können, müssen sie identifiziert werden. Dies ist auf verschiedensten Kanälen möglich, beispielsweise bei Messen, durch Tipps von bereits bestehenden Partnern, durch professionelle Informationsanbieter sowie Kooperationsvermittler, durch Informationen über Unternehmen bzw. Werbung in Fachjournalen oder durch Besuche bei möglichen Partnern.

Durch Letztere lassen sich direkt persönliche Kontakte knüpfen, was besonders hilfreich ist, um den nächsten Schritt des Kontaktaufbaus einzuleiten. Beim Kontaktaufbau gilt es, den potentiellen Partner von den Vorzügen des eigenen Unternehmens und damit von der Zusammenarbeit zu überzeugen und ihn über die Anforderungen zu informieren. Den Kontakt in Folge aufrecht zu erhalten, ist ebenfalls bedeutsam, da dem potentiellen Partner so das Interesse kontinuierlich gezeigt wird und dies ausschlaggebend für zukünftige Kooperationen sein kann.²¹⁵

²¹² Vgl. Ritter (1998, S. 37ff.); Ritter (1999, S. 469f.); Ritter et al. (2002, S. 120); Ritter und Gemünden (2003, S. 747f.) und Ritter und Gemünden (2004, S. 549f.).

²¹³ Vgl. auch Kapitel 2.3.2.

²¹⁴ Vgl. Ritter (1998, S. 37ff.); Ritter (1999, S. 469f.); Ritter et al. (2002, S. 120); Ritter und Gemünden (2003, S. 747f.) und Ritter und Gemünden (2004, S. 549f.).

²¹⁵ Vgl. Ritter (1998, S. 37ff.); Ritter (1999, S. 469f.); Ritter et al. (2002, S. 120); Ritter und Gemünden (2003, S. 747f.) und Ritter und Gemünden (2004, S. 549f.).

Austausch

Kernelement der Kooperation stellt der Austausch dar, weil durch ihn der Inhalt bzw. die Leistung der Zusammenarbeit transferiert wird. Ausgetauscht werden neben Produkten, Dienstleistungen, Geld und Personal auch Informationen und Know-how.²¹⁶

Ritter (1998) unterscheidet bei technologieorientierten Beziehungen drei verschiedene Arten von Austausch: den *technologiebezogenen*, den *personenbezogenen* und den *unternehmensbezogenen Austausch*.²¹⁷

Der technologiebezogene Austausch bezieht sich auf den Transfer von technologischen Informationen, Bedürfnissen und Voraussetzungen. Außerdem werden neben zukünftig möglichen Bereichen der Zusammenarbeit Weiterentwicklungstrends evaluiert.

Im Rahmen des personenbezogenen Austauschs wird Wissen über persönliche Bedürfnisse, Erfordernisse und Präferenzen/Abneigungen übertragen, um soziale Bindungen aufzubauen. Das gegenseitige Interesse und Wohlwollen wird durch Entdeckung vorhandener Gemeinsamkeiten gefördert. Dadurch entstehen nicht nur Bindungen auf organisationaler, sondern auch auf personeller Ebene. Diese erhöhen die Wahrscheinlichkeit für den Fortbestand der Geschäftsbeziehung.²¹⁸

Der unternehmensbezogene Austausch zielt auf das Teilen von Informationen über die Strategie, die Organisationsstruktur und die Kultur des Unternehmens ab.

Koordination

Eine weitere beziehungsspezifische Aufgabe des Netzwerkmanagements ist die Koordination der Aktivitäten der Partnerunternehmen – sowohl miteinander als auch unternehmensintern. Das Abstimmen des Verhaltens bzw. der einzelnen Interessenslagen aufeinander beinhaltet das Einführen formaler Regeln und Prozeduren sowie das Errichten von Lösungsansätzen für den Fall von Konflikten. Dabei kommt der Kompromissbereitschaft der Beteiligten große Bedeutung zu.

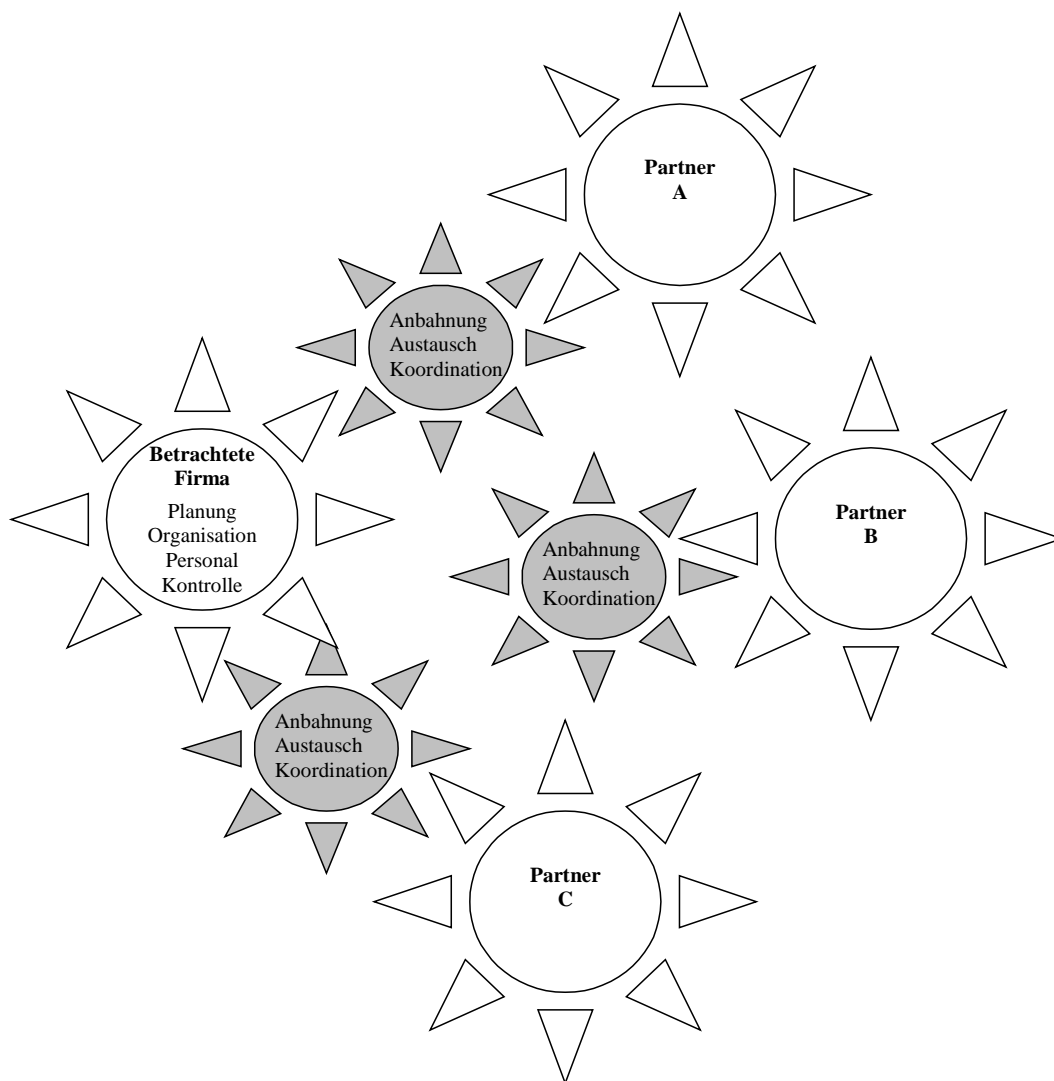
²¹⁶ Vgl. Ritter (1998, S. 37ff.); Ritter (1999, S. 469f.); Ritter et al. (2002, S. 120); Ritter und Gemünden (2003, S. 747f.) und Ritter und Gemünden (2004, S. 549f.).

²¹⁷ Vgl. Ritter (1998).

²¹⁸ Vgl. Helfert (1998, S. 21).

Abbildung 15 verdeutlicht das Zusammenspiel der beziehungsübergreifenden und der beziehungs-spezifischen Aufgaben des Netzwerkmanagements. Neben dem betrachteten Unternehmen sind die Partner als Zahnrad dargestellt. Dies verdeutlicht das Ineinandergreifen der Aktivitäten bzw. der Partner. Die beziehungsübergreifenden Aufgaben betreffen nur die betrachtete Unternehmung, während die beziehungs-spezifischen Aufgaben als Bindeglied zwischen den einzelnen Netzwerkmitgliedern fungieren.

Abbildung 15: Beziehungsübergreifende und beziehungs-spezifische Aufgaben des Netzwerkmanagements



Quelle: Ritter (1998, S. 38); Ritter und Gemünden (2003, S. 748)

Die zweite Untergruppe im Rahmen der Aufgaben des Netzwerkmanagements bilden die beziehungsübergreifenden Aufgaben Planung und Organisation, Personal und Kontrolle (vgl. Abbildung 15).

Planung

Um eine Strategie entwickeln und Handlungsempfehlungen geben zu können, bedarf es in erster Linie der Evaluation der aktuellen Situation des Unternehmens. Die Ist-Situation kann in drei unterschiedlichen Ausprägungen untersucht werden. Es handelt sich dabei um die *interne Analyse*, die *Netzwerkanalyse* und die *Umweltanalyse*.²¹⁹ Die Evaluation hat allerdings bereits während der Phase der Initialentscheidung für eine Kooperation zu erfolgen, also bevor die Kooperation eingegangen wird.²²⁰ Nur so Referenzkriterien für den Vergleich mit der Stellung der Partner entwickelt werden können.²²¹

Im Rahmen der internen Analyse werden Ressourcen, Stärken und Schwächen evaluiert und festgestellt, ob Lücken durch Leistungen der Partner geschlossen werden sollen und können.

Die Netzwerkanalyse beschäftigt sich mit der Beurteilung der Qualität der von außen kommenden Beiträge in Bezug auf deren „...Synergiepotential mit den eigenen Ressourcen und bezüglich der Unterstützung der Innovationsziele des Unternehmens“.²²² Diese Analyse ermöglicht auch den Vergleich der jeweiligen potentiellen Partner untereinander anhand verschiedener Kriterien (z.B. Leistungsfähigkeit, Know-how etc.)

Die Umweltanalyse dient als Werkzeug, generelle technologische Veränderungen, Entwicklungen auf dem Markt und Aktivitäten der Konkurrenz auszuwerten. Neben Kunden, Zulieferern und Wettbewerbern ist auch eine Analyse von Forschungsinstituten und Universitäten denkbar.²²³

Organisation

Im Rahmen der Organisation werden die Leistungsbeiträge der Technologiepartner festgelegt (und somit welche Ziele von jedem Einzelnen zu erreichen sind). Darüber hinaus wird gere-

²¹⁹ Vgl. auch Corsten et al. (2006, S. 252ff., 332ff.); Zentes und Swoboda (2001) und [S. 29 Meckl, R. (1995): Zur Planung internationaler Unternehmenskooperationen, in: Zeitschrift für Planung, o. Jg., Nr. 1, S. 25-39] zitiert nach Zentes et al. (2005b, S. 942f.).

²²⁰ Vgl. Kapitel 2.3.1.

²²¹ Für mögliche Fragestellungen für die Planungsphase siehe Ritter (1998, S. 41).

²²² Ritter (1998, S. 40)

²²³ Vgl. Ritter (1998, S. 37ff.); Ritter (1999, S. 469f.); Ritter et al. (2002, S. 120); Ritter und Gemünden (2003, S. 747f.) und Ritter und Gemünden (2004, S. 549f.).

gelt, wer welche Ressourcen zur Verfügung stellt und mittels welcher Kommunikationswege diejenigen Mitarbeiter, die für die Beziehungen zu den Partnern verantwortlich sind, miteinander kommunizieren. Eine weitere Aufgabe stellt die Zuweisung der finanziellen Ressourcen dar. Außerdem muss festgelegt werden, inwieweit sich das Unternehmen an die spezifischen Anforderungen und Bedürfnisse der Partnerorganisationen anpassen möchte bzw. kann und/oder muss und welche Kosten damit verbunden sind.²²⁴

Personal

Die Aufgabe Personal beinhaltet die Zuteilung des Personals zu einzelnen Beziehungen bzw. Stellen, seine Koordination und seine Führung. Festgelegt werden muss, ob eine bestimmte Person für eine gewisse Geschäftsbeziehung verantwortlich ist, z.B. ob ein Projektleiter zusätzlich die Rolle des Ansprechpartners für den Kooperationspartner einnimmt. Nicht mit eingeschlossen sind Entscheidungen hinsichtlich der Personalauswahl, der Personalweiterbildung oder der Beurteilung des Personals, da diese Aspekte des Personalmanagements außerhalb des Netzwerkmanagements zu sehen sind, wohl aber Entscheidungen, die das Vermeiden und Schlichten von potentiellen Konflikten unter den Mitarbeitern betreffen, die beispielsweise durch zu knappe personelle Ressourcen entstehen können.²²⁵

Kontrolle

Die Kontrolle stellt sowohl Anfangs- als auch Endpunkt des Netzwerkmanagements dar und kann sowohl intern als auch extern ausgerichtet sein. Die unternehmensinterne Kontrolle evaluiert die Beiträge der Mitarbeiter und die Quantität und Qualität der Kommunikationsaktivitäten. Die Beiträge der externen Partner und die Entwicklung der Beziehungen oder die Qualität des gesamten Netzwerkes werden im Rahmen der externen Kontrolle bewertet. Dazu gehört beispielsweise auch die Lieferantenbewertung.²²⁶

²²⁴ Vgl. Ritter (1998, S. 37ff.); Ritter (1999, S. 469f.); Ritter et al. (2002, S. 120); Ritter und Gemünden (2003, S. 747f.) und Ritter und Gemünden (2004, S. 549f.).

²²⁵ Vgl. Ritter (1998, S. 37ff.); Ritter (1999, S. 469f.); Ritter et al. (2002, S. 120); Ritter und Gemünden (2003, S. 747f.) und Ritter und Gemünden (2004, S. 549f.).

²²⁶ Vgl. Ritter (1998, S. 37ff.); Ritter (1999, S. 469f.); Ritter et al. (2002, S. 120); Ritter und Gemünden (2003, S. 747f.) und Ritter und Gemünden (2004, S. 549f.).

4.1.2 Qualifikationen des Netzwerkmanagements

Das Konstrukt Netzwerkkompetenz besteht neben den soeben dargestellten Aufgaben noch aus einer zweiten Komponente, den Qualifikationen (vgl. Abbildung 14, S. 56).²²⁷ Nur wenn die Aufgaben von dafür qualifiziertem Personal ausgeführt werden, wird effektives Netzwerkmanagement betrieben. Unterschieden wird im Hinblick auf Netzwerkkompetenz zwischen *fachlichen* und *sozialen Qualifikationen*.²²⁸

Fachliche Qualifikationen

Fachliche Qualifikationen beziehen sich in erster Linie auf technologisches Fachwissen. Diese fachtechnischen Fähigkeiten sind von Nöten, um technische Bedürfnisse, Bedingungen und Fertigkeiten einschätzen zu können und Produktionsverfahren zu verstehen, da diese den zentralen Fokus der interorganisationalen Beziehung bilden. Darüber hinaus sind kaufmännische Fähigkeiten zu nennen, die für das Festlegen von Preisen und dem Verhältnis von Input und Output wichtig sind.

Für das Aufsetzen von Verträgen sind juristische Kenntnisse hilfreich. Wurden keine Verträge geschlossen, kommt juristischem Fachwissen weiterhin vor allem in Bereichen, in denen es um die Verwertung der Ergebnisse geht, große Bedeutung zu, weil sie Konfliktpotential bergen.

Von Vorteil ist auch ein sogenanntes Netzwerkwissen über die Aktivitäten des Partners, sein Personal und seine Ressourcen. Aber auch Kenntnisse über die Gegebenheiten im eigenen Unternehmen sind besonders wichtig. Im Falle einer Kooperation mit internationalen Partnern können weiterhin Fremdsprachenkenntnisse bedeutsam sein.

Ferner gehört zu den fachlichen Qualifikationen das Erfahrungswissen, das in der Vergangenheit – auch bei anderen Unternehmen – im Hinblick auf das Management von Technologienetzwerken erworben wurde.²²⁹

²²⁷ Vgl. Kapitel 4.1.

²²⁸ Vgl. Ritter (1998, S. 49ff.); Ritter (1999, S. 469); Ritter et al. (2002, S. 120); Ritter und Gemünden (2003, S. 748) und Ritter und Gemünden (2004, S. 549f.).

²²⁹ Vgl. Ritter (1998, S. 49ff.); Ritter (1999, S. 469); Ritter et al. (2002, S. 120); Ritter und Gemünden (2003, S. 748) und Ritter und Gemünden (2004, S. 549f.).

Soziale Qualifikationen

Soziale Qualifikationen sind für die Entwicklung von zwischenmenschlichen Beziehungen – sowohl zu den Kooperationspartnern, als auch intern zu Mitarbeitern und Kollegen – unerlässlich. Zu ihnen zählen unter anderem Kommunikationsfähigkeit, Kontaktfreudigkeit, Konfliktlösungsfähigkeit, Einfühlungsvermögen, emotionale Stabilität, Selbstreflexion, Gerechtigkeitsempfinden und Kooperationsfähigkeit.²³⁰ Viele Konflikte entstehen aufgrund von Missverständnissen und persönlichen Differenzen, weshalb sich soziale Qualifikationen gerade hier als von hohem Wert erweisen.²³¹

4.2 Organisationale Voraussetzungen für Netzwerkkompetenz

Das Bewusstsein über die organisationalen Voraussetzungen der Netzwerkkompetenz ist für das Netzwerkmanagement besonders wichtig, da nur so eine Umorientierung und Anpassung der unternehmensinternen und -externen Aktivitäten vorgenommen werden kann.²³²

Die organisationalen Voraussetzungen der Netzwerkkompetenz setzen sich aus *Ressourcenausstattung*, *Personalmanagement*, *Kommunikationsstruktur* und *Organisationskultur* zusammen (vgl. Abbildung 16), die im Anschluss diskutiert werden.

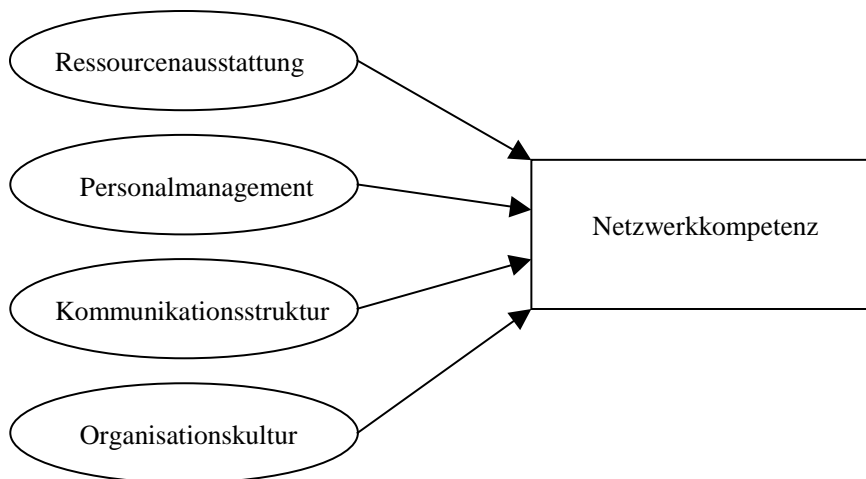
²³⁰ Für eine detailliertere Beschreibung der jeweiligen sozialen Qualifikationen vgl. Ritter (1998, S. 51f.).

²³¹ Vgl. Ritter (1998, S. 49ff.); Ritter (1999, S. 469); Ritter et al. (2002, S. 120); Ritter und Gemünden (2003, S. 748) und Ritter und Gemünden (2004, S. 549f.).

²³² Vgl. Ritter (1998, S. 81ff.); Ritter (1999, S. 471ff.) und Ritter und Gemünden (2003, S. 749f.).

Bei der Festlegung der Voraussetzungen kann außerdem auf die Literatur über Markt- und Kundenorientierung bzw. Beziehungsmanagement verwiesen werden vgl. Homburg (1995, S. 174ff.); Jaworski und Kohli (1993, S. 54ff.); Kohli und Jaworski (1990, S. 6ff.); Narver und Slater (1990) und [S. 314 Scherm (1997) Aufgaben des Personalmanagements im Rahmen der Internationalisierung der Unternehmertätigkeit. Zeitschrift für Personalforschung, 11 (3), S. 298-316] zitiert nach Ritter (1998, S. 82).

Abbildung 16: Organisationale Voraussetzungen der Netzwerkkompetenz



Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Ritter (1999, S. 475)

4.2.1 Ressourcenausstattung

Der Zugang zu *finanziellen, physischen, personalen* und *informativischen Ressourcen* ermöglicht eine zielgerichtete Erfüllung der Aufgaben des Netzwerkmanagements und eine Weiterentwicklung der Qualifikationen und beeinflusst somit die Netzwerkkompetenz.

Unter der Verwendung finanzieller Mittel werden sämtliche Investitionen verstanden, die sich auf die Beziehung zu dem Partner beziehen, wie Informationsbeschaffungsausgaben (z.B. Marktanalysen), Kosten der Kommunikation mit den Partnern (z.B. Telefonrechnungen), Reisekosten sowie Ausgaben der Anpassung an die Bedürfnisse und Anforderungen der Partner.²³³

Physische Ressourcen sind sämtliche technische (Computer, Telefone, Faxgeräte etc.) und räumliche Ressourcen (z.B. Konferenzräume), die notwendig sind, um mit den Partner in Kontakt zu treten.

Personale Ressourcen bezeichnen eine ausreichende Anzahl an Mitarbeitern zur Erfüllung der Aufgaben des Netzwerkmanagements. Diese sind unter anderem dafür verantwortlich, durch regelmäßigen Kontakt, eine positive Beziehung aufzubauen und aufrechtzuerhalten. Bei einer knappen Personalbesetzung ist eine solche, häufig sehr zeitintensive, Tätigkeit nur schwer umzusetzen.

Informativische Ressourcen bezeichnen die unternehmensinterne Weitergabe von Wissen über Entwicklungen auf dem Markt, Veränderungen der Branchen, potentielle Partner etc.

²³³ Vgl. Ritter (1998, S. 82) und Hofmann et al. (2002, S. 48).

Nur durch Ausgaben im Bereich der Informationsbeschaffung können notwendige Ressourcen für sichere und erfolgversprechende Entscheidungen im Bezug auf Kooperationspartner, Chancen und Risiken einer solchen Kooperation und die marktspezifischen Anforderungen bereitgestellt werden.²³⁴

4.2.2 Personalmanagement

Vordergründiges Ziel von Personalmanagement im Rahmen von Kooperationen ist es, durch die Entwicklung und die Akquisition von Humanressourcen die Netzwerkkompetenz zu steigern. Anders als bei den personalen Ressourcen, liegt hier der Fokus nicht auf der Quantität, sondern auf der Qualität des Personals, die in den Bereichen *Personalauswahl*, *-entwicklung* und *-beurteilung* weitergebildet wird.

Bei der Personalauswahl spielt die Fähigkeit der Bewerber, zu den Kooperationspartnern Beziehungen führen zu können, eine große Rolle.²³⁵ Dies steht in engem Zusammenhang mit den oben beschriebenen sozialen Qualifikationen. Mitarbeiter, die über hohe kommunikative Fähigkeiten und soziale Kompetenz verfügen, sind wichtig, um mit ihrer Hilfe positive und damit erfolgversprechende Beziehungen zu den Kooperationspartnern aufbauen zu können.

Der Fokus sollte dabei jedoch nicht nur auf der Selektion neuer Mitarbeiter liegen, sondern auch die Fortbildung von Angestellten umfassen. Die planmäßige, bewusste und zielgerichtete Verbesserung und Entwicklung der Qualifikationen der Mitarbeiter ist das Ziel der Personalweiterbildung.

Die Personalbeurteilung erfolgt im Hinblick auf die von den Mitarbeitern erbrachten Leistungen. Kriterien dafür sind im Zusammenhang mit der Netzwerkkompetenz auf die Interaktion mit den Kooperationspartnern zu beziehen, wie beispielsweise die Koordinationsfähigkeit der Beziehungen.²³⁶

4.2.3 Kommunikationsstruktur

Für die unternehmensinterne Weitergabe von Wissen, was für den Ausbau der informatischen Ressourcen von großer Bedeutung ist, existieren verschiedene Kommunikationsstruktu-

²³⁴ Vgl. Ritter (1998, S. 37ff.); Ritter (1999, S. 469f.); Ritter et al. (2002, S. 120); Ritter und Gemünden (2003, S. 747f.) und Ritter und Gemünden (2004, S. 549f.).

²³⁵ Vgl. dazu auch Roß (2006, S. 59).

²³⁶ Vgl. Ritter (1998, S. 37ff.); Ritter (1999, S. 469f.); Ritter et al. (2002, S. 120); Ritter und Gemünden (2003, S. 747f.) und Ritter und Gemünden (2004, S. 549f.).

ren. Zum einen gibt es die formale Koordinationsstruktur, die sich auf den in der Stellenbeschreibung oder im Organigramm vorgegebenen Dienstweg bezieht und damit offiziell und anhand von Protokollen oder Briefwechseln nachvollziehbar ist. Zum anderen zeigt die gelebte Kommunikationsstruktur den Informationsaustausch zwischen den einzelnen Einheiten in Realität auf, wie beispielsweise im Gespräch unter Kollegen während der Mittagspause.²³⁷ Die effiziente Nutzung der Kommunikationsstruktur kann nur erfolgen, wenn ein Bewusstsein über sie geschaffen wird. So kann sie die Netzwerkkompetenz positiv beeinflussen.²³⁸

4.2.4 Organisationskultur

Die Organisationskultur eines Unternehmens gibt Orientierungsmuster für tägliches Handeln vor und ist als Identität einer Unternehmung zu sehen. Sie steht in engem Zusammenhang mit der Intensität und Form der Zusammenarbeit.²³⁹ Eine offene Organisationskultur überträgt den Mitarbeitern Verantwortung und lässt Spontaneität und Flexibilität zu. Dies wirkt sich positiv auf die Netzwerkkompetenz aus, da die Aufgaben so intensiv durchgeführt und die Qualifikationen des Netzwerkmanagements gesteigert werden.²⁴⁰

4.3 Einfluss der Netzwerkkompetenz auf den Innovationserfolg

Die Netzwerkkompetenz beeinflusst den Innovationserfolg nicht nur indirekt, sondern auch direkt. Der indirekte Einfluss rührt daher, dass durch erhöhte Netzwerkkompetenz auch der Grad an technologischer Verflechtung erhöht wird, welcher wiederum positiv auf den Innovationserfolg wirkt.²⁴¹ Die technologische Verflechtung bezeichnet die Summe der technologieorientierten Geschäftsbeziehungen einer Unternehmung.²⁴² Die direkte Beeinflussung von Netzwerkkompetenz auf den Innovationserfolg stützt sich auf folgende Annahmen²⁴³:

²³⁷ Vgl. dazu auch Roß (2006, S. 58f.).

²³⁸ Vgl. Ritter (1998, S. 37ff.); Ritter (1999, S. 469f.); Ritter et al. (2002, S. 120); Ritter und Gemünden (2003, S. 747f.) und Ritter und Gemünden (2004, S. 549f.).

²³⁹ Vgl. Kapitel 2.2.2.

²⁴⁰ Vgl. Ritter (1998, S. 101ff.). Vgl. auch Roß (2006, S. 58) und Roß (2006, S. 59) zur Unternehmenskultur.

²⁴¹ Vgl. Biemans (1992); Ritter (1998, S. 69).

²⁴² Vgl. Ritter (1998, S. 27).

²⁴³ Vgl. Ritter (1998, S. 69). Vgl. auch die Ausführungen der Allianzmanagementkompetenz auf den Allianzerfolg bei Hoffmann (2001, S. 136ff.).

1. *Die Ergebnisse der Planung führen zu marktorientierten und realisierbaren Innovationsprojekten.*²⁴⁴

Die Phase der Planung ist vor allem durch die Analyse der unternehmensinternen Ressourcen, des TechnolgieNetzwerks und der Umwelt gekennzeichnet.²⁴⁵ Zum einen geben die Ergebnisse Aufschluss über eigene Stärken und Schwächen und ermöglichen dem Unternehmen dadurch die Konzentration auf die Bereiche, die Wettbewerbsvorteile mit sich bringen. Das Unternehmen kann „...seine Ressourcen [...] in diejenigen Projekte [...] investieren, bei denen die Realisierung eines Innovationserfolgs am wahrscheinlichsten bzw. am gewinnträchtigsten erscheint.“²⁴⁶ Zum anderen kann durch die Evaluation der Leistungsfähigkeit und der Bedürfnisse der Partner entschieden werden, ob Aktivitäten eher intern oder extern durchgeführt werden sollten. Dies ermöglicht einen zielgerichteten Einsatz der Ressourcen für die Entwicklung von Innovationen und führt – unabhängig vom steigenden oder sinkenden Ausmaß der technologischen Verflechtung – zu höherem Innovationserfolg.

Letztendlich gibt die Analyse der Umwelt Aufschluss darüber, welche Entwicklungen der Konkurrenten und welche Entwicklungen auf dem Markt von Bedeutung sind. Dadurch kann sich ein Unternehmen mehr an die Marktbedürfnisse bzw. die Konkurrenz anpassen.²⁴⁷

2. *Die Identifizierung von innovativen Kunden und Zulieferern führt im Zusammenhang mit der Abwicklung von gemeinsamen Markttransaktionen zu Innovationserfolg.*

Inwieweit die Phase der Anbahnung erfolgreich ist, hängt vor allem auch von der Reaktion der potentiellen Partner ab.²⁴⁸ Nichtsdestotrotz können wertvolle Informationen gesammelt und Kontakte geknüpft werden. Auch ohne eine technologische Zusammenarbeit kann der Innovationserfolg eines Unternehmens durch reine Markttransaktionen innovativer Zulieferer und Kunden erhöht werden. Beispielhaft kann ein Bezug oder Verkauf von Produkten ohne Zusammenarbeit genannt werden.²⁴⁹

²⁴⁴ Vgl. Kapitel 4.1.1.

²⁴⁵ Vgl. Kapitel 2.3.1.

²⁴⁶ Ritter (1998, S. 70)

²⁴⁷ Vgl. Ritter (1998, S. 69).

²⁴⁸ Vgl. Kapitel 2.3.2.

²⁴⁹ Vgl. Ritter (1998, S. 71f.).

3. *Der Innovationsprozess wird durch die geförderten fachlichen und sozialen Qualifikationen der Mitarbeiter unterstützt.*

Für den Erfolg des internen Innovationsprozesses sind hohe Qualifikationen der Mitarbeiter unabdingbar. „Der Einfluss fachlicher Qualifikationen auf den Innovationserfolg ergibt sich aus der Tatsache, dass nur qualifizierte Mitarbeiter in der Lage sind, Innovationen hervorzubringen.“²⁵⁰ Zielgerichtete Investitionen in die Qualifikationen der Mitarbeiter fördern diesen Effekt. Auch können die in das Netzwerkmanagement eingebundenen Mitarbeiter in der Rolle des Prozesspromotors den internen Innovationsprozess unterstützen. Ein Prozesspromotor besitzt Organisationskenntnisse und trägt zur Überwindung von bürokratischen und administrativen Barrieren bei. Neben der Koordination der Arbeit unterschiedlicher Spezialisten initiiert er auch Innovationsprozesse.²⁵¹

Darüber hinaus stellen die Partner komplementäre Ressourcen zur Verfügung, die schnelle und effiziente Innovationen von Produkten, Technologien und Prozessen ermöglichen. Entwicklungszeiten können verkürzt und der Informationstausch schneller durchgeführt werden. Auch standardisierte Verfahren und Vorgehensweisen können im Zusammenhang mit Prüfverfahren oder der Bewertung von Ideen verwendet und Reziprozität und Vertrauen aufgebaut werden.²⁵²

Nicht zu vergessen ist jedoch, dass durch die Förderung der Netzwerkkompetenz auch Kosten und Investitionen entstehen und die Auswirkungen der Zusammenarbeit auf den Innovationserfolg unterschiedlich sein können, je nach Phase des Innovationsprozesses und den Innovationszielen.²⁵³

„Aufgrund ihrer komplexen Beschaffenheit aus personengebundenen und organisationalen Ressourcen und Fähigkeiten [...] kann die Netzwerkkompetenz einer Unternehmung nicht direkt gemessen werden. Der Grad ihres Vorhandenseins äußert sich [...] in beobachtbaren Verhaltensweisen und Eigenschaften.“²⁵⁴ Das in dieser Arbeit verwendete Begriffsverständnis von Netzwerkkompetenz basiert auf den Ausführungen von Ritter und Gemünden. Ihr Kon-

²⁵⁰ Ritter (1998, S. 72)

²⁵¹ Vgl. Corsten et al. (2006, S. 65ff.). Vgl. auch Hauschildt und Salomo (2007, S. 212ff.).

²⁵² Vgl. Roß (2006, S. 150).

²⁵³ Vgl. Roß (2006, S. 128); Ritter und Gemünden (2003, S. 746); Gruner und Homburg (2000) und Gemünden et al. (1996).

²⁵⁴ Roß (2006, S. 63)

strukt zur Messung der Netzwerkkompetenz wurde in zahlreichen Publikationen diskutiert.²⁵⁵ Um die Netzwerkkompetenz eines Unternehmens zu messen, wird in ihren empirischen Studien ein standardisierter Fragebogen verwendet, der jeweils den Grad an Erfüllung der beziehungsübergreifenden und beziehungs-spezifischen Aufgaben und den Grad an fachlichen und sozialen Qualifikationen ermittelt und damit auf das Ausmaß an Netzwerkkompetenz schließen lässt.²⁵⁶

Zu den bereits im Detail erläuterten Unterkategorien des Konstruktes wurden jeweils Aussagen²⁵⁷ abgefragt, zu denen die Befragten ihren Grad an Zustimmung bzw. Ablehnung mithilfe einer siebengliedrigen Likert-Skala²⁵⁸ angeben mussten. Die mehrgliedrigen Skalen zu den einzelnen Fragen wurden so entwickelt, dass Cronbachs α und die „item-to-total“ Korrelationen über einem definierten Wert liegen. Die Werte der Korrelationen und des Cronbach α von den Aufgaben des Netzwerkmanagements und dessen Qualifikationen wurden dann zu einer Gesamtnetzwerkkompetenz kombiniert. Ritter et al. (2002) befragten zu Vergleichszwecken darüber hinaus direkt nach der Einschätzung der eigenen Netzwerkkompetenz. Das Konstrukt wurde weiterhin auf Validität und Verlässlichkeit getestet und bestätigende Faktoranalysen mithilfe des Programms LISREL durchgeführt.

In den Studien von Ritter et al. lag der Fokus im Hinblick auf die Messung des Innovationserfolgs auf Produktinnovationen, d.h. neuen oder verbesserten Produkte, und Prozessinnovationen, also neuen oder verbesserten Produktionsverfahren.²⁵⁹ Im Vordergrund stehen bei Produktinnovationen weitere Einnahmen während Prozessinnovationen der Reduzierung von Kosten dienen.²⁶⁰ Die Befragten gaben während der Interviews an, wie viel Prozent der Produkte in den letzten drei Jahren entwickelt wurden und wie viel Prozent der Produkte auf

²⁵⁵ Vgl. Ritter (1998, S. 106ff.); Ritter (1999, S. 473); Ritter et al. (2002, S. 122); Ritter und Gemünden (2003, S. 750ff.) und Ritter und Gemünden (2004, S. 551ff.).

²⁵⁶ Im Zusammenhang mit der Messung von Netzwerkkompetenz vgl. darüber hinaus auch die Ausführungen von Roß (2006, S. 133ff.) zur Definition der angestrebten Netzwerkkompetenz mithilfe der „Knowledge Matrix“. Diese stellt ein Instrument für die Definition, den Aufbau und das Management von Kernkompetenzen im Informationszeitalter dar. Fleisch (2001, S. 211) schlägt die Messung der *Netzwerkfähigkeit* anhand der Kriterien Zeit, Kosten und Qualität vor. Die Berechnung der *Allianzmanagementkompetenz* erfolgt durch das korrigierte arithmetische Mittel des durchschnittlichen Formalisierungsgrades und der instrumentellen Ausstattung des Allianzmanagements vgl. Hoffmann (2001) und Hoffmann (2003, S. 105ff.).

²⁵⁷ Für eine detaillierte Übersicht über die einzelnen Fragekategorien bzw. Antwortstatements siehe Ritter (1998, S. 124ff.) und Ritter et al. (2002).

²⁵⁸ Zur Likert Skala vgl. auch Wilson (2006, S. 176ff.).

²⁵⁹ Vgl. Gemünden et al. (1996, S. 455); Ritter (1998, S. 16f.); Ritter et al. (2002, S. 130); Ritter und Gemünden (2003, S. 752) und Ritter et al. (2004, S. 552). Zum Produkt- bzw. Prozessinnovationserfolg vgl. auch Håkansson (1987, S. 26ff.).

²⁶⁰ Vgl. Johne (1999, S. 163ff.) und Håkansson (1987, S. 27ff.).

Produktionsanlagen produziert wurden, die weniger als drei Jahre alt sind. Die Zahlen wurden verwendet, um auf den Produkt- bzw. Prozessinnovationserfolg zu schließen.²⁶¹

Aus den Studien geht ein positiver Zusammenhang zwischen der Netzwerkkompetenz und dem Innovationserfolg hervor. Da es sich aber um quantitative Untersuchungen handelt, werden jedoch keine tieferen Einblicke in die Hintergründe und Handhabung der Kooperationsbeziehungen der Befragten gewonnen, die erklären würden, weshalb Abläufe auf eine gewisse Art geregelt werden und welche Einschätzungen die Befragten im Hinblick auf interorganisationale Zusammenarbeit abgeben.

²⁶¹ Vgl. Ritter (1998, S. 124ff.); Ritter und Gemünden (2003, S. 752) und Ritter et al. (2004, S. 552).

5 Die empirische Erhebung

Die in Kapitel 4 vorgestellten Studien von Ritter et al. zur Netzwerkkompetenz bildeten die gedankliche Grundlage für die empirische Untersuchung, die dieser Arbeit zugrunde liegt.²⁶² Hauptaussage der Studien ist, dass Netzwerkkompetenz durch die effiziente und effektive Nutzung relevanter Qualifikationen zur Erfüllung von managementbezogenen Aufgaben hervorgebracht wird. Zudem wurde der Einfluss organisationaler Voraussetzungen (Ressourcenausstattung, Personalmanagement, Kommunikationsstruktur und Organisationskultur) auf die Netzwerkkompetenz diskutiert und der Zusammenhang zwischen interorganisationalen Kooperationen und Innovationserfolg dargestellt.

In den quantitativen Studien von Ritter et al. wurde jeweils eine Person pro Unternehmen befragt. Die Hälfte der Befragten waren CEOs, ein Viertel waren Verantwortliche des F&E-Bereichs und ein weiteres Viertel waren Verantwortliche für die Entwicklung von Innovationen.²⁶³ Um die Subjektivität der Befragung von nur einer Person einzudämmen, sieht das Forschungsdesign dieser Arbeit – im Gegensatz zu dem von Ritter et al. – sowohl die Befragung eines Verantwortlichen der Geschäftsführung (CEO) als auch die Befragung eines Verantwortlichen der Entwicklungsabteilung (F&E-Leiter) vor. Zudem wird davon ausgegangen, dass die Verantwortlichen über unterschiedliche Kompetenzen verfügen und damit divergierende Einblicke in die Kooperationsprozesse bzw. das Kooperationsverhalten erhalten. Um ein tieferes Verständnis für die Sichtweisen der Befragten, die Abläufe in den Unternehmen und ihr Netzwerkverhalten gewinnen zu können, wurden im Rahmen der hier vorliegenden empirischen Erhebung qualitative Interviews mithilfe eines Fragebogens (vgl. Anhang 1) durchgeführt, wobei die interviewten Unternehmen alle aus der österreichischen Kunststoffindustrie stammen.

Neben den Gründen für interorganisationale Zusammenarbeit bildeten die Kooperationspartner einen Untersuchungsschwerpunkt. So sollte herausgefunden werden, mit welchen Partnern zusammengearbeitet wird, wie die Kontaktaufnahme erfolgt, ob eine geographische Ausrichtung festzustellen ist, wer die wichtigsten Partner sind und wie lange bereits mit diesen kooperiert wird. Außerdem wurden die Kooperationsinhalte und die Art des Austauschs erhoben. Von Interesse waren auch Anforderungen an die Qualifikationen der Mitarbeiter und die Klärung von Verantwortlichkeiten. Überdies lag der Fokus der Untersuchung auf Problemen,

²⁶² Vgl. Gemünden et al. (1996); Ritter (1998); Ritter (1999); Ritter et al. (2002); Ritter und Gemünden (2003); Ritter und Gemünden (2004) und Ritter et al. (2004).

²⁶³ Vgl. Ritter und Gemünden (2003, S. 750).

Konfliktlösungsmechanismen und Hemmnissen sowie der Festlegung von Zielen, ihrer Evaluation und dem Innovationserfolg der Unternehmen.

Die österreichische Kunststoffindustrie ist geprägt von einem Cluster, an dem viele Unternehmen beteiligt sind und der die Zusammenarbeit von Unternehmen und Technologietransfereinrichtungen fördert, initiiert und koordiniert. Dabei ist das Ziel, eine Bündelung von Potentialen und Kompetenzen zur Steigerung der Innovationskraft und der internationalen Wettbewerbsfähigkeit zu erreichen. Der Cluster besteht aus 400 Mitgliedern mit insgesamt 61.500 Beschäftigten. Er erzielt einen Gesamtumsatz von ca. 13,2 Mrd. € und weist eine F&E-Quote von 3,68% auf, welche deutlich über der gesamtösterreichischen Quote von 2,54% liegt.²⁶⁴

5.1 Vorgehensweise der Datenerhebung

Als Kooperationspartner für die Befragung konnte die Industriellenvereinigung (IV) gewonnen werden. Diese fungierte nicht nur als Kontaktvermittler zu den Unternehmen der Kunststoffbranche, sondern war auch an der Gestaltung des Interviewleitfadens beteiligt.

Die erste Kontaktaufnahme zu den Unternehmen erfolgte durch einen Brief, der zum einen die Anfrage für ein Interview und zum anderen ein Beiblatt mit detaillierten Informationen über das Forschungsprojekt beinhaltete. Die Briefe wurden an die jeweiligen Geschäftsführer adressiert. Insgesamt erhielten 66 Unternehmen aus dem Verzeichnis des Kunststoffclusters in Wien, Niederösterreich, Burgenland, Oberösterreich und Salzburg Briefe mit Interviewanfragen, wovon sich drei zu einer Teilnahme bereit erklärten.

Die Rücklaufquote betrug nur 11%, weshalb die Unternehmen in einem zweiten Schritt per Telefon bzw. Email nochmals kontaktiert wurden. Dabei wurde festgestellt, dass das verwendete Verzeichnis nicht auf dem neusten Stand war und die falschen Ansprechpersonen auf Ebene der Geschäftsführung angegeben waren, wodurch sich die geringe Rücklaufquote erklären lässt. Ebenso als problematisch stellte sich im Nachhinein heraus, dass die Industriellenvereinigung Oberösterreich kurz zuvor eine Studie in der Kunststoffindustrie durchgeführt hatte. Über zwei Drittel der Briefe waren an Unternehmen adressiert, die in Oberösterreich ansässig sind. Die geringe Rücklaufquote lässt sich möglicherweise auf Interviewmüdigkeitserscheinungen in der Branche zurückführen. Ein weiterer Erklärungsansatz für die geringe Rücklaufquote kann in der Tatsache gesehen werden, dass das Forschungsdesign das

²⁶⁴ Vgl. Kunststoffcluster [Zugriff am 16.01.08]; BMWF [Zugriff am 05.01.08] und Statistik Austria [Zugriff am 05.01.08].

Interview mit Geschäftsführern vorsieht, die nur eingeschränkt für Studien dieser Art zur Verfügung stehen.

In Summe haben zwölf Unternehmen an der Befragung teilgenommen. In nur vier davon war es möglich, sowohl den F&E-Leiter als auch den CEO zu befragen, in einem Unternehmen konnte neben dem Leiter der F&E-Abteilung der Verkaufsleiter interviewt werden. In fünf Unternehmen stand jeweils der F&E-Leiter, in einem Unternehmen der CEO und in einem weiteren Unternehmen der Leiter des Vertriebs für ein Interview zur Verfügung. Somit konnten insgesamt 17 Gesprächspartner gewonnen werden.

Die Interviews, die anhand eines Interviewleitfadens durchgeführt wurden (vgl. Anhang 1) dauerten durchschnittlich 45 Minuten und wurden alle im Juli 2007 durchgeführt. Der Interviewleitfaden teilt sich in die vier Themenbereiche Kooperationen, Aufgabe und Qualifikationen des Netzwerkmanagements sowie organisationale Voraussetzungen. Abbildung 17 fasst die Unterpunkte der Themenbereiche, die sich primär auf die in Kapitel 4 vorgestellten Komponenten der Netzwerkkompetenz beziehen, zusammen.

Abbildung 17: Fragebogeninhalt

<p style="text-align: center;">Kooperationen</p> <p>Kooperationspartner (Vgl. Kapitel 2.3.2) Kooperationsgegenstand Kooperationsgründe (Vgl. Kapitel 2.1) Geographische Ausrichtung Netzwerk</p>	<p style="text-align: center;">Aufgaben des Netzwerkmanagements</p> <p>Initiierung (Vgl. Kapitel 4.1.1) Austausch (Vgl. Kapitel 4.1.1) Planung (Vgl. Kapitel 4.1.1) Kontrolle (Vgl. Kapitel 4.1.1) Koordination (Vgl. Kapitel 4.1.1)</p>
<p style="text-align: center;">Qualifikationen des Netzwerkmanagements</p> <p>Personal (Vgl. Kapitel 4.1.2) Qualifikationen (Vgl. Kapitel 4.1.2)</p>	<p style="text-align: center;">Organisationale Voraussetzungen</p> <p>Personalmanagement (Vgl. Kapitel 4.2.2) Organisationskultur (Vgl. Kapitel 4.2.4) Innovationserfolg (Vgl. Kapitel 4.3)</p>

Quelle: Eigene Darstellung

Den Unternehmen wurde zugesagt, dass alle zu Forschungszwecken erhobenen, unternehmensbezogenen Daten streng vertraulich behandelt, nur in anonymisierter bzw. aggregierter Form dargestellt und nicht an unbefugte Dritte weitergegeben werden. Außerdem wurde den teilnehmenden Unternehmungen ein Einblick in die Ergebnisse der Auswertung in Aussicht gestellt.

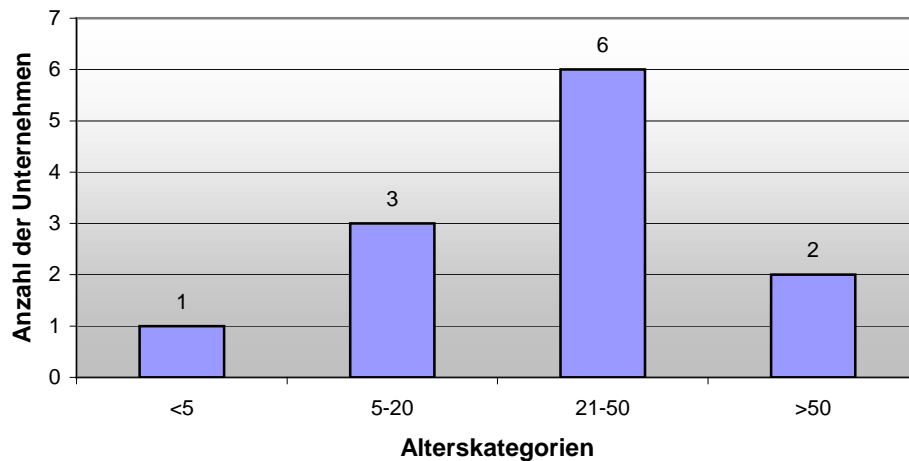
5.2 Auswertung der Ergebnisse

Im Gegensatz zu den Studien von Ritter et al. stand nicht nur im Vordergrund, ob die einzelnen Prozesse angewendet, sondern wie sie in der Praxis umgesetzt werden. Die Auswertung der qualitativen Fragen erfolgte mittels Häufigkeitsanalyse.

Zunächst wurden im Rahmen des Interviews unternehmensbezogene demographische Daten erhoben. Neben der Anzahl der Mitarbeiter wurden die Unternehmen nach dem Gründungsjahr und dem Jahresumsatz befragt.

Die Hälfte der befragten Unternehmungen besteht seit 21 bis 50 Jahren, ein Viertel seit fünf bis 20 Jahren, zwei Unternehmen bestehen seit mehr als 50 Jahren und eines wurde vor weniger als fünf Jahren gegründet (vgl. Abbildung 18).

Abbildung 18: Verteilung des Unternehmensalters

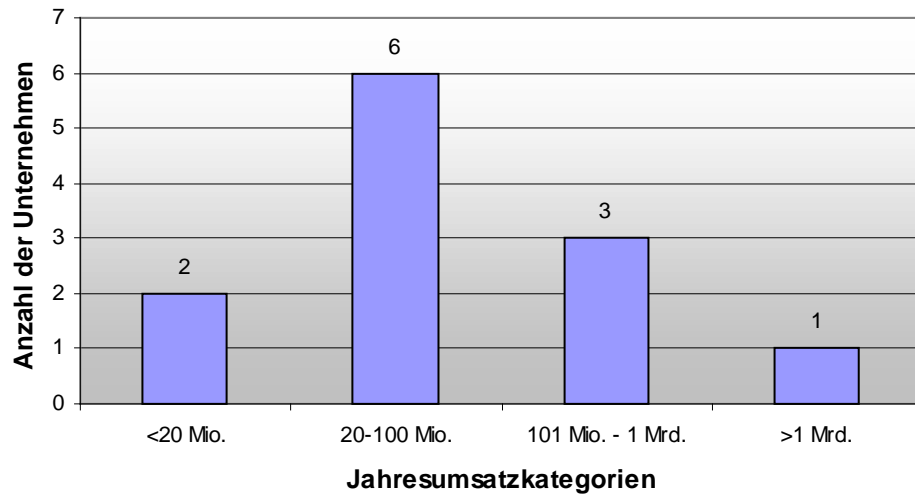


Quelle: Eigene Darstellung

Der Jahresumsatz 2006 betrug bei der Hälfte der Unternehmen zwischen 20 und 100 Millionen €. Zwei Unternehmen hatten geringere Umsätze, drei können zwischen 100 Millionen und einer Milliarde erzielen und ein Unternehmen erzielte einen Jahresumsatz, der über einer Milliarde lag (vgl. Abbildung 19).²⁶⁵

²⁶⁵ Vgl. auch die Größenklassen von Unternehmen §221 UGB.

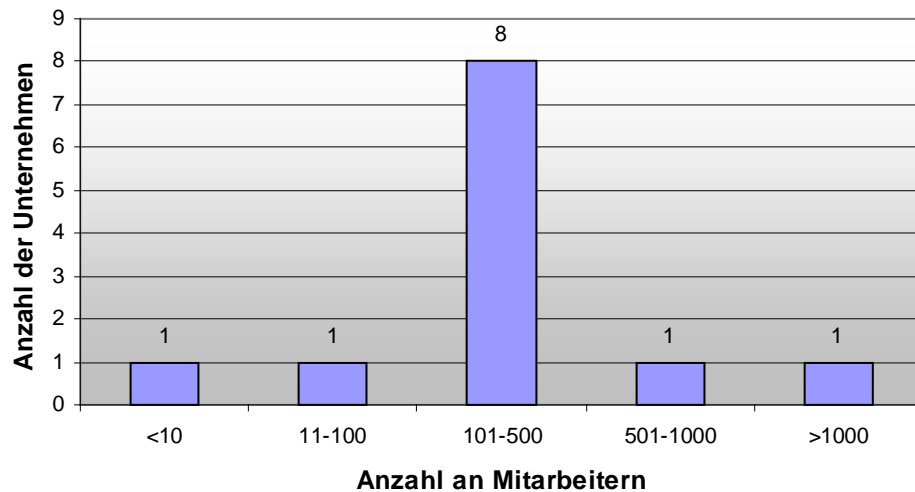
Abbildung 19: Verteilung des Jahresumsatzes 2006



Quelle: Eigene Darstellung

Zwei Drittel der Unternehmen beschäftigen zwischen 101 und 500 Mitarbeiter. Jeweils ein Unternehmen hat weniger als zehn, bis zu 100, 501 bis 1000 und mehr als 1000 Angestellte (vgl. Abbildung 20).

Abbildung 20: Anzahl der Mitarbeiter

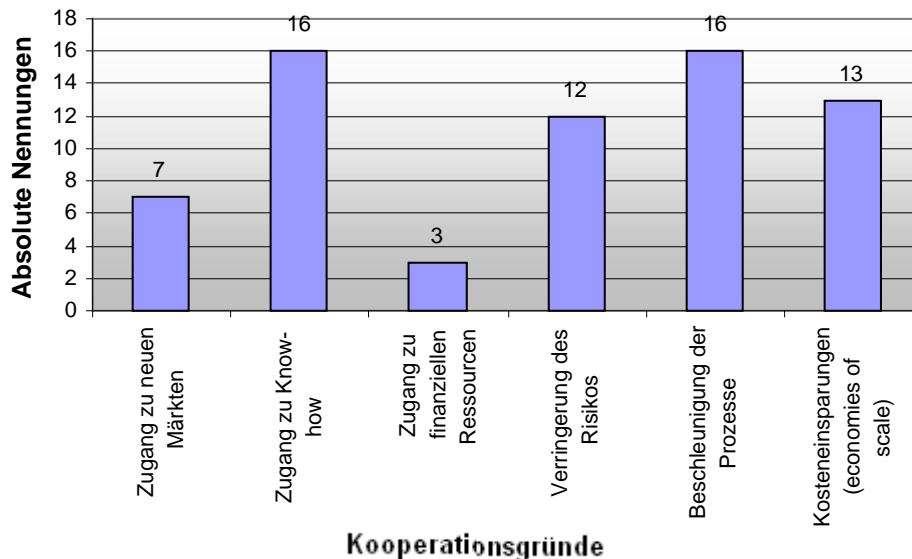


Quelle: Eigene Darstellung

5.2.1 Kooperationsgründe

Die Gründe der Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen sind vielfältig. Im Rahmen dieser Studie wurden die Interviewpartner nach den Gründen für Kooperationen befragt, wobei die Antwortkategorien auf Basis der zugrunde liegenden Literatur gewählt wurden. Ebenso bestand die Möglichkeit, weitere ausschlaggebende Beweggründe zu nennen, welche in der Antwortkategorie keine Berücksichtigung finden. Im Anschluss wurden sie nach weiteren Beweggründen gefragt, die für sie ausschlaggebend waren, aber keine Antwortkategorie bildeten.²⁶⁶

Abbildung 21: Gründe für Kooperationen



Quelle: Eigene Darstellung

Die beiden Gründe, die mit jeweils 24% der Nennungen am Häufigsten genannt wurden, waren „Zugang zu Know-how“ und „Beschleunigung der Prozesse“. 13 Befragte nannten mit der Zusammenarbeit verbundene Kosteneinsparungen als Kooperationsgrund, für zwölf stellte eine Verringerung des Risikos ein ausschlaggebendes Kriterium dar. 10% gaben den Zugang zu neuen Märkten als Kooperationsmotiv an. Ein durch eine Kooperation erreichbarer Zugang

²⁶⁶ Zu den Gründen und Motiven von Kooperationen vgl. Kapitel 2.1.

zu finanziellen Ressourcen war für drei Interviewpartner ausschlaggebend. Mehrfachnennungen waren möglich. (vgl. Abbildung 21).

Unter den freien Antwortmöglichkeiten wurde mehrfach das durch die Zusammenarbeit erwerbbarere bessere Verständnis für den Kunden und seine Arbeitsprozesse genannt. Dieses Verständnis ermöglicht es, Produkte und Anwendungen direkt auf die Bedürfnisse des Kunden bzw. an die Marktanforderungen anzupassen. Auch kann durch die Zusammenarbeit Methodenkompetenz erworben werden. Ein Gesprächspartner legte dar, dass die Möglichkeit des Zugangs zu Ressourcen jeglicher Art für ihn von großer Bedeutung sei, allerdings lasse sich dieser nicht auf finanzielle Ressourcen beschränken. Zwei Befragte nannten ihre, aus der Kooperation entstandene, verbesserte Reputation als ausschlaggebendes Argument, die Kooperation einzugehen. Auch würde die gesamte Branche durch gemeinsame Branchenprojekte ein positives Image erhalten, was wiederum zum Fortschritt führe.

5.2.2 Kooperationspartner und -bereiche

Im Rahmen der Untersuchung sollte ebenfalls erhoben werden, mit welcher Art von Kooperationspartnern die Unternehmungen jeweils zusammenarbeiten und über wie viele Partner sie in jeder Kategorie verfügen (vgl. Abbildung 22).²⁶⁷ Die Antwortmöglichkeiten und -kategorien wurden den Befragten vorgegeben.

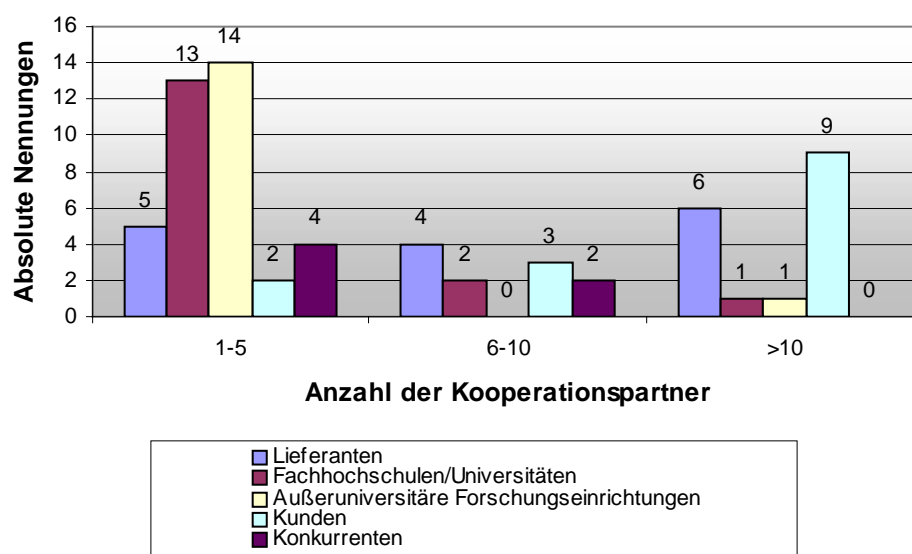
Es fällt auf, dass die Meistenangaben, mit bis zu fünf Universitäten/Fachhochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen als Kooperationspartner zusammenzuarbeiten. Oft erwähnt wurde hier die Montanuniversität Leoben. Die am häufigsten vorkommenden Kooperationspartner stellen jedoch Kunden und Lieferanten dar: Neun Befragte gaben an, mit mehr als zehn Kunden und sechs Befragte mit mehr als zehn Lieferanten zusammenzuarbeiten.

Der Graphik ist darüber hinaus zu entnehmen, dass Konkurrenten nur in Ausnahmefällen als Partner in Betracht gezogen werden. In einem Fall wurde von einem Konkurrenten berichtet, der zugleich die Rolle des Kunden einnimmt. Die geringe Anzahl an Kooperationen mit Konkurrenten lässt auf starken Wettbewerb schließen. Ein Interviewpartner mutmaßte, dass die Fertigungstechniken sehr alt und der Bedarf für zusätzliches Know-how daher sehr gering seien.

²⁶⁷ Zu potentiellen Kooperationspartnern vgl. Abbildung 5 (S. 26).

Bei Unternehmen, die mit Konkurrenten kooperieren, handelt es sich ausschließlich um große Unternehmen, die fast nur mit ebenfalls großen Unternehmen kooperieren.²⁶⁸ Dies entspricht der Vermutung, dass Unternehmen aufgrund ausgeglichener Machtverhältnisse eher mit Unternehmen der gleichen Größe zusammenarbeiten.²⁶⁹ Anzumerken ist, dass nur zwei der befragten Unternehmen zu mittelgroßen Unternehmen zu zählen sind, die übrigen sind den großen Unternehmen zuzuordnen.²⁷⁰

Abbildung 22: Arten von Kooperationspartnern und Anzahl pro Kategorie



Quelle: Eigene Darstellung

5.2.3 Identifikation von Partnern und Kontaktaufnahme

Die Interviewpartner wurden danach befragt, wie mögliche Kooperationspartner identifiziert werden und was für die Wahl eines Kooperationspartners ausschlaggebend ist. Am häufigsten wurde mit 8 Nennungen angegeben, dass mögliche Partner aufgrund von Erfahrungswerten und Kenntnis über die Branche (bzw. Markt-Know-how) identifiziert werden. Genauso häufig

²⁶⁸ „Groß“ ist im Sinne des §221 UGB zu verstehen.

²⁶⁹ Vgl. Awuah (1997, S. 79); Balling (1998, S. 140f.); Sohal et al. (1998, S. 250); Ritter (1999, S. 468); Gemünden und Heydebreck (1995, S. 832, 839); Endress (1991, S. 15, 73) und Bleeke und Ernst (1993b, S. 21ff.). Vgl. auch Kapitel 3.3 zu Problemen von Kooperationen.

²⁷⁰ „Mittelgroß“ ist im Sinne des §221 UGB zu verstehen. An dieser Stelle ist zu erwähnen, dass frühere Studien eine Zusammenarbeit zwischen hauptsächlich mittelständischen Unternehmen feststellen konnten vgl. Schubert und Küting (1981, S. 119).

wurde die Identifikation mittels Fachmessen, Internet, Presse, Mundpropaganda, Special Interest Magazinen, Referenzen oder Kunststoffcluster genannt.

Vier Mal wurde die Identifikation durch persönliche Kontakte von Mitarbeitern, die teilweise noch aus Ausbildungszeiten bestehen, genannt. Ebenfalls vier Mal angegeben wurde, dass die Unternehmen selbst zwecks Kooperation von den potentiellen Partnern angesprochen werden. Zwei Befragte sagten aus, dass die Identifikation potentieller Partner nicht durch eine gezielte Suche geschehe, sondern es sich dabei vielmehr um einen permanenten Prozess handle und die Wahl von Partnern dann zufällig geschehe. Auch bringe ein Managementwechsel oft neue Partner mit ins Spiel. Der inaktiven Suche stehen die Aussagen von zwei Befragten gegenüber, die gezielt bei Lieferanten und Universitäten bzw. Instituten nach möglichen Partnern suchen bzw. direkt Themen mit Aufrufen nach Kooperationspartnern bei den Universitäten einreichen. Die Universitäten leiten diese Aufrufe intern weiter und melden sich bei Interesse einer Zusammenarbeit.

Die Identifikation erfolge darüber hinaus laut den Aussagen (jeweils eine Nennung) über bereits bestehende Kunden, durch Informationen der Unternehmenszentrale über potentielle Partner oder durch Patentrecherche in Österreich und Deutschland bzw. der EU.

Ein Gesprächspartner entgegnete, dass sich die Identifikation bereits aus der mit der Aufgabenstellung des Projekts verbundenen Analyse ergebe. Ein Beteiligter gab an, all diejenigen als Kooperationspartner in Betracht zu ziehen, die nicht bereits Partner seien und das erforderliche Know-how und die nötigen Qualifikationen besäßen.

Es lässt sich festhalten, dass Erfahrungswerte und Kenntnisse über die Branche maßgeblich für die Identifikation von potentiellen Partnern sind. Außerdem werden gängige Medien, wie z.B. das Internet, verstärkt für die Recherche verwendet.

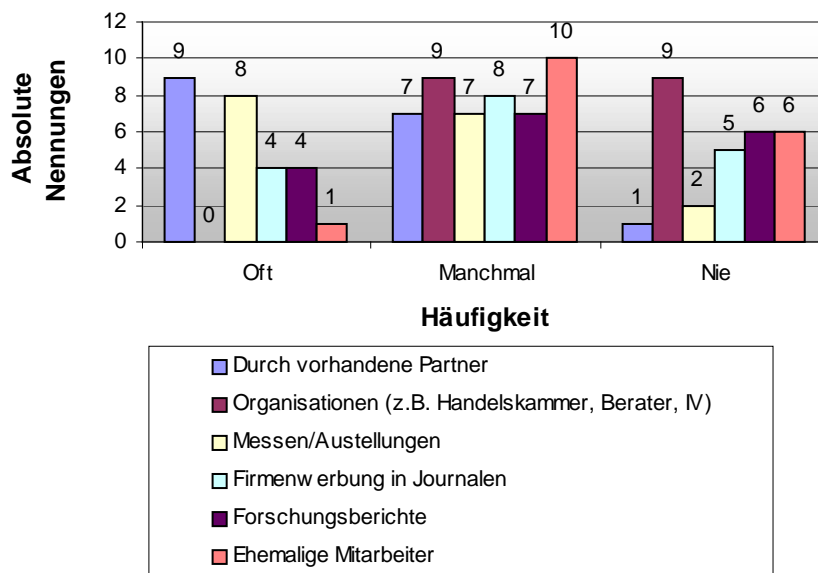
Kompetenzen (bzw. Potential oder Know-how) sind für eine Zusammenarbeit unabdingbar und deshalb für die Wahl eines Kooperationspartners ausschlaggebend. Außerdem seien gemeinsame bzw. kompatible Ziele und daraus für alle Parteien erwachsender Nutzen bzw. Synergien äußerst wichtig. Ein Zustandekommen von Kooperationen könne durch Interessenskonflikte jeglicher Art bereits im Keim erstickt werden: So ist für eine Unternehmung entscheidend, ob direkte Konkurrenzsituationen ausgeschlossen werden können, da in solchen Fällen nicht kooperiert würde, wenn durch die Zusammenarbeit eine erhöhte Gefahr besteht, mehr zu verlieren als daraus zu gewinnen.²⁷¹ Ein weiteres über das Eingehen der Zusammenarbeit entscheidendes Kriterium ist gemäß der Aussage eines Befragten die erzielbare Ent-

²⁷¹ Zur unklaren Zieldefinition und zum unklaren Kooperationsnutzen vgl. Kapitel 3.3.

wicklungsgeschwindigkeit. Interessant ist, dass als wichtigster Grund für Kooperationen genannt wird (vgl. Abbildung 21, S. 76), allerdings nur für einen Befragten für die Wahl eines Partners ausschlaggebend ist.

In einem nächsten Schritt sollte herausgefunden werden, wie der Kontakt zu möglichen Kooperationspartnern hergestellt wird. Den Befragten wurden Antwortkategorien vorgegeben, zu denen sie ihren Grad an Zustimmung mithilfe der Möglichkeiten „oft“, „manchmal“ oder „nie“ angeben konnten.²⁷²

Abbildung 23: Kontaktaufnahme



Quelle: Eigene Darstellung

Die Auswertung der Befragung zeigt, dass der Kontakt zu potentiellen Partnern oft über vorhandene Partner oder bei Messen/Ausstellungen, aber nur manchmal oder nie über Organisationen, wie z.B. Handelskammer, Industriellenvereinigung oder Berater hergestellt wird, was den Ausführungen in Kapitel 4.1.1 widerspricht. Jeweils ein Interviewter gab an, Kontakte oft über den Kunststoffcluster bzw. bei Fachseminaren zu knüpfen. Eine weitere Person nannte die Möglichkeit des direkten Telefonanrufs, die sich aus der Erfahrung und Kenntnis über die Branche ergebe, was auf ein gutes Beziehungsnetzwerk hindeutet (vgl. Abbildung 23).

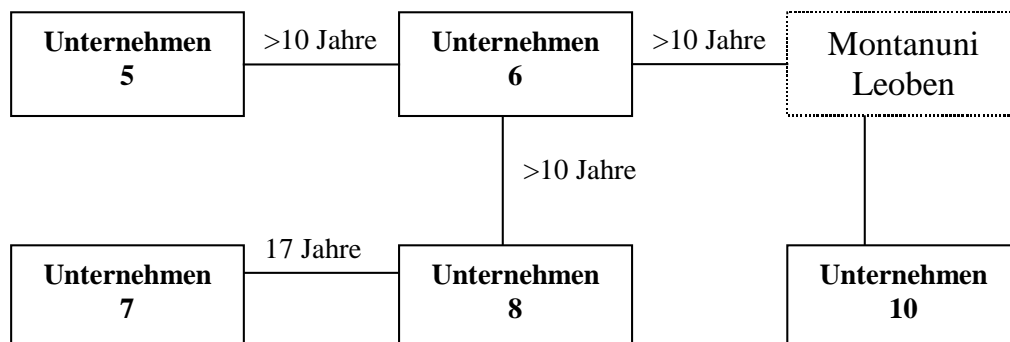
²⁷² Zur Anbahnung vgl. auch Kapitel 2.3.2 und 4.1.1.

5.2.4 Dauer und Intensität der Zusammenarbeit

Anschließend berichteten die Unternehmen von ihren drei wirtschaftlich wichtigsten Partnern gefragt. Ziel war es neben dem Netzwerk, die jeweilige Kooperationsdauer und die Stärke der Beziehung („strong ties“ vs. „weak ties“) zu ermitteln, um somit Rückschlüsse auf den Zusammenhang zwischen wirtschaftliche relevanten Beziehungen ihrer Form zu ziehen.²⁷³ Die Antworten über die Partnerunternehmen können aus Anonymitätsgründen im Rahmen dieser Arbeit nur zu einem begrenzten Ausmaß wiedergegeben werden. Es bestehen sowohl enge als auch lose Verbindungen, wobei diese meist projektabhängig sind. Auch bezüglich der Dauer der Zusammenarbeit sind alle Ausprägungen – von langjährigen bis hin zu sehr jungen Kooperationsbeziehungen – vorhanden. Dauer und Stärke der Beziehung scheinen für die wirtschaftliche Relevanz von Kooperationen daher keine Rolle zu spielen.

Die Auswertung der wichtigsten Kooperationspartner zeigt, dass vier der befragten Unternehmen miteinander zusammenarbeiten und eine Verbindung zu einem fünften über die Montanuniversität Leoben gefunden werden kann. Abbildung 24 sind nur diejenigen Firmen zu entnehmen, die eine Verbindung miteinander bestätigt haben.

Abbildung 24: Kooperationsnetzwerk der befragten Unternehmen



Quelle: Eigene Darstellung

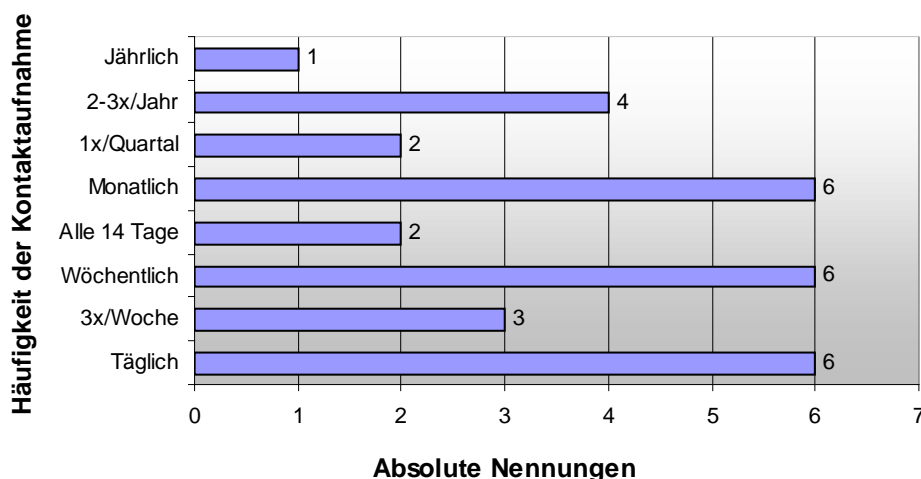
Anschließend wurde gefragt, wie häufig die Unternehmen zu ihren Partnern Kontakt aufnehmen und wovon die Intensität des Kontaktes abhängt. Vermutet wurde ein Zusammen-

²⁷³ Vgl. Kapitel 2.2.1.

hang mit dem Produktlebenszyklus oder der Dauer der Beziehung.²⁷⁴ Jeweils sechs Mal wurde eine tägliche, wöchentliche oder monatliche Kontaktaufnahme angegeben. Diese Frage ließ Mehrfachnennungen zu, weil die Häufigkeit der Kontaktaufnahme jeweils situationsbedingt ist. In 68% der Fälle hängt die Intensität der Kontaktaufnahme von den Projekten selbst, in 16% der Fälle von der Dauer der bestehenden Beziehungen und in 11% der Fälle vom Produktlebenszyklus ab. Zu Beginn – während der Entwicklungsphase – und zu Ende des Projekts treten die Beteiligten sehr häufig in Kontakt, dazwischen kommt es eher selten zu Kontaktsituationen. In Bezug auf die Dauer der bestehenden Beziehungen wurde angegeben, dass eine kurzfristige Kontaktaufnahme vor allem dann möglich ist, wenn die Zusammenarbeit bereits lange besteht. Die Kontaktaufnahme ist in diesem Fall jedoch gleichzeitig nicht so oft notwendig, da bereits hohe Kenntnis über die Abläufe besteht. In einigen wenigen Fällen ermögliche die langjährige Verbindung eine lose Art der Kooperation. Da man sich bereits kenne und wüsste, welche Abläufe wie erfolgen, müsse nicht mehr so häufig Kontakt aufgenommen werden.

Eine Person gab an, dass der Inhalt der Zusammenarbeit ausschlaggebend für die Aufnahme des Kontaktes sei. Die schriftliche Fixierung von Ergebnissen und Terminen verringere die Erforderlichkeit der ständigen Kontaktaufnahme. In welchen Abständen Kontakt mit den Partnern aufgenommen wird, kann Abbildung 25 entnommen werden.

Abbildung 25: Häufigkeit der Kontaktaufnahme



Quelle: Eigene Darstellung

²⁷⁴ Vgl. Abbildung 13 (S. 53) in Kapitel 3.3 zu Konflikten und Problemen mit Kooperationen.

5.2.5 Geographische Ausrichtung der Kooperationen

Im weiteren Verlauf sollte herausgefunden werden, ob die Unternehmungen hauptsächlich mit österreichischen oder internationalen Partnern zusammenarbeiten und in welchen Regionen bzw. Ländern diese jeweils ansässig sind. Aufgrund der räumlichen, sprachlichen und kulturellen Nähe liegt die Vermutung nahe, dass viele Kooperationsbeziehungen mit deutschen Unternehmen vorhanden sind. Außerdem lässt die geographische und wirtschaftliche Lage Österreichs die Annahme zu, dass Kooperationsbeziehungen zu den neuen EU-Ländern in Osteuropa bestehen. Gerade in der Kunststoffbranche sind aufgrund der hohen Nachfrage in Asien auch Kooperationen mit asiatischen Unternehmen denkbar, da die chinesische Nachfrage nach Kunststoffen bis 2015 Schätzungen zufolge ein Viertel des Weltabsatzes ausmachen soll.²⁷⁵

78% der Befragten, die angaben, hauptsächlich innerhalb der Grenzen Österreichs zu kooperieren, sagten aus, dass ihre Kooperationspartner in ganz Österreich verstreut seien. In Wien und Oberösterreich sind die meisten ihrer Partner ansässig, gefolgt von Niederösterreich und Steiermark. Bei den heimischen Kooperationspartnern handelt es sich in erster Linie um Lieferanten und Universitäten. Erwähnenswert erscheint, dass nur eins der zwölf Unternehmen ausschließlich mit österreichischen Organisationen kooperiert. Alle übrigen elf Unternehmen gaben an, in Deutschland ansässige Partner zu haben.

Tabelle 4 ist eine Übersicht über die Anzahl der Nennungen von Ländern bzw. Regionen, aus denen die Kooperationspartner stammen, zu entnehmen. Der Tabelle lässt sich entnehmen, dass die befragten Unternehmen der österreichischen Kunststoffindustrie verstärkt mit Partnern aus Nachbarländern kooperieren, vermutlich aus räumlichen und sprachlichen Motiven im Falle von Deutschland und der Schweiz. Ein Trend zu asiatischen Ländern ist erkennbar. Die Zusammenarbeit mit Unternehmungen aus den osteuropäischen Ländern ist noch nicht sehr verbreitet. Auffällig ist, dass nur die beiden jüngsten Unternehmen unter den Befragten (Firmenalter ≤ 10 Jahre) mit Partnern aus Osteuropa kooperieren.

²⁷⁵ Vgl. Plastics [Zugriff am 16.01.08].

Tabelle 4: Verteilung Kooperationspartner nach Herkunftsländern

Anzahl der Nennungen pro Land	Herkunftsland bzw. -region des Partners
17	Österreich
11	Deutschland
7	Schweiz
5	USA, Italien
3	Asien
2	Japan, China, Slowenien, Spanien
1	Russland, Kroatien, Serbien, Bosnien, Montenegro, Osteuropa, Frankreich, Belgien, Niederlande, Finnland, England, Irland, Korea, Australien, Südamerika

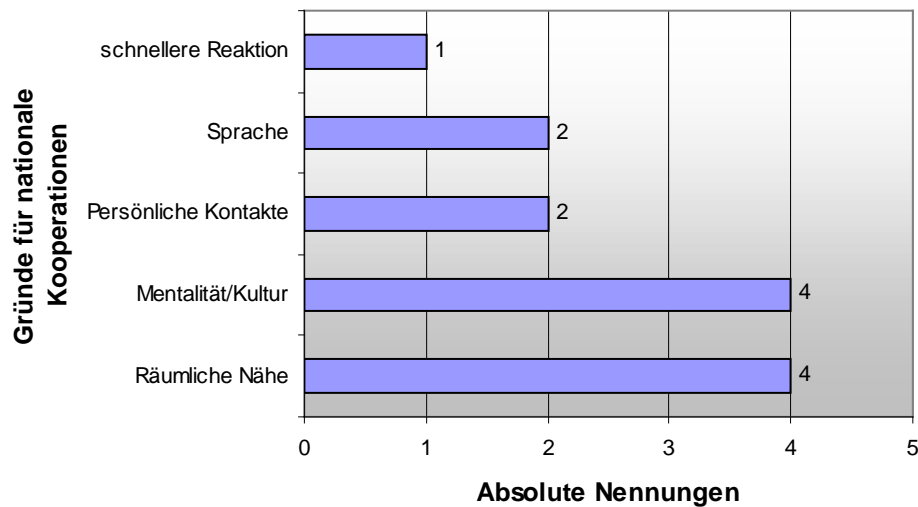
Quelle: Eigene Darstellung

Erhoben wurden darüber hinaus die Motive, die österreichische Unternehmen dazu veranlassen, nicht mit ausländischen Partnern zusammenzuarbeiten, sondern sich nur Kooperationen mit österreichischen einzugehen.

Vor allem die Mentalität und Kultur sowie die räumliche Nähe sind ausschlaggebend, mit österreichischen Unternehmungen zusammenzuarbeiten (vgl. Abbildung 26).²⁷⁶ 15% der Nennungen entfielen jeweils auf das Argument der gemeinsamen Sprache und auf die Tatsache, dass die Mitarbeiter im eigenen Land über persönliche Kontakte verfügen. Diese ermöglichen, Ziele schneller zu erreichen, da außerdem weniger Erklärungsbedürfnis besteht. Ein Befragter sagte aus, dass das Wissen über die Branche und Kompetenzverteilungen innerhalb dieser Kooperationen erleichtere. Außerdem sei er davon überzeugt, dass in Österreich gutes Know-how vorhanden ist. Für einen Befragten war die schnellere Reaktion ein ausschlaggebendes Argument. Beispielsweise können schneller persönliche Meetings abgehalten werden oder Lieferungen schneller eintreffen.

²⁷⁶ Vgl. Kapitel 3.3.

Abbildung 26: Gründe für Zusammenarbeit mit österreichischen Unternehmen



Quelle: Eigene Darstellung

5.2.6 Kooperationsinhalte und ihr Austausch

Anschließend wurde erhoben, auf welche Bereiche sich die Zusammenarbeit erstreckt, und ob es sich dabei um Prozess-, Produkt- oder Dienstleistungsinnovationen handelt. Am Häufigsten dreht sich die Zusammenarbeit – mit 14 Nennungen – um Produktinnovationen im klassischen Produktentwicklungsbereich. Prozessinnovationen sind in elf Fällen Kooperationsinhalt und sechs der Befragten gaben an, im Bereich von Dienstleistungsinnovationen zu kooperieren. Prozessinnovationen werden in folgenden Bereichen hervorgebracht: Verfahrenstechnikentwicklung, chemische Anlagen, Kunststoffverarbeitung, Kunststoffanwendungstechnik (Spritzguss, Werkzeugtechnik, Rohstofftechnik) und Reifenrunderneuerung. Dienstleistungsinnovationen finden sich in den Bereichen Logistik, Vertrieb, Messtechnik, Kundenkontakt und Kommunikation. In einem Fall wurde die Nachwuchsförderung als Kooperationsinhalt genannt.

Von Interesse war darüber hinaus, welche Art von Informationen miteinander ausgetauscht wird.²⁷⁷ Mit 16 Nennungen gaben fast alle Befragten an, hauptsächlich vertrauliche, fachliche Details weiterzuleiten. Mit jeweils neun Nennungen nehmen auch organisatorische Informationen und allgemein fachliche Details einen wichtigen Stellenwert ein, wobei zwei Befragte

²⁷⁷ Vgl. dazu die Ausführungen zum Austausch Kapitel 4.1.1.

angaben, dass organisatorische Informationen weniger im Fokus lägen. Für zwei Interviewpartner spielen auch persönliche Kontakte eine Rolle. Informell werden mit alten Studienkollegen in einem persönlichen Netzwerk (z.B. bei einem Abendessen) persönliche Erfahrungen ausgetauscht. Eine Person stellte klar, dass Informationen über die finanzielle Lage der Unternehmung ein Tabuthema unter den Partnern sei.

Der Fokus der Evaluation lag im Anschluss auf der Untersuchung, ob der Informationsaustausch formell oder informell abgehandelt wird. Alle Unternehmen gaben an, den Austausch von Vertraulichem vertraglich bzw. mit so genannten „Non Disclosure Agreements“ (Geheimhaltungsabkommen) abzusichern. Ein F&E-Leiter war offenbar nicht über die Geheimhaltungsverträge informiert, von denen der CEO des Unternehmens berichtete.

Über die Hälfte der Befragten gab an, Informationen informell per Email, Telefon, Fax oder in unternehmensinternen Projektteams auszutauschen. Zwei Interviewte sprachen vom „lediglich situationsbezogenen informellen Austausch“, einer davon, dass nur in dringenden Fällen auf formelle Mechanismen verzichtet werde. Erwähnt wurde auch das standardmäßige Anhängen von Klauseln in Emails, dass der Inhalt sei bzw. das ausschließliche Senden von Dateien im Portable Document Format (pdf), um Veränderungen der Datei zu verhindern.²⁷⁸ Abhängig sei die Entscheidung über formellen oder informellen Austausch von den jeweiligen Themen. Regelmäßige Meetings wurden als formelle Prozedur des Informationsaustauschs in vielen Fällen eingeführt – eine Person berichtete von Telefonkonferenzen.

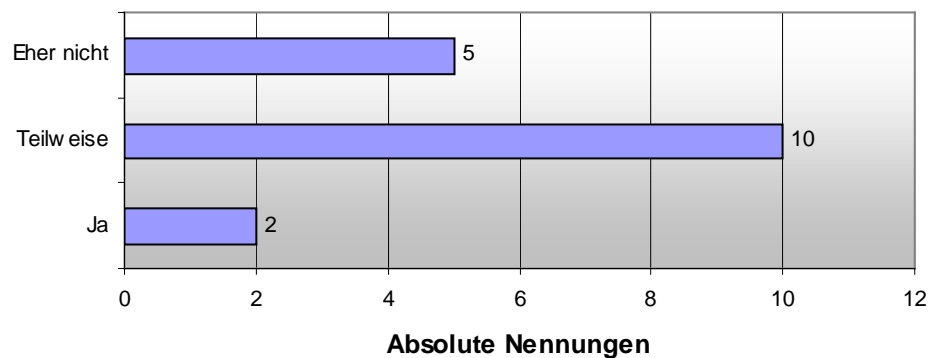
Zum Zwecke des internen Austauschs gaben alle an, regelmäßige Meetings eingeführt zu haben. Zwei Befragte fügten jedoch an, dass die Meetings eher anlassbezogen abgehalten werden („Troubleshooting“). Die Hälfte der Gesprächspartner gab an, informell oft Telefon, Email oder Intranet zu kommunizieren, zwei Befragte sprachen von informellen Besprechungen. Auf die Frage nach der Handhabung von Vertraulichkeiten sprach ein Angestellter von der genauen Dokumentation über die interne Weitergabe von Vertraulichem. Ein anderer erörterte das Problem, dass Informationen nach Außen gelangen könnten bevor das Wissen rechtlich abgesichert wurde bzw. aus Kostengründen nicht immer Patente angemeldet oder Lizenzen vergeben werden könnten. Generell scheint aber die informelle Handhabung zu überwiegen, was eventuell damit zu erklären ist, dass die Mitarbeiter aufgrund ihrer Verträge zur Geheimhaltung verpflichtet sind.

²⁷⁸ Hierbei ist kritisch anzumerken, dass auch pdf-Dateien verändert werden können.

Auch berichtet wurde von internen Präsentationen über den aktuellen Stand der Projekte durch die Projektverantwortlichen (in einem Fall durch den Länderverantwortlichen), Entwicklungsmonatsberichten und Führungskräfte Sitzungen (Balanced Scorecard), die im Hinblick auf die Entscheidung über variable Vergütungskomponenten entscheidende Wirkung entfalten.

Erhoben wurde in einem nächsten Schritt, ob die Mitarbeiter außerhalb des Firmenalltags mit Mitarbeitern der Partnerunternehmen in Kontakt stehen. Dadurch sollen Rückschlüsse über das soziale Verhalten der Mitarbeiter bzw. die „soziale Unternehmenskultur“ gezogen werden (siehe Abbildung 27). Berichtet wurde von einem regelmäßigen Stammtisch im Wirtshaus, der Entwicklung von Freundschaften, gemeinsamen Fußballspielen oder Fischen. Kritisch anzumerken ist aber, dass es sich bei einem Drittel der Befragten hierbei eher um Vermutungen, nicht aber um eine gewollte und von Unternehmensseite geförderte Situation handelt. Freundschaften lassen sich letztlich auch nicht aufgrund einer offenen Unternehmenskultur erzwingen.

Abbildung 27: Kontakt mit Kooperationspartnern außerhalb des Firmenalltags

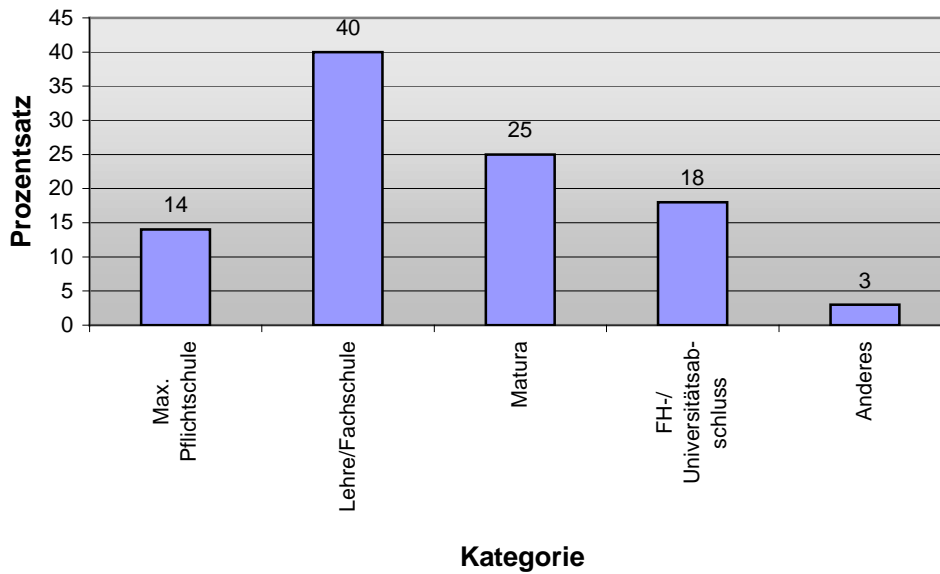


Quelle: Eigene Darstellung

5.2.7 Qualifikationen

In einem nächsten Schritt wurde das Ausbildungsniveau der Mitarbeiter erhoben, um Rückschlüsse auf ihre fachlichen Qualifikationen ziehen zu können. Eine Übersicht über die prozentuale Verteilung gibt Abbildung 28.

Abbildung 28: Höchster Ausbildungsabschluss der Mitarbeiter



Quelle: Eigene Darstellung

Die Berechnung basiert auf 15 Aussagen, da zwei der Befragten auf die Angaben ihrer Kollegen verwiesen. Fast die Hälfte der Mitarbeiter des Unternehmens verfügt über eine Lehre bzw. einen Fachschulabschluss. Ein Viertel der Angestellten kann einen Maturaabschluss vorweisen.

In den Fällen, in denen pro Unternehmen sowohl der Leiter der Forschungs- und Entwicklungsabteilung als auch der Geschäftsführer befragt wurde, weichen die Aussagen erkennbar von einander ab (vgl. Tabelle 5). Dies trifft vor allem auf die Kategorien Lehre/ Fachschule, Matura und FH-/Universitätsabschluss zu. In zwei Fällen weisen die F&E-Leiter ihren Mitarbeitern deutlich höhere Ausbildungsabschlüsse. Im dritten Fall gibt der CEO höhere Abschlüsse an. Dies kann dadurch erklärt werden, dass der F&E-Leiter möglicherweise das Ausbildungsniveau des F&E-Bereichs angegeben hat, während der CEO einen Überblick über die Verhältnisse im gesamten Betrieb hat. Nicht zu erklären ist dadurch aber die Diskrepanz in den ersten zwei Fällen, in denen der Geschäftsführer nicht über den Matura, FH- oder Universitätsabschluss seiner Mitarbeiter informiert ist.

Tabelle 5: Aussagendiskrepanz des Ausbildungsabschlusses der Mitarbeiter anhand drei Unternehmen

Interview	F&E	CEO	F&E	CEO	F&E	CEO
Max. Pflichtschule	0%	30%	0%	0%	0%	10%
Lehre oder Fachschule	14%	20%	15%	62%	80%	50%
Matura	43%	10%	50%	30%	20%	25%
FH-/ Universität	43%	5%	35%	8%	0%	5%
Anderes	0%	45%	0%	0%	0%	10%

Quelle: Eigene Darstellung

Anschließend wurde erhoben, welche Rolle fachliche und soziale Qualifikationen für die interviewten Personen spielen, und welche sozialen Qualifikationen hier besonders wichtig erscheinen.²⁷⁹ Diese Frage wurde in offener Form gestellt. Speziell Kommunikationsfähigkeit und -freude, Konfliktlösungsfähigkeit, Einfühlvermögen, emotionale Stabilität und Gerechtigkeitsempfinden wurden als Faktoren für eine positive Netzwerkkompetenz aufgezählt. In der Befragung wurde mit 10 Nennungen auffallend oft Teamfähigkeit als wichtigste soziale Qualifikation genannt, wobei hinzuzufügen ist, dass sich dieses Schlagwort allgemeiner Beliebtheit erfreut. In abnehmender Reihenfolge nannten die Befragten folgende Eigenschaften als ebenfalls wichtige soziale Qualifikationen: Kommunikationsfreude/-fähigkeit, Offenheit, Ehrlichkeit, Werteverhalten/-einstellung, Pflichtbewusstsein, Umgang im Gespräch, Interesse an Kulturen, Flexibilität (in Bezug auf Einsatzgebiete und zeitliche Inanspruchnahme), Kreativität, Freundlichkeit, Erscheinungsbild, Reisefreude, Konfliktfähigkeit, emotionale und soziale Intelligenz, sprachliche Ausdrucksfähigkeit, Repräsentationsfähigkeit, Eigenverantwortungsfähigkeit, Stabilität und Gemeinschaftsdenken.²⁸⁰ Zwei Unternehmungen berichteten von eigenen Unternehmenswerten bzw. einer eigenen Firmenphilosophie mit definierten Anforderungen an Qualifikationen für das Unternehmen.

Für zwei der Gesprächspartner sind soziale Qualifikationen wichtiger als fachliche, für ebenfalls zwei sind diese hingegen weniger wichtig. Die anderen Beteiligten gaben an, dass soziale Qualifikationen gleich wichtig seien und letzten Endes oft über die Einstellung eines Bewerbers entscheiden. Im Hinblick auf die Auswahl von Führungskräften äußerte sich ein Interviewter dahingehend, dass zwischen den fachlichen und sozialen Qualifikationen eine Ba-

²⁷⁹ Vgl. Kapitel 4.1.2.

²⁸⁰ Vgl. Kapitel 4.1.2 zu Qualifikationen des Netzwerkmanagements.

lance herrschen müsse. Auch angesprochen wurde von einem weiteren Gesprächspartner, dass durch die Arbeitsposition determiniert ist, welche Art von Qualifikationen präferiert würde. Demzufolge seien fachliche Qualifikationen bei der Wahl von Arbeitern wichtiger, bei Angestellten und Führungskräften hingegen sollte das Verhältnis der Qualifikationen ausgeglichen sein.²⁸¹

Im Hinblick auf das Personal und dessen Qualifikationen wurden die Interviewten auch gefragt, ob zwischen ihnen und den Partnern Personaltransfer stattfindet und wie sich dieser gestaltet. Gerade der Austausch von Personal ist in einer Kooperation besonders wichtig, da dieses zumeist der Träger des Know-hows ist. Werden Mitarbeiter allerdings abgeworben, so kann dies das Verhältnis stark belasten. Von den 17 Befragten gaben vier an, dass es zu Personaltransfer zwischen den Partnern käme, sowohl im Sinne einer Übernahme als auch projektbezogen, auf Lehrlingsebene oder im gegenseitigen Austausch. Weitere vier Gesprächspartner sagten, dass generell kein Personaltransfer durchgeführt, in Ausnahmefällen jedoch vorgenommen würde. Die übrigen sehen davon ab, Personal zu transferieren, da es die Kooperationsbeziehung belastet. Zur Sprache kam sogar, dass es üblich sei, sich bei seinem Partner zu melden, sollten dessen Mitarbeiter Bewerbungsunterlagen einreichen.

5.2.8 Regelung von Verantwortlichkeiten

Anknüpfend an die Qualifikationen der Mitarbeiter wurde erhoben, wie Verantwortlichkeiten geklärt werden. Knapp über die Hälfte der Befragten gab an, dass der Projektleiter für die Beziehung zu einer Unternehmung innerhalb des Netzwerkes verantwortlich sei bzw. als Ansprechpartner für die Kooperationspartner fungiere. Etwa drei Viertel wählen jene Mitarbeiter speziell für die Aufgabe des Kontaktmittlers aus. Dies erscheint sinnvoll, weil davon auszugehen ist, dass diese Person mit mehreren und wirtschaftlich besonders wichtigen Partnern in Verbindung steht.

Die restlichen Befragten erwähnten andere Verantwortliche als den Projektleiter, wie z.B. F&E-Leiter bzw. den Verantwortlichen für die Technik, Vertriebsleiter, Produktverantwortliche, Beschaffungsverantwortliche, explizit für ein Unternehmen Verantwortliche oder Key Account bzw. Business Unit Manager. Insgesamt 35% der Interviewpartner sagten aus, dass

²⁸¹ Vgl. Kapitel 3.2.1, Kapitel 4.1.1 und Kapitel 4.1.2 zu Erfolgsfaktoren, Aufgaben und Qualifikationen des Netzwerkmanagements.

die Verantwortlichen nicht speziell für diese Ausgabe ausgewählt werden, sondern sich diese Verantwortlichkeit „aus der Sache“ erbe.²⁸²

Auf die Frage hin, nach welchen Kriterien die Mitarbeiter für die Aufgabe des Kontaktmittlers ausgewählt werden, entgegneten alle, dass fachliche Kriterien ausschlaggebend seien. Darüber hinaus wurde angegeben, dass auch organisatorische und kommunikationstechnische Fähigkeiten wichtig sind und der Verantwortliche darüber hinaus aufgrund seiner Position im Netzwerk ein guter Repräsentant der Unternehmung sein müsse. Die zeitliche Verfügbarkeit des Kontaktmittlers spiele eine große, kommunikationstechnische Fähigkeiten hingegen eine untergeordnete Rolle.

Im Anschluss wurde erhoben, welche Aufgaben in den Verantwortungsbereich der oben genannten Person fallen. Die Antworten fielen sehr breit gefächert aus. Mehrfachnennungen waren möglich. Eine Übersicht über die genannten Aufgaben und die Anzahl der Nennungen gibt Tabelle 6. Eine wichtige Position nehmen die Aufgaben des klassischen Projektmanagements (11 Nennungen) und die Zielüberprüfung (6 Nennungen) ein.

Tabelle 6: Aufgaben der Beziehungsverantwortlichen

Anzahl der Nennung	Tätigkeiten
11	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgaben des klassischen Projektmanagements (z.B. Pflichtenheft)
6	<ul style="list-style-type: none"> • Zielüberprüfung
4	<ul style="list-style-type: none"> • Kaufmännische Kontaktpflege • Qualitätsüberprüfung
3	<ul style="list-style-type: none"> • Vertriebliche Aufgaben • Terminkoordination • Teamzusammenstellung
2	<ul style="list-style-type: none"> • Kostenverantwortlichkeiten (z.B. Erstellen von Finanzkonzepten im Zusammenhang mit Projekten)
1	<ul style="list-style-type: none"> • Repräsentative Tätigkeiten • Verträge aufsetzen • geografische Ländervertretung • Zwischenmenschliches • Aufgaben des organisatorischen Innovationsmanagements (Technology Push/ Market Pull) • Diplomarbeitsthemen vorschlagen

Quelle: Eigene Darstellung

²⁸² Vgl. Kapitel 4.1.1 zu den Aufgaben des Netzwerkmanagements.

Im Zusammenhang mit den in Kapitel 4.1.1 beschriebenen Aufgaben des Netzwerkmanagements lässt sich sagen, dass die kaufmännische Kontaktpflege, die Ziel- bzw. Qualitätsüberprüfung, die Terminkoordination und Zwischenmenschliches mit diesen Aufgaben übereinstimmen.

5.2.9 Probleme mit Kooperationspartnern und eigenen Mitarbeitern

In Kapitel 5.2.5 wurde die internationale Ausrichtung der befragten Unternehmen angesprochen und gefragt, welche Gründe für die Zusammenarbeit mit österreichischen Unternehmen sprechen. In diesem Zusammenhang sollte herausgefunden werden, ob es dabei (wie bereits in Kapitel 3.2 und 3.3 thematisiert) häufig zu Problemen kommt, die auf kulturelle Unterschiede zurückzuführen sind. Die Hälfte der Befragten gab an, dass es keine Probleme gebe, wobei anzumerken ist, dass wiederum die Hälfte der Unternehmen ausschließlich mit Unternehmen aus Deutschland zusammenarbeitet. Dies erklärt, warum keine großen kulturellen Unterschiede gesehen werden.

Knappe 25% nannten Differenzen in der Mentalität bzw. der Kultur als Hauptprobleme. Diese treten speziell bei der Arbeit mit asiatischen Ländern auf. Gründe hierfür sind z.B. die Angst vor möglichen Plagiaten oder dem Nichteinhalten von Verträgen.²⁸³ Die Zahlungsmoral sei vor allem in Südamerika problematisch, so einer der Befragten. Das Beschaffen von Unterlagen und Bilanzen sei sehr schwer und Transaktionen jeglicher Art dauern besonders lange. Als ebenfalls problematisch in Bezug auf die Mentalität wurde von einem Befragten die Kooperation mit schweizerischen Unternehmen genannt.

Sprachliche Probleme treten vor allem mit Mitarbeitern der Partnerorganisationen auf, deren Muttersprache Italienisch oder Französisch ist und sind vermehrt bei kleinen Unternehmungen zu finden.

Darüber hinaus nannte ein Geschäftsführer als finanzielles Problem von internationalen Kooperationen die Euro-Dollar-Kursrelation. Zwei Befragte äußerten sich an dieser Stelle im Hinblick auf Unterschiede in der Größe der Unternehmen negativ. Vorteilhaft sei die Zusammenarbeit mit gleich großen Partnern, nicht zuletzt durch die steigende Komplexität und lang dauernde Prozeduren der großen Unternehmungen bedingt.²⁸⁴

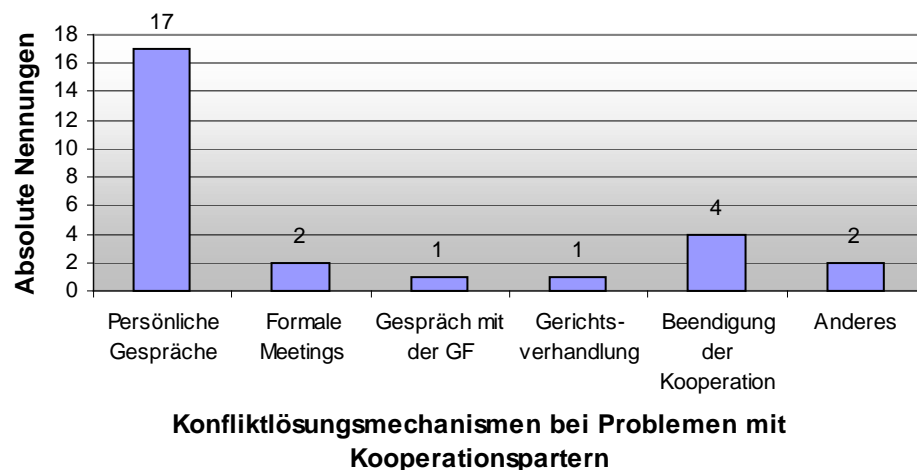
²⁸³ Vgl. dazu die Ausführungen zu Erfolgsfaktoren und Konflikten bzw. Problemen in Kapitel 3.2 und Kapitel 3.3.

²⁸⁴ „Groß“ ist hier nicht im Sinne des §221 UGB zu verstehen. Zur gleichen Größe von kooperierenden Unternehmen vgl. Kapitel 2.3.2 und Kapitel 3.3.

Zu den im Zusammenhang mit Netzwerkkompetenz vorgestellten fachlichen Qualifikationen gehören auch Fremdsprachenkenntnissen der Mitarbeiter.²⁸⁵ 15 Gesprächspartner gaben an, mit den Partnern auf Englisch zu kommunizieren. Ein Drittel davon unterhält sich auch in Deutsch mit den Geschäftspartnern. Zwei Unternehmen sagten aus, lediglich in Deutsch zu kommunizieren, jedoch kooperieren beide ausschließlich mit deutschen Partnern. Zwei Weitere gaben an, zumindest teilweise, Russisch zu sprechen. Jeweils ein Unternehmen ist in der Lage neben Englisch auf Slowenisch bzw. Chinesisch technische bzw. fachliche Gespräche zu führen. Das Erlernen von Fremdsprachen neben Englisch habe den Befragten zufolge keine allzu große praktische Bedeutung.

Einen weiteren Untersuchungsschwerpunkt bildeten Konfliktlösungsmechanismen innerhalb der Unternehmungen, die im Feld der sozialen Qualifikationen anzusiedeln sind.²⁸⁶ Hinterfragt wurde zum einen der Lösungsansatz von Problemen mit den Partnern und zum anderen von Problemen mit den eigenen Mitarbeitern, wobei Mehrfachnennungen möglich waren.

Abbildung 29: Lösungsansätze für Probleme mit den Kooperationspartnern



Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 29 verdeutlicht, wie die befragten Personen Probleme mit ihren Kooperationspartnern lösen. Auffallend ist, dass alle auf das persönliche Gespräch verwiesen haben. 20% der Befragten, die das persönliche Gespräch nannten, spezifizierten, diese Gespräche mit den Pro-

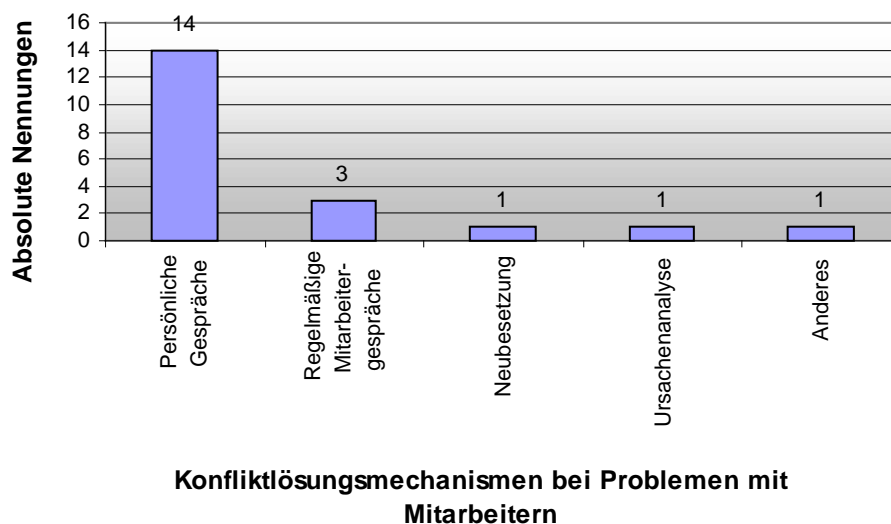
²⁸⁵ Vgl. dazu die fachlichen Qualifikationen in Kapitel 4.1.2.

²⁸⁶ Vgl. Kapitel 4.1.2 zu den Qualifikationen.

jektverantwortlichen, 12% mit dem „Problemkind“ selbst zu führen. Von den vier Gesprächspartnern, die eine Beendigung der Kooperation als Lösungsansatz nannten, gaben drei an, eine Beendigung erst dann anzustreben, wenn keine andere Lösung in Sicht sei. Eine Person begründete die direkte Auflösung aufgrund des erwachsenden Vertrauensverlusts. Die Hälfte der formalen Meetings werden einberufen, wenn es sich um mehrere Beteiligte handelt, die andere Hälfte erst dann, wenn sich nach einem persönlichen Gespräch keine gewählt beschrieben. Dazu kam es allerdings erst, als das persönliche Gespräch und das formale Meeting keine Besserung brachte.

In Abbildung 30 werden die Konfliktlösungsmechanismen für Probleme mit den eigenen Mitarbeitern dargestellt. Auch hier werden persönliche Gespräche – in zwei Drittel der Aussagen mit den jeweils Vorgesetzten – präferiert. Regelmäßige Mitarbeitergespräche finden laut Angaben jährlich, halbjährlich oder situativ statt. Mit „Neubesetzung“ werden die Handhabung in einer Unternehmung bezeichnet: Wenn sich herausstelle, dass der Mitarbeiter der Aufgabe fachlich und sozial nicht gewachsen ist, so würde versucht, die Stelle neu zu besetzen und den besagten Mitarbeiter anderweitig, seinen Fähigkeiten entsprechend, einzusetzen. Eine weitere Unternehmung betreibt Ursachenanalyse, aus der Gegenmaßnahmen gewonnen werden.

Abbildung 30: Lösungsansätze für Probleme mit den Mitarbeitern



Quelle: Eigene Darstellung

Unter „Anderes“ wurden die Ausführungen eines Gesprächspartners eingeordnet, demnach werde bei fachlichen Problem nicht versucht, einen Schuldigen zu finden, sondern mithilfe des sogenannten „Plan Do Check Action“-Instruments aktiv in das Geschehen mit Verbesserungsvorschlägen einzugreifen. Des Weiteren gibt es in dem Unternehmen einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess mit allen Mitarbeitern: Diese würden angeregt, neue Ideen zu entwickeln. In Folge kommt es zu einer monetären Prämierung von guten Ideen, von der die Mitarbeiter kollektiv in Form einer Betriebsfahrt, Party oder Ähnlichem profitieren.²⁸⁷

Bereits erlebte „Höhen“ und „Tiefen“ in den Kooperationen wurden anschließend diskutiert. Dies lässt auf die bereits gesammelten Erfahrungen der Befragten schließen. Außerdem gewinnt der Betrachter so ein Bild über spezielle Probleme und Erfolge der Interviewten.

Die Antworten werden mithilfe von Tabelle 7 dargestellt. Gleiche Antworten wurden nicht mehrfach aufgelistet. Die Tabelle macht den Eindruck, dass die Befragten wesentlich mehr „Tiefen“ als „Höhen“ erlebt haben. Tatsächlich konnte nur ein Gesprächspartner von keiner Höhe berichten, da er erst seit Kurzem in dem Unternehmen tätig ist und bis dato keine positiven Erlebnisse hatte. Besonders beeindruckend waren die Ausführungen eines Interviewten über einen Fall, in dem sich aus einer Zusammenarbeit mit einem „unscheinbaren“ Handwerker eine radikale Innovation für den weltweiten Markt entwickelt hat.

²⁸⁷ = (Prämie x Anzahl der Mitarbeiter)

Tabelle 7: „Höhen“ und „Tiefen“ in Kooperationen

Höhen	Tiefen
<ul style="list-style-type: none"> • Emotionale Höhenflüge (wirtschaftliche Ergebnisse, Projektabwicklung) • Entwicklung einer „Weltinnovation“ mit einem zuerst „unscheinbaren“ Partner • Ziel genau erreicht (Termine, Informationen) • Schnellere Zielerreichung • Übertreffen von Erwartungen (wirtschaftlich, Verkauf, Neugewinnung von Kunden) • Erfolge – gemeinsam Etwas schaffen • Platzierung am Markt • Finden des richtigen Lieferanten • Projektziel erreicht und zusätzlich patentierbare Zufallsinnovationen • Entstehung eines großen Marktsegments • Technologieentwicklung mit Studenten (Diplomarbeit) • Entstehen einer Idee durch unbeabsichtigtes Abfallprodukt 	<ul style="list-style-type: none"> • Auf „Blender“ hereinfallen • Tiefe Enttäuschung • Falsche Partner (Vergeudung von Zeit und Geld) • Vision nicht erfüllt • Vertrauensmissbrauch • Schikane durch den Kunden (Schwanken von Vorstellungen; Stellen von unerfüllbaren Forderungen) • Langsamere Zielerreichung • Ziel war generell nicht erreichbar (technische Gründe) • Verbindliche Kosten ohne Profit • Keine Regelung der Geheimhaltung – Patentanmeldung durch den Partner – Gerichtsverfahren • Geringer Output bei Grundlagenforschung mit Universitäten • Durchführen von Projekten nur wegen Branchenverantwortung („weil es sich so gehört“) • Permanenter Technikermangel • Vorrang für die Automobilbranche • Finanzielle Probleme mit Partner • Zu ambitioniertes Ziel • Wechsel der Mitarbeiter des Teams • Fluktuation bei großen Firmen • Verschiebung des Projekts auf „Sankt Nimmerlein“ • Abspringen der Partner • Veränderung der Rahmenbedingungen • Unvereinbare Kulturdifferenzen • Prioritätserwartung des Kunden

Quelle: Eigene Darstellung

5.2.10 Hemmnisse für Innovationen

Hemmnisse für Innovationsnetzwerke bildeten einen weiteren Untersuchungspunkt. Sehr häufig wurden Geheimhaltung und Vertraulichkeiten (Angst vor Datenmissbrauch) als Hemmnis genannt, was besonders in Hinblick auf den Mitbewerb sowie dem damit verbundenen Konkurrenzdenken eine Rolle spielt und möglicherweise auch erklärt, weshalb nur wenig mit Konkurrenten kooperiert wird. Negativ gesehen wurden in Verbindung dazu beobachtbare Geheimniskrämereien und darüber hinaus die Tatsache, dass ein Marktführer nicht bereit ist,

mit einem Schwächeren zu kooperieren, weil für letzteren aus der Zusammenarbeit mehr Vorteile erwachsen könnten als für den Marktführer, so die Ausführungen eines Befragten.²⁸⁸

Ebenfalls als Hemmnis wurde das Nichtvorhandensein von Aufgeschlossenheit und Kontaktfreudigkeit gesehen. Bemängelt wurde die Angst vieler Personen vor Veränderungen und vor fremdem Wissen („Not invented here - Syndrom“)²⁸⁹. Kontakte zu knüpfen (Beziehungsmanagement) und das Ausarbeiten von Verträgen (vor allem hinsichtlich der Geheimhaltung, so dass es nicht zu einer verfrühten Patentanmeldung eines Partners kommt) sei darüber hinaus sehr kostenintensiv. Eine bessere Übersicht über die Möglichkeiten der Kontakthanbahnung, würde als hilfreich empfunden werden. Derzeit sei das branchenübergreifende Angebot (Wirtschaftskammer, IV, Clusterwesen, diverse Plattformen) in dieser Richtung zu unübersichtlich. Im Hinblick auf Arbeitskräfte wurden die geringen Kapazitäten bzw. die hohe Auslastung angesprochen. Ein ständiger Technikermangel würde Kooperationen oft frühzeitig beenden. Die Qualifikationen der Jobbewerber ständen meist nicht im ökonomischen Verhältnis, so sind qualifizierte Fachkräfte für die Unternehmen oft zu teuer. Ein Befragter empfand die universitäre Qualität als nicht hoch genug. Ein weiterer Befragter berichtete von einem Fall, in dem die Zusammenarbeit mit einem gemeinnützigen Verein wegen dessen Veröffentlichungspflicht der Forschungsergebnisse nicht zustande gekommen sei.

Die Transparenz der Kosten wurde auch als hemmend empfunden. Bei einer Kooperation sind die Gesamtkosten aufgelistet zu sehen, was sehr teuer wirkt. Intern würden die Kosten nur Stück für Stück aufgezeigt werden, was sie weniger hoch wirken lasse: Wie ein Interviewter sagte, laufe es intern immer nach dem Prinzip: „Wir sind eh’ im Budget“. Diese Täuschung sorge oft für eine Bevorzugung der internen Herstellung.

Ebenfalls negativ wirke sich die mit Kooperationen verbundene Bürokratie auf ein Zustandekommen aus.

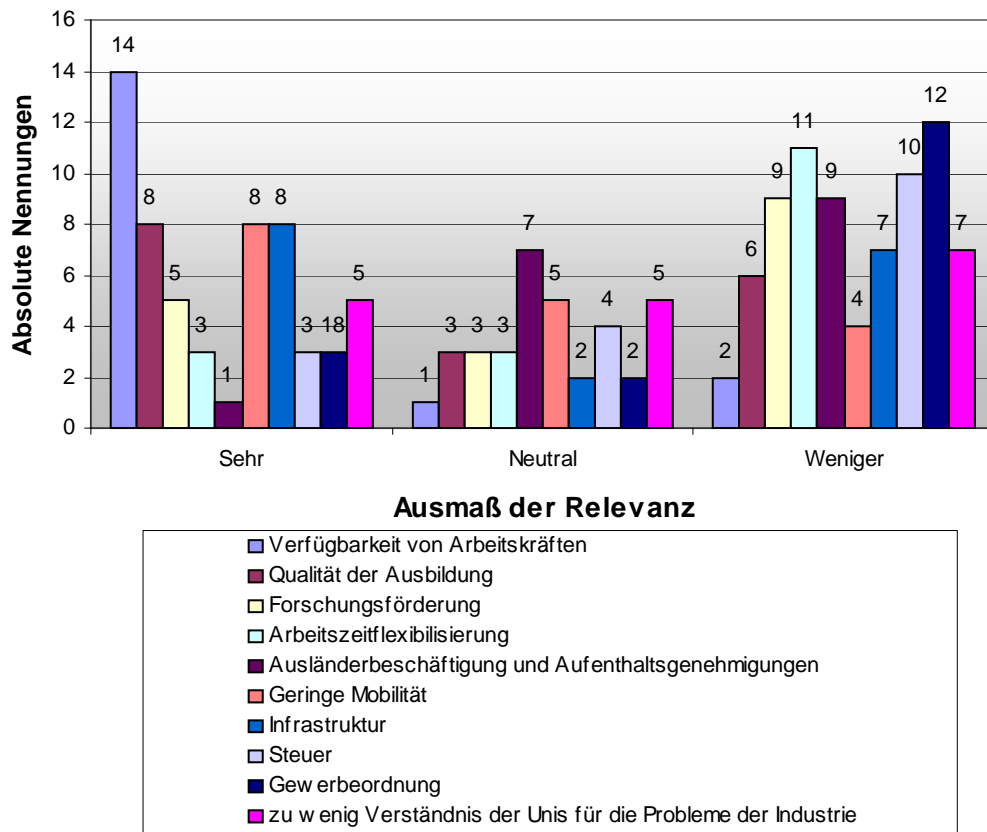
Weiterhin erwähnt wurden unterschiedliche Zielvorstellungen und sprachliche bzw. kulturelle Unterschiede – auch im Sinne der Unternehmenskultur – und die nicht ausreichende Forschungsförderung. Außerdem empfand ein Befragter die Überstrapazierung der Worte „Netzwerk“, „Innovation“ und „Zusammenarbeit“ als Hemmnis per se sei. Ein anderer Interviewpartner empfand den Kunststoffcluster als Hemmnis, da er zu forschungsintensiv sei und keine relevante Hilfe biete.

²⁸⁸ Zu Konkurrenzverhältnissen vgl. Kapitel 3.3.

²⁸⁹ Kommt es zwischen den Beteiligten und z.B. dem ausgegliederten F&E-Labor zu Problemen hinsichtlich Kommunikation und Loyalität, wird von einem „Not-invented-here-Syndrom“ gesprochen vgl. Stummer et al. (2006, S. 161).

In Ergänzung zu der offenen Frage wurden den Gesprächspartnern anschließend eine Liste von möglichen Hemmnissen genannt, von denen sie jeweils angeben konnten, ob dieses Hemmnis für sie sehr relevant oder weniger relevant sei oder ob sie eine neutrale Stellung beziehen möchten (vgl. Abbildung 31).

Abbildung 31: Hemmnisse von Innovationsnetzwerken



Quelle: Eigene Darstellung

Die Verfügbarkeit von Arbeitskräften wurde von 14 Interviewpartnern als besonders relevant empfunden. An zweiter Stelle stehen mit jeweils 8 Nennungen die Qualität der Ausbildung, die geringe Mobilität und die Infrastruktur. Die Gewerbeordnung scheint hingegen von geringerem Interesse zu sein (12 Nennungen), gefolgt von der Arbeitszeitflexibilisierung, der Steuer, der Forschungsförderung und der Ausländerbeschäftigung.

Einige Personen äußerten zusätzlich zu den vorgegebenen Hemmniskategorien weitere Gründe. Einer empfand die Beschaffungsprozedur für Forschungsfreibeträge als zu aufwendig. Problematisch sei hier, dass diese nur bei einer Patentanmeldung zustünden, zu welcher es al-

lerdings nicht in allen Fällen käme. Ein weiterer Interviewpartner widersprach hingegen dieser Ansicht und empfand die Forschungsförderung als Anreiz für Kooperationen.

Im Hinblick auf das Hemmnis des nicht ausreichenden Verständnisses der Universitäten empfanden zwei Befragte die Ausbildung als zu theoretisch. Ein anderer äußerte, dass Probleme mit Universitäten von den Personen abhingen, da diese nicht losgelöst vom universitären Umfeld agieren würden. Eine vierte Person fand, dass die Universitäten nicht zu wenig Verständnis für die Probleme der Industrie hätten, sondern die Politik zu wenig Verständnis für die Probleme der Universitäten aufbringe.

5.2.11 Zielfestlegung und Evaluation

Neun der 12 Unternehmen gaben an, Ziele für das Kooperationsunterfangen genau festzulegen²⁹⁰ und auf die einzelnen Bereiche bzw. Projekte herunterzubrechen. Eine Unternehmung legt nur Ziele für Kooperationen mit Lieferanten fest, nicht aber solche mit den Kunden. Genau gegenteilig wird in einer anderen Unternehmung die Zielfestlegung für Kunden und Hochschulen, aber nicht immer für Lieferanten praktiziert. Ein drittes Unternehmen legt lediglich die Richtung bzw. das Endziel fest, nicht aber genaue Unterziele (u.a. in Bezug auf Kosten und Zeit).

Ob eine Zielplanung die Möglichkeit der Hervorbringung von Zufallsinnovationen eindämmt, wurde anschließend diskutiert. Unter Zufallsinnovationen sind jene Innovationen zu verstehen, die sich überraschend ohne Planung ergeben („serendipity effect“), beispielsweise ein „Abfallprodukt“, das in Folge als Innovation auf den Markt gebracht wird.²⁹¹ Einer der Befragten verneinte die Frage entschieden, drei sagten, dass dies nur in äußersten Ausnahmefällen vorkäme. Die restlichen 76% gaben an, dass durchaus Platz für Zufallsinnovationen vorhanden sei. 18% davon schränkten die Aussage jedoch in der Hinsicht ein, dass das Hauptziel bzw. der Weg zu dessen Erreichung klar definiert sein müsse, Zwischen- bzw. Nebenziele, und damit auch Zufallsinnovationen, die auf dem Wegrand liegen, aber mitgenommen werden sollten. Für einen Befragten sind Zufallsinnovationen sehr wichtig, denn seiner Aussage zufolge lasse sich das Geplante nie exakt umsetzen. Im Laufe des Entwicklungsprozesses käme es stetig zu Änderungen der Zielrichtung und Vorgehensweisen. Dem stimmte auch eine weitere Person zu, die sagte, dass Innovationen nicht erzwungen werden können und Zie-

²⁹⁰ Zur Zieldefinition vgl. Kapitel 3.2.2 und Kapitel 3.3.

²⁹¹ Vgl. Stummer et al. (2006, S. 10f.).

le – speziell bei der Zusammenarbeit mit Universitäten – nicht immer erreicht würden. In diesen Fällen müssen die Beteiligten für Kompromisse offen sein und neue gemeinsame Ziele entwickeln. In einem Unternehmen ist die Förderung von Ideen im Rahmen eines eigenen Ideenmanagements stark verankert: Im letzten Jahr wurden 156 Projektideen hervorgebracht. Das Ideenmanagement einer weiteren Unternehmung bezieht sich auf konkrete Suchfelder (Market Pull/Push)²⁹² und auf vorwettbewerbliche Forschung (Zufallsbereich). Ein Befragter gab an, dass es in seinem Bereich Platz für Zufallsinnovationen gäbe, merkte allerdings kritisch an, dass in seinem Bereich schwer sei zu evaluieren, ob eine Innovation aufgrund intensiver Forschung oder eines Zufalles hervorgebracht wird, da der Forschungsraum sehr eng sei.

Anschließend sollte evaluiert werden, wie die Unternehmen überprüfen, ob die im Vorfeld genau definierten Ziele tatsächlich erreicht wurden. Dies erscheint insofern wichtig, als ohne die Erreichung der Ziele der Nutzen der Kooperation nicht erkennbar ist. Die Antworten hierzu fielen sehr unterschiedlich aus. Ein Drittel der Befragten gab an, die Zielerreichung mithilfe von Meilensteinen in Form von Pflichtenheften zu überprüfen. In Anbetracht der Tatsache, dass nur ein Viertel keine Zieldefinition vornimmt, erscheint dies sehr wenig. Ein Interviewpartner deutete an, dass es zwar Projektziele gäbe, man aber den Bürokratismus eindämmen und das Vertrauen zum Partner stärken wolle und es deshalb keine Prozeduren zur Zielüberprüfung gibt. In regelmäßigen Abständen würde allerdings die Vertrauenswürdigkeit des Partners evaluiert. Ein Befragter unterstrich die große Bedeutung von Zufallsinnovationen innerhalb seiner Unternehmung. Da diese nicht geplant und somit nicht als Ziele definiert seien, gäbe es keine richtige Zielüberprüfung.

Folgende Zielüberprüfungsmechanismen sind unter den Interviewpartnern gängig: Management Review auf Projekt- und Prozessebene, periodische Meetings mit Datenoffenlegung und -überprüfung, Evaluation auf Geschäftsführerebene, grobe Einschätzung des Leistungsspektrums und des Preises, Überprüfung der Zielerreichung durch eine eigens eingerichtete Abteilung für diese Aufgabe, Kennzahlenerreichung, monatliches Monitoring von technischen und Kostenzielen, Projektberichte mit Überprüfung der Eingangsparameter (Zielerreichung, Zeit, Ressourcen) und Ursachenforschung, Audits, Überprüfung der vorab erstellten Umsatzerwartung und die Überprüfung durch den Kunden hinsichtlich der Erfüllung der Anforderungen.

²⁹² Vgl. dazu Stummer et al. (2006).

Anschließend wurden erhoben, ob die Kooperationspartner miteinander verglichen werden und wenn dem so ist, anhand welcher Kriterien der Vergleich erfolgt. Die Verteilung der Antworten ist hier sehr ausgeglichen ausgefallen: Fünf Befragte bewerten ihre Partner nicht und jeweils sechs Befragte berichteten von konkreten Bewertungsmechanismen bzw. groben Einschätzungen der Partner. Drei erstellen ein Ranking der Partner. Auch wurde die Lieferantenbewertung wiederholt erwähnt.²⁹³

Im Hinblick auf Vergleichskriterien zur Bewertung der Partner spielen finanzwirtschaftliche Kennzahlen keine Rolle. Vielmehr wurden folgende Kennzahlen genannt, anhand derer Schlüsse gezogen werden: Erfahrung aus der Vergangenheit, Preis-Leistung/Kosten-Nutzen-Verhältnis, Kooperationserfahrung des Partners, Status auf dem Markt, Fertigungskapazitäten, Flexibilität, Schnelligkeit, Organisationsstruktur, Kundennutzenbewertung, Kostenvorteile, Kostenverursachung, Fehlerwiederholung, technisches Know-how, Platz für Veränderungen, Vertrauen, Konstruktionsmerkmale der Produkte, Eigenentwicklungen, Termintreue, Verbindlichkeit, Geschäftsethik und Loyalität. Es widersprachen sich hier die befragten Mitarbeiter (CEO, F&E-Leiter) von zwei Unternehmen in Ihren Aussagen bezüglich einer Bewertung der Technologiepartner im Vergleich zueinander.

Ob neben der Leistung der Partner an sich auch die Leistungsstärke bzw. Qualität der Kooperation bewertet wird, wurde anschließend erhoben. Zwei Fünftel der Befragten führen keine direkte Bewertung der Kooperation anhand von Kriterien durch, eher würde eine grobe Einschätzung (im Hinblick auf Zeit, Kosten und Verhältnis) bzw. „ein sich entwickelndes Gefühl“ die Leistungsstärke bewerten. Ein F&E-Leiter sagte aus, dass die Qualität bzw. Leistungsstärke nicht bewertet werde, da es darum ginge, das Ziel zu erreichen und nicht von Bedeutung sei, wie dieses erreicht würde.

Die restlichen drei Fünftel evaluieren die Kooperation anhand diverser Kriterien in Hinblick auf den betriebswirtschaftlichen Erfolg (Kosten, Auswirkungen auf den Umsatz, „time to market“, „time to volume“, zeitliche und flexible Liefertreue, Produktpreis, Produktqualität). Ein Unternehmen gab an, dass mithilfe der automatischen Meilensteinüberprüfung ein Soll-Ist-Abgleich durchgeführt würde. Von Lieferantenaudits berichtete ein anderer Befragter im Falle von Kooperationen mit Lieferanten. Außerdem würden einmal im Jahr Gespräche geführt, in denen Erwartungen und etwaige Maßnahmen diskutiert werden. Eine weitere Unternehmung gab an, laufend das Potential der Kooperation zu evaluieren und gegebenenfalls korrigierend einzugreifen. In einer dritten Unternehmung wird die Anwendbarkeit und Leistung der Zusammenarbeit bewertet, um Rückschlüsse zu ziehen, ob diese zur Strategie des Unter-

²⁹³ Vgl. Kapitel 4.1.1.

nehmens passt. Ein Unternehmen verwendet die Balanced Scorecard um technische und zeitliche Aspekte zu evaluieren – im frühen Stadium der Entwicklungsarbeit erfolge allerdings keine Verfolgung der Kosten. Das Projektteam schaue sich darüber hinaus den Projektreview an, um Handlungsempfehlungen für die Zukunft abzuleiten. Ein F&E-Leiter erklärte, dass für ihn vor allem die Überprüfung der sozialen Qualität wichtig sei. Dies könne beispielsweise die Überprüfung des Einhaltens von Versprechen sein.

Nachdem bereits überprüft wurde, ob eine Evaluation der Qualität bzw. Leistungsstärke der Kooperation erfolgt, wurde auch hinterfragt, ob in anderen Bereichen außer F&E Kontrolle im Hinblick auf die Geschäftsbeziehungen stattfindet, was inhaltlich wieder an die Evaluation der Rentabilität der Zusammenarbeit anknüpft. Drei Befragte führen keine Kontrolle in anderen Bereichen durch. Interessanterweise waren darunter wieder zwei Angestellte, in deren Unternehmen noch ein zweites Interview durchgeführt werden konnte, das den Aussagen der Vorredner inhaltlich widersprach. Mit fünf Nennungen wurde am Häufigsten angegeben, dass eine weitere Kontrolle im Vertrieb stattfindet. Jeweils 4 Nennungen entfielen auf die Lieferantenbewertung und Controlling, gefolgt von der Budgetüberprüfung und Kontrolle im Einkauf (je 3 Nennungen). Kontrolle hinsichtlich der Produktion, des Performance Managements der Projekte, der Termine/Dauer, des Verkaufs und der Prozessregelung wurde anschließend genannt (je 2 Nennungen). Jeweils einmal genannt wurden Überprüfungsaktivitäten hinsichtlich der Logistik, des technischen Supports, des Marketings, der Preisentwicklung, der Umsatzzahlen und der Qualitätssicherung.

Darüber hinaus wurde untersucht, ob die Befragten die Leistungen ihrer Konkurrenz bewerten, mit ihren eigenen Leistungen vergleichen und die gewonnenen Informationen nutzen, um den Bedarf nach externem Wissen zu bewerten. Zwei Drittel gaben an, dass keine Orientierung an der Konkurrenz (Benchmarking) erfolge, sondern im Sinne eines „Best Practice“-Unternehmens agiert würde. Eine Beobachtung der Konkurrenz bzw. des Marktes erfolgt hingegen in 82% der Fälle. Eine Person äußerte, dass es sich bei der Orientierung an der Konkurrenz um Produktbenchmarking handele, sich aber in Hinblick auf die Kompetenzen nicht am Partner orientiert würde. Bei zwei Unternehmungen widersprachen sich die Aussagen der zwei Interviewten, was möglicherweise auf eine unterschiedliche Handhabung in den einzelnen Geschäftsbereichen schließen lässt. Nichtsdestotrotz lässt sich festhalten, dass zwei Drittel der Befragten aussagten, nicht die Position eines Folgers einzunehmen.²⁹⁴

²⁹⁴ Zu Markteinführungsstrategien vgl. Stummer et al. (2006, S. 85ff.).

5.2.12 Innovationserfolg

Bereits hervorgehoben wurde im Zuge dieser Arbeit der Einfluss von interorganisationaler Zusammenarbeit auf den Innovationserfolg. Die Fragen basieren auf denen der Studien von Ritter und Gemünden.²⁹⁵

Zunächst wurden die Interviewpartner nach ihrer Einschätzung bezüglich der Durchsetzungsfähigkeit ihrer Produkt- bzw. Prozessweiter- und -neuentwicklungen auf dem Markt im Vergleich zu den Innovationen der Konkurrenz befragt. Drei Fünftel waren davon überzeugt, dass sich ihre Innovationen besser durchsetzen als diejenigen der Konkurrenz. Begründet wurde die Annahme mit folgenden Argumenten: Unternehmen gilt als revolutionär, gewaltiger Technologievorsprung, Schaffung einer Markenpolitik, Unternehmen sei Top im Hochpreissegment, präzise Evaluation, solider Entwicklungsprozess, Risikoaversität, exakte Erprobung (Qualität, Lebensdauer, Kundennutzen), Erfolg der Produkte, dem Kunden gut zuhören und Schlüsse ziehen (im Hinblick auf dessen Begeisterung und Anforderungen), einzigartiger Pool an Fachspezialisten, kurze interne Entscheidungswege, hohe Eigenfertigungstiefe, Kundennähe, Praxisbezug, Entwicklung von Spezialanfertigungen, haben die Ambition, einen Schritt voraus zu sein, stärkeres Wachstum als der Markt und die Mitbewerber, hohe Qualität, Beziehungsmanagement, längste Erfahrung, können sich besser in Kunden hineinversetzen, unkopierbares Fertigungsverfahren und spezielles Know-how.

Die übrigen zwei Fünftel gaben zwar an, dass sich ihre Produkte auch besser durchsetzen würden, zeigten aber gewisse Unsicherheiten hinsichtlich ihrer Aussage. So gaben vier Befragte an, dass generell ein ständiger Wechsel unter den Mitbewerbern und ihnen selbst stattfinden würde und in regelmäßigen Zyklen eins der Unternehmen die Führerposition einnehmen würde. Ein Interviewter sagte, dass er keine Aussage treffen könne, da er nicht über die Daten der Konkurrenz verfüge. Er nehme an, dass sie Marktführer seien, wie eine Bewertung aussehen könnte, könne er sich allerdings nicht vorstellen. Ein Weiterer gab an, zu hoffen, dass sich die Innovationen am Markt besser durchsetzen würden. Laut Kundenbefragungen hätte die Unternehmung im Bereich der Innovation sehr gut abgeschnitten, in den Verkaufszahlen sei dies allerdings nicht unbedingt ersichtlich. Darüber hinaus gab ein Gesprächspartner an, dass die Innovationen seines Unternehmens auf dem Markt meist führend seien. Teilweise stellen sich Erwartungen jedoch als zu optimistisch heraus und das Produkt findet beim Kunden keinen Anklang. Keiner der Befragten gab jedoch an, dass sich die Produkt- bzw.

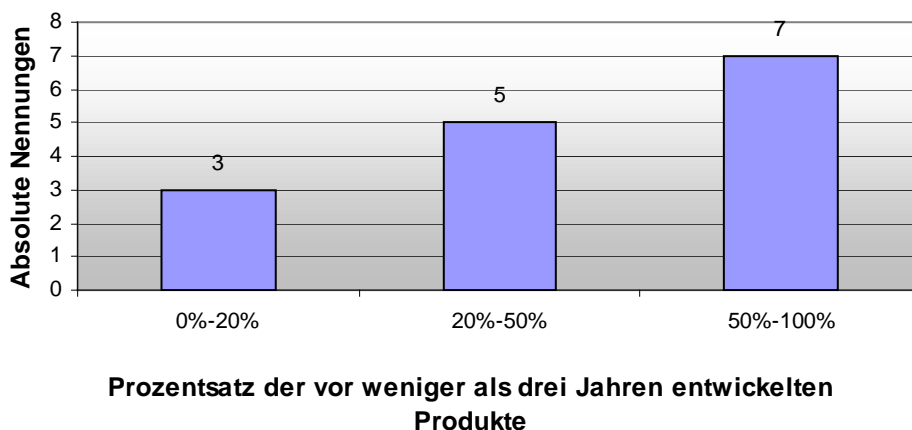
²⁹⁵ Vgl. Ritter (1998). Vgl. auch Kapitel 4.3.

Prozessweiter- und -neuentwicklungen am Markt nicht besser durchsetzen als die der Konkurrenten.

Die Gesprächspartner wurden in Ergänzung zur obigen Einschätzung gefragt, ob die Produkte und Produktionsverfahren ihres Unternehmens auf dem neusten Stand der Technik sein. Vier Fünftel bejahten dies. Ein Befragter differenzierte, dass dies in seinem Fall nur auf bestimmte Technologien und Verfahren zutreffe. Ein Weiterer gab an, dass versucht werde, konstant neue Anlagen zu bauen und alte Anlagen zu verbessern, es aber immer noch viele alte Anlagen gibt, weshalb er nicht ganz zustimmen könne. Der Aussage eines Interviewten zufolge sei es nie möglich, auf dem neusten Stand der Technik zu sein. Die Produkte und Verfahren seiner Unternehmung seien allerdings auf einem sehr hohen Niveau und nah am neusten Stand der Technik.

Um den Innovationserfolg quantifizieren zu können, wurde einerseits nach dem Prozentsatz der Produkte, die vor weniger als drei Jahren entwickelt wurden und andererseits nach demjenigen der Produkte gefragt, die auf weniger als drei Jahre alten Betriebsanlagen produziert werden. Ein Drittel der Befragten, die diese Frage beantworten konnten, entwickelte zwischen 20% und 50% und knapp die Hälfte zwischen 50% bis 100% ihrer Produkte vor weniger als drei Jahren (vgl. Abbildung 32). Dies trifft auf 90% bis 100% der Produkte von drei Befragten zu. Zwei Personen konnten diese Frage nicht beantworten.

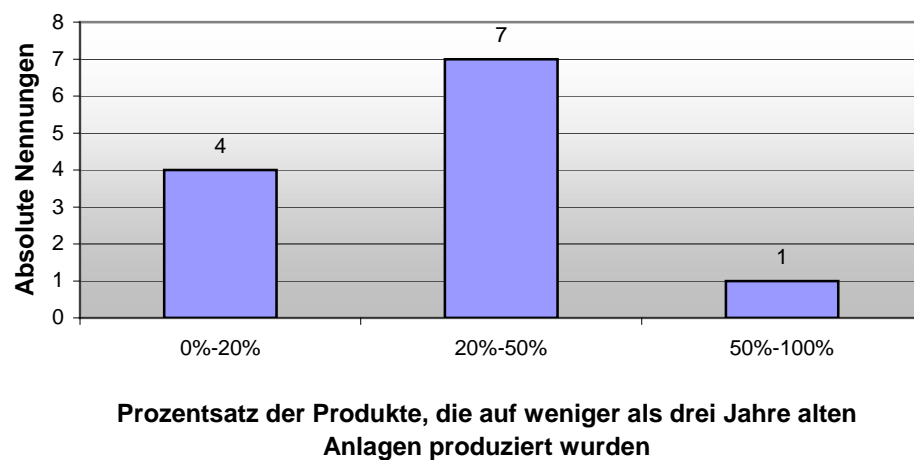
Abbildung 32: Produktinnovationserfolgsrate



Quelle: Eigene Darstellung

Hinsichtlich des Erfolgs, der sich aus Prozessinnovationen ergibt, ordnete die Hälfte der Befragten ihre Prozessinnovationen in die mittlere Kategorie 20% bis 50% ein, wie Abbildung 33 zu entnehmen ist. Ein Viertel berichtete davon, bis zu 20% ihrer Produkte auf Anlagen produziert zu haben, die weniger als drei Jahre alt sind, im Falle eines Befragter traf dies auf 60% der Produkte zu. Fast ein Viertel allerdings konnte zu dieser Frage keine genauen Angaben machen und wurde daher nicht in die Auswertung einbezogen.

Abbildung 33: Prozessinnovationserfolgsrate



Quelle: Eigene Darstellung

Darüber hinaus wurden die Befragten nach ihrer Einschätzung befragt, was sich in Hinblick auf Produkt- und Prozessinnovationserfolg verändert hat, seit mit Kooperationspartnern zusammengearbeitet wird, und ob sich ein Zeitpunkt ausmachen lässt, ab dem die Auswirkungen erkennbar waren.

Die Auswirkungen der Zusammenarbeit und wie oft diese jeweils genannt wurden, ist Tabelle 8 zu entnehmen. Die Aussagen der Interviewten stimmen insofern mit den zuvor genannten Gründen für Kooperationen überein, als die erhöhte Geschwindigkeit offenbar am Ehesten merklich ist und auch als meistgenannter Grund für Kooperationen gilt. Im Zuge dieser Auswertung wurde allerdings der Zugang zu Know-how als gleichbedeutend mit der erhöhten Geschwindigkeit genannt. Offensichtlich zeigt sich der Effekt nicht in dem Maße, wie es von

den Befragten erwartet wurde, da dieser nicht als Auswirkung der Zusammenarbeit genannt wurde (vgl. Abbildung 21, S. 76).²⁹⁶

Tabelle 8: Auswirkungen der Zusammenarbeit

Auswirkungen der Zusammenarbeit	Anzahl der Nennungen
<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhte Geschwindigkeit von Prozessen 	11
<ul style="list-style-type: none"> • Veränderte Denkweise (offener, globaler) 	7
<ul style="list-style-type: none"> • Kostenreduktion 	3
<ul style="list-style-type: none"> • Zugang von Know-how • Erhöhte Innovationshäufigkeit/-kraft 	2
<ul style="list-style-type: none"> • Stärkere Marktstellung • Leistungsfähigere Produkte • Denken in Prozessen • Erhöhte Bedeutung der Schutzrechte • Größere Projekte sind möglich • Zugang zu größerem Markt • Entwicklung von Produkten mit wissenschaftlich fundiertem Kundennutzen • Breiterer Umfang der Prozessentwicklung • Verbesserung der eigenen Wertschätzung • Erhöhte Bedeutung von Auswahl und Evaluation der Partner • Einsatz von Projektmanagementmethoden 	1

Quelle: Eigene Darstellung

Der F&E-Leiter und der CEO eines Unternehmens widersprachen sich bei der Beantwortung dieser Frage. Während der F&E-Leiter von Veränderungen berichten konnte, die nach 13 Jahren bemerkbar waren, stellte der Geschäftsführer klar, dass keinerlei Veränderungen auszumachen seien, da bereits seit der Gründung der Unternehmung kooperiert würde. Auch trafen die Interviewten eines anderen Unternehmens insofern divergierende Aussagen als der F&E-Leiter – im Gegensatz zum Geschäftsführer – ebenfalls von positiven Auswirkungen berichten könnte. Für den CEO ergeben sich lediglich mehr Probleme aus der Zusammenarbeit, da Entscheidungen immer mit mehreren Personen abgeklärt werden müssen. Warum die Kooperation dennoch aufrecht gehalten wird, konnte nicht geklärt werden.

²⁹⁶ Vgl. Kapitel 5.1.2.

Hinsichtlich eines merklichen Zeitpunkts der Auswirkungen von interorganisationaler Zusammenarbeit waren die Antworten der Beteiligten sehr unterschiedlich. Knapp einem Viertel zufolge sei dieser Zeitpunkt jeweils projekt- bzw. themenabhängig sei und ließe sich nicht verallgemeinern. 35% gaben an, keinen Auswirkungszeitpunkt nennen zu können, da seit Bestehen des Unternehmens kooperiert würde. Die restlichen Befragten gaben Zeitspannen zwischen sechs Monate bis zwei Jahre nach dem Projekt an. Ein Befragter meinte, der Erfolg müsse sechs Monate später erkennbar sein, sonst wäre das Projekt nicht erfolgreich. Es widersprachen sich auch hier drei Unternehmen: Die F&E-Leiter wussten jeweils von einem Zeitpunkt zu berichten, während die Geschäftsführerangaben, keinen ausmachen zu können.

5.2.13 Ausblick in die Zukunft

Im Rahmen der letzten Frage konnten die Gesprächspartner noch „Wünsche für die Zukunft“ in Bezug auf Innovationsnetzwerke äußern. Darüber hinaus wurde nachgefragt, welche Rolle die Industriellenvereinigung dabei einnehmen könnte. Ein Interviewter ließ diese Frage unbeantwortet, da er keine Wünsche für die Zukunft habe.

Vor allem im Hinblick auf Universitäten als Kooperationspartner, wurden viele Wünsche geäußert. So solle eine kürzere Dauer des Studiums ermöglicht werden, um das Pensionsalter geringer zu halten. Den Universitäten solle außerdem ein Basisbudget für die Forschung zur Verfügung gestellt werden. Deutlich gemacht werden müsse, welche Ansprechpartner es bei Interesse an Kooperationen an der Universität gibt. Die Industriellenvereinigung solle den Universitätsrat in Entscheidungen einbinden und vor einem Strategiewechsel mit der lokalen Industrie sprechen. Die österreichischen Universitäten (speziell die Universität Leoben) müssen stärker auf die Bedürfnisse der Industrie eingehen und diese solle ein Mitspracherecht beim Aus- und Aufbau von universitären Einrichtungen erhalten. Bei der Wahl eines Lehrstuhlinhabers dürfe nicht die Anzahl der Publikationen entscheidend sein, sondern ob diese Person in der Industrie etwas bewegt hat. Darüber hinaus müsse es Ausbildungsuniversitäten geben und ein bis zwei Institute für die Forschung auf einem Fachgebiet in ganz Österreich. Außerdem wurde Transparenz hinsichtlich der Kompetenz von Universitäten und Forschungseinrichtungen gefordert. Der Technologietransfer bei den Universitäten müsse ein eigenes Thema zur Bildung von Netzwerken sein, wobei die IV auf die Universitäten zugehen sollte. Von der Industriellenvereinigung wünschten sich die Befragten auch mehr Druck auf die Politik, damit im Rahmen der Kompetenzzentrenstruktur weiterhin Geld zur Verfügung gestellt und industriennahe Forschung gewährleistet wird. Dieses Geld solle gerecht auf die Bundes-

länder verteilt werden, da bisher der Anschein erweckt wurde, dass die Verteilung nach politischen und nicht nach fachlichen Kriterien erfolgt. Ein Gesprächspartner forderte eine fachliche Konzentration auf Regionen, um dem Konkurrenzkampf zwischen den Regionen (z.B. um Fördergelder) vorzubeugen. Gefordert wurden außerdem effizientere Förderungsprogramme, da insbesondere die bisherigen europäischen Förderungsprogramme nicht hilfreich seien. Darüber hinaus wurden Subventionen für die Zusammenarbeit mit Universitäten gewünscht, da die Kosten in den meisten Fällen zu hoch sind und diese die Zusammenarbeit verhindern. Im Hinblick auf das Steuersystem bestünde Harmonisierungsbedarf auf EU-Ebene. Außerdem sollte es eine Bundeslandinitiative zum Schaffen von Netzwerken geben (z.B. die Förderungen beim Kunststoffcluster), damit die Bürokratie eingedämmt wird. Beispielhaft sei die oberösterreichische Clusterförderung. Der oberösterreichische Cluster sollte aber auch auf andere Branchen und Regionen ausgeweitet werden.

Für Netzwerkveranstaltungen, wie Fortbildungen oder Informationsabende, solle es Foren zur Bewertung der Qualität geben, ähnlich Hotelratings im Internet. Über Leistungen, Ansprechpartner und vorhandenes Know-how (Datenbanken, Plattformen etc.) müsse mehr Transparenz geschaffen werden, damit passende Partner gefunden werden können. Die Förderung von Offenheit in den Unternehmenskulturen und das Preisgeben von eigenem Know-how seien erwünscht. Damit eine Transparenz der Netzwerke und die Effizienz von Möglichkeiten bewirkt werden kann, sollen die Kräfte gebündelt und koordiniert werden. Darüber hinaus seien branchenübergreifende Innovationsnetzwerke speziell für das Thema Prozessinnovationen wünschenswert, um Firmen zu Innovationen zu motivieren und Erfahrungen austauschen zu können. Außerdem müssen die staatliche Bürokratie verringert, wie beispielsweise die Erhebungen der Statistik Austria, und Maßnahmen gegen den Technikermangel gesetzt werden (vgl. Abbildung 31, S. 98).

6 Schlussbetrachtung

Kooperationen stellen für Unternehmen eine Möglichkeit dar, mit dem schnellen Technologiewandel Schritt zu halten, da durch zwischenbetriebliche Zusammenarbeit Forschung und Entwicklung (F&E) effizienter und effektiver betrieben und der Unternehmenserfolg somit gesteigert werden kann. So kann beispielsweise auch schneller auf relevantes Know-how zugegriffen und Produkte können durch Verkürzung der Entwicklungszeiten schneller auf dem Markt eingeführt werden. Knapp jedes fünfte österreichische Unternehmen führte 2002 bis 2004 seine F&E-Tätigkeiten im Rahmen von Kooperationen durch.²⁹⁷ Etwa 43% der Unternehmen verwendeten mehr als 10% ihres F&E-Budgets für Kooperationen.²⁹⁸

Im Vordergrund der vorliegenden Arbeit stand die Evaluation der Effizienz und Effektivität des Managements derjenigen Aufgaben, welche die Kooperationsbeziehungen betreffen. Im Rahmen einer empirischen Untersuchung, die in Zusammenarbeit mit der Industriellenvereinigung erfolgte, wurden 17 qualitative Interviews in zwölf Unternehmen der österreichischen Kunststoffindustrie durchgeführt und mittels Häufigkeitsanalyse ausgewertet. Das Studiendesign sah dabei sowohl die Befragung des CEOs als auch die des F&E-Leiters jeder Unternehmung vor, wodurch zum einen mehrere Sichtweisen gewonnen wurden und zum anderen versucht wurde, die Subjektivität der Antworten zu reduzieren. Die Aussagen der Befragten eines Unternehmens widersprachen sich in einigen Fällen etwaige Diskrepanzen lassen sich durch verschiedene Erfahrungen aus ihren Aufgabenbereichen begründen.

Die am häufigsten genannten Gründe für Kooperationen waren die Gewinnung zusätzlichen Know-hows und die Beschleunigung der Prozesse. Darüber hinaus spielen Kosteneinsparungen und die Verringerung des Risikos eine bedeutende Rolle. Als Kooperationspartner kommen vorwiegend Kunden und Lieferanten in Frage, Konkurrenten hingegen sind nur selten als Kooperationspartner zu finden. Dies ist insofern verwunderlich, da besonders durch horizontale Kooperationen die Beschleunigung von Prozessen und Kosteneinsparungen erreicht werden könnten. Die erste Kontaktaufnahme zu potentiellen Partnern erfolgt oft über bereits vorhandene Partner oder Messen. Die Herkunft der Partnerunternehmen ist dabei nicht nur auf heimische Unternehmen beschränkt, so gaben 92% der Befragten an, mit ausländischen Partnern zu kooperieren. Diese sind hauptsächlich in den Nachbarländern Deutschland und Schweiz ansässig, was sich durch die räumliche, sprachliche und kulturelle Nähe erklären

²⁹⁷ Vgl. Statistik Austria [Zugriff am 05.01.08].

²⁹⁸ Vgl. Weule (2002, S. 74).

lässt. Probleme bei internationalen Kooperationen wurden hauptsächlich bezüglich der Mentalität gesehen, die einen Einfluss auf die Geschäftspraktiken hat.

Mit Bezugnahme auf die Kooperationsinhalte gaben die Befragten mit 95% an, dass hauptsächlich vertraulich fachliche Informationen ausgetauscht werden. Einem potentiellen Datenmissbrauch wird dabei mittels Geheimhaltungsabkommens entgegengewirkt.

Die Erhebung ging darüber hinaus der Frage nach der Definition von Erfolgsfaktoren mit anschließender Evaluation nach. Dabei gaben drei Viertel der Befragten an, dass eine genaue Festlegung von Zielen für die Kooperation bzw. Projekte vorgenommen wird. Lediglich ein Drittel der Unternehmen führt jedoch eine genaue Überprüfung der Zielerreichung auf Projektebene durch. Die Kooperation per se wird von rund zwei Dritteln evaluiert, dies erfolgt hauptsächlich in Hinblick auf den betriebswirtschaftlichen Erfolg.

In Bezug auf Konfliktlösungsmechanismen greifen zwei Drittel primär auf das persönliche Gespräch zurück. Bei Scheitern dieser Gespräche sprachen sich 15% für eine Beendigung der Kooperation und eine Neubesetzung aus.

Ein weiterer Untersuchungsschwerpunkt der Arbeit beschäftigt sich mit dem Konzept der Netzwerkkompetenz. Diese beschreibt die Fähigkeit von Unternehmen, Beziehungen zu anderen Unternehmen im Netzwerk gemäß ihren fachlichen und sozialen Qualifikationen effektiv aufzubauen und zu führen. Die Auswertung ergab, dass fachliche und soziale Qualifikationen von den Befragten durchschnittlich als gleich wichtig empfunden werden. Bei den sozialen Qualifikationen sind Fähigkeit zur Teamarbeit, Kommunikationsfähigkeit und -freude sowie Offenheit und Ehrlichkeit vorrangig. Die Verantwortlichkeit für die Kooperationsbeziehungen lag in der Hälfte der Fälle bei dem Projektleiter. Die Gesprächspartner berichteten von einer gezielten Wahl dieser Person für die Rolle des Kontaktmittlers. Für die Auswahl des Kooperationsverantwortlichen sind für alle Befragten fachliche Kriterien ausschlaggebend, soziale Qualifikationen scheinen hingegen für diese Position demnach keine Rolle zu spielen. So sind sich die Beteiligten offensichtlich der Bedeutung sozialer Qualifikationen im Zusammenhang mit Kooperationen bewusst, fällen aber auf der anderen Seite die Auswahl der Verantwortlichkeiten auf Basis rein fachlicher Kompetenzen.

Ein weiterer zentraler Bereich dieser Arbeit ist der Bedeutung des Innovationserfolgs gewidmet. Knapp zwei Drittel der Befragten gaben an, sich auf dem Markt besser durchzusetzen als ihre Konkurrenten. Basierend auf Schätzungen der Befragten (nur zwei Personen konnten auf vorhandene Informationen zurückgreifen) gaben 82% an, dass ihre Produkte bzw. Produktionsverfahren auf dem neusten Stand der Technik sind und die Produkte von fast der Hälfte der Gesprächspartner weniger als drei Jahre alt sind. Diese Kennzahlen scheinen in der Praxis für die Unternehmen nicht von hoher Bedeutung zu sein. Auch bezüglich des Prozessinnovationserfolgs konnte ein Viertel keine Antwort geben. Relativ gering ist der Anteil der Befragten (8%), die angaben, dass über 50% ihrer Produkte auf Anlagen produziert wird, die weniger als drei Jahre alt sind. Die Diskrepanz zwischen Produktinnovationserfolg (50%) und Prozessinnovationserfolg (8%) ist vor allem verwunderlich, wenn man sich vergegenwärtigt, dass die Kooperationen zu einem ähnlichen Ausmaß auf das Hervorbringen von Produktinnovationen und Prozessinnovationen ausgerichtet sind.

Hinsichtlich der demographischen Unterschiede zwischen den befragten Unternehmen konnten einige Unterschiede gefunden werden. Im Gegensatz zu Unternehmen mit geringem Jahresumsatz kooperieren solche mit hohem Umsatz öfter mit Universitäten und außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Hinsichtlich der Konfliktlösungsmechanismen wurden Gerichtsverhandlungen angesprochen, dieser Umstand allerdings gleichzeitig als „Tiefe“ in der Kooperationsbeziehung bezeichnet. Kooperationen bringen auch einen höheren Stellenwert von Schutzrechten mit sich, da während der Zusammenarbeit häufig Einblicke in Unternehmensinterna gewonnen werden können. Für Unternehmen mit geringen Jahresumsätzen sind soziale Qualifikationen bei der Mitarbeiterauswahl wichtiger als fachliche.

Für junge Unternehmen ist – anders als für ältere Unternehmen – vor allem der Zugang zu neuen Märkten ein Grund für Kooperationen. Darüber hinaus werden vertrauliche Informationen oft ohne Geheimhaltungsklauseln und Dokumentationen ausgetauscht und dadurch gegenseitiges Vertrauen aufgebaut. Durch die Kooperationen ergeben sich allerdings mehr Probleme aufgrund des hohen Bedarfs an Koordination. Forschungsförderungen stellen für sie im Gegensatz zu älteren Unternehmen einen Anreiz für zwischenbetriebliche Zusammenarbeit dar. Letztere sehen in Forschungsförderungen, der mangelhaften Verfügbarkeit von Arbeitskräften sowie der Qualität der Ausbildung Hemmnisse für Innovationsnetzwerke. Junge Unternehmen empfinden sich hingegen die geringe Mobilität von Arbeitskräften und die Gewerbeordnung als hemmend.

Ebenso sind Unterschiede aufgrund der Mitarbeiterzahl festzustellen. So sehen vor allem Unternehmungen mit wenigen Mitarbeitern im Zugang zu neuen Märkten einen Kooperationsgrund, während für solche mit vielen Mitarbeitern der Zugang zu Know-how im Vordergrund steht. Erstere evaluieren den betriebswirtschaftlichen Erfolg der Zusammenarbeit, für letztere spielt hingegen die Qualität der Ausbildung eine große Rolle.

Der Kontakt der Mitarbeiter zu Kooperationspartnern außerhalb des Firmenalltags beruht zwar auf Schätzungen der Befragten, dennoch vermittelt die Information eine Tendenz hinsichtlich der Praktiken in den Unternehmen hinsichtlich des Austausches und der Organisationskultur. So gaben 70% an, ihre Mitarbeiter würden zumindest teilweise privat in Kontakt stehen.

Die Effektivität des Kunststoffclusters als Kontaktvermittler für Kooperationen ist aufgrund der Ergebnisse der Befragung zu hinterfragen, da nur eine Person angab, über den Kunststoffcluster an potentielle Partner heranzutreten. Da jedoch nur ein kleiner Ausschnitt des gesamten Netzwerks befragt wurde, wären zur Überprüfung der allgemeinen Aussagekraft weitere Interviews nötig.

Die vorliegende Studie bietet erste Einblicke in das Kooperationsverhalten der österreichischen Kunststoffindustrie. Aufgrund der geringen Rücklaufquote ergibt sich jedoch die Notwendigkeit der Ausweitung der Befragung. Weiterhin bietet sich ergänzend zum Forschungsansatz der vorliegenden Studie eine Betrachtung des Einflusses unterschiedlicher Unternehmensformen auf die Zusammenarbeit an. Damit könnte herausgefunden werden, ob gewisse Unternehmensformen erfolgsversprechender sind als andere. Ebenfalls bietet sich aufgrund des geringen Anteils an Konkurrenten als Partner eine ausgedehnte Untersuchung des Einflusses der verschiedenen Typen von Kooperationspartnern an. Da in der vorliegenden Untersuchung hauptsächlich große Unternehmen befragt wurden, sind bezüglich der Unternehmensgröße nur bedingt Rückschlüsse möglich. Eine Erweiterung der Untersuchung um kleine und mittlere Unternehmen wäre anzudenken, um somit auch die durch die vorliegende Arbeit festgestellte größere Erfolgchance dieser im Gegensatz zu großen überprüfen und vergleichen zu können. So lässt die vorliegende Untersuchung erkennen, dass Kooperationen nicht nur für kleine und mittlere Unternehmen von Bedeutung sind.

Die Untersuchung eines derartig weiten Themengebiets wie den Innovationskooperationen erwies sich – gerade aufgrund der vielfältigen Interpretationsmöglichkeiten dieses Begriffs – als sehr schwierig, wodurch der Zusammenhang zwischen den theoretischen Ansätzen zur Er-

folgevaluierung und Netzwerkkompetenz in den untersuchten Unternehmen nur begrenzt nachgewiesen werden konnte. Dies ist wohl vor allem darauf zurückzuführen, dass sich viele Unternehmen auf eine eher als spontan zu bezeichnende Art und Weise einer interorganisationalen Zusammenarbeit nähern.

Dennoch zeigt diese Arbeit zwei Trends auf. Zum einen werden Kooperationen mit dem Ziel eingegangen, die eigene wirtschaftliche Stellung zu verbessern und sich gegenüber Konkurrenten durchzusetzen. Dies scheint für den Großteil der betrachteten Unternehmen auch zum Erfolg zu führen, so dass Kooperationen grundsätzlich positiv bewertet werden. Zum anderen sind sich Unternehmen dem Stellenwert der Ansätze zur Erfolgserreichung (wie der Formulierung von Kooperationszielen und der Bedeutung sozialer Qualifikationen) bewusst. In der praktischen Umsetzung werden viele diese Ansätze jedoch nicht weiter berücksichtigt. So konnte nur in wenigen Fällen die Überprüfung der definierten Ziele festgestellt werden. Auch die Auswahl des Personals erfolgt primär nach fachlichen und nicht nach sozialen Gesichtspunkten. Offen bleibt, inwiefern sich durch die Einführung solcher Maßnahmen der Erfolg vergrößern lassen würde. In jedem Fall würden sie zur Kontrollierbarkeit und Steuerbarkeit der Innovationsprozesse und des Erfolgs von Kooperationen beitragen.

Literaturverzeichnis

- Andrae, T. V. (1976) *Die zwischenbetriebliche Kooperation als Marketingstrategie - Analyse und Gestaltung*. Druckerei Wienand KG: Köln.
- Aulinger, A. (2005) *Entrepreneurship und soziales Kapital - Netzwerke als Erfolgsfaktor wissensintensiver Dienstleistungsnehmer*. Metropolis-Verlag: Marburg.
- Awuah, G. B. (1997) Promoting infant industries in less developed countries (LDCs): A network approach to analyse the impact of the exchange relationships between multinational companies and their indigenous suppliers in LDCs' efforts to boost infant industries' development. *International Business Review* 6 (1), 71-87.
- Balling, R. (1998) *Kooperation: Strategische Allianzen, Netzwerke, Joint Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis*. Peter Lang GmbH Europäischer Verlag der Wissenschaften: Frankfurt am Main.
- Barney, J. B., Hansen, M. H. (1994) Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage. *Strategic Management Journal* 15, 175-190.
- Benisch, W. (1973) *Kooperationsfibel*. 4. Aufl., Heider-Verlag: Bergisch Gladbach.
- Berg, C. C. (1981) *Beschaffungsmarketing*. Physica-Verlag: Würzburg.
- Bidlingmaier, J. (1968) *Zielkonflikte und Zielkompromisse im unternehmerischen Entscheidungsprozess*. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH: Wiesbaden.
- Bidlingmaier, J., Jacobi, H., Uherek, E. W. (1967) *Absatzpolitik und Distribution*. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH: Wiesbaden.
- Biemans, W. G. (1992) *Managing innovation within networks*. Routledge: London.
- Bihn, M. (1997) *Forschungs- und Entwicklungskooperation: eine wettbewerbstheoretische und wettbewerbpolitische Untersuchung*. Peter Lang GmbH Europäischer Verlag der Wissenschaften: Frankfurt am Main.
- Bleeke, J., Ernst, D. (1993a) The Death of the Predator. In: Bleeke, J., Ernst, D. (Hrsg.) *Collaborating to Compete: Using Strategic Alliances and Acquisitions in the Global Marketplace*. John Wiley & Sons, Inc.: New York, 1-17.

- Bleeke, J., Ernst, D. (1993b) The Way to Win in Cross-Border Alliances. In: Bleeke, J., Ernst, D. (Hrsg.) *Collaborating to Compete: Using Strategic Alliances and Acquisitions in the Global Marketplace*. John Wiley & Sons, Inc.: New York, 17-35.
- Bronder, C. (1993) *Kooperationsmanagement: Unternehmensdynamik durch strategische Allianzen*. Campus Verlag GmbH: Frankfurt/Main.
- Bronder, C., Pritzl, R. (1992a) Ein konzeptioneller Ansatz zur Gestaltung und Entwicklung Strategischer Allianzen. In: Bronder, C., Pritzl, R. (Hrsg.) *Wegweiser für strategische Allianzen: Meilen und Stolpersteine bei Kooperationen*. Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH: Frankfurt am Main, 15-46.
- Bronder, C., Pritzl, R. (1992b) *Wegweiser für Strategische Allianzen: Meilen- und Stolpersteine bei Kooperationen*. Gabler: Wiesbaden.
- Broß, U. (2000) *Innovationsnetzwerke in Transformationsländern*. Physica-Verlag: Heidelberg.
- Bühler, S., Jaeger, F. (2005) Industrieökonomische Aspekte der Kooperation. In: Zentes, J., Swoboda, B., Morschett, D. (Hrsg.) *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke*. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH: Wiesbaden, 95-120.
- Casper, S. (2007) How do technology clusters emerge and become sustainable? Social network formation and inter-firm mobility within the San Diego biotechnology cluster. *Research Policy* In Press, Corrected Proof, 1-18.
- Corsten, H., Gössinger, R., Schneider, H. (2006) *Grundlagen des Innovationsmanagements*. Verlag Franz Vahlen GmbH: München.
- Cummings, T. J. (1992) Konfiguration Strategischer F&E-Allianzen: Innovation durch Partnerschaft. In: Bronder, C., Pritzl, R. (Hrsg.) *Wegweiser für strategische Allianzen: Meilen und Stolpersteine bei Kooperationen*. Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH: Frankfurt am Main, 211-222.
- Das, T. K., Teng, B.-S. (1999) Managing risks in strategic alliances. *Academy of Management Executive* 13 (4), 50.
- Das, T. K., Teng, B.-S. (2002) The dynamics of alliance conditions in the alliance development process. *Journal of Management Studies* 39 (5), 725-746.
- Day, G. S. (1994) The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing* 58 (4), 37-52.
- Dinter, S. (2001) *Netzwerke - eine Organisationsform moderner Gesellschaften?* Tectum-Verl.: Marburg.

- Dowling, M., Helm, R. (2006) Product development success through cooperation: A study of entrepreneurial firms. *Technovation* 26 (4), 483-488.
- Düttmann, B. (1989) *Forschungs- und Entwicklungskooperationen und ihre Auswirkungen auf den Wettbewerb*. Verlag Josef Eul: Bergisch Gladbach; Köln.
- Dybe, G., Kujath, H. J. (2000) *Hoffnungsträger Wirtschaftscluster - Unternehmensnetzwerke und regionale Innovationssysteme: Das Beispiel der deutschen Schienenfahrzeugindustrie*. Edition Sigma Rainer Bohn Verlag: Berlin.
- Ellis, R. A., Berdoyes, M. (2002) An example of successful international cooperation in rocket motor technology. *Acta Astronautica* 51 (1-9), 47-56.
- Endress, R. (1991) *Strategie und Taktik der Kooperation: Grundlagen der zwischen- und innerbetrieblichen Zusammenarbeit*. 2. Aufl., Erich Schmidt Verlag: Berlin.
- Fleisch, E. (2001) *Das Netzwerkunternehmen: Theorien, Strategien und Prozesse zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit in der "Networked economy"*. Springer-Verlag: Berlin Heidelberg.
- Franz, M. (1995) *F&E-Kooperationen aus wettbewerbspolitischer Sicht*. Nomos Verlagsgesellschaft: Baden-Baden.
- Gemünden, H. G., Heydebreck, P. (1995) The influence of business strategies on technological network activities. *Research Policy* 24 (6), 831-849.
- Gemünden, H. G., Ritter, T., Heydebreck, P. (1996) Network configuration and innovation success: An empirical analysis in German high-tech industries. *International Journal of Research in Marketing* 13 (5), 449-462.
- Gillespie, K., Jeannet, J.-P., Hennessey, H. D. (2004) *Global Marketing - An Interactive Approach*. Houghton Millfin Company: Boston.
- Gruner, K. E., Homburg, C. (2000) Does Customer Interaction Enhance New Product Success? *Journal of Business Research* 49 (1), 1-14.
- Håkansson, H. (1987) *Industrial Technological Development: A Network Approach*. Croom Helm: London.
- Håkansson, H., Johanson, J. (1988) *Formal and Informal Cooperation Strategies in International Industrial Networks*. D.C. Heath and Company: New York.
- Harryson, S. J. (1997) From experience How Canon and Sony drive product innovation through networking and application-focused R&D. *Journal of Product Innovation Management* 14 (4), 288-295.

- Hauschildt, J. (2004) *Innovationsmanagment*. 3. Aufl., Verlag Franz Vahlen GmbH: München.
- Hauschildt, J., Salomo, S. (2007) *Innovationsmanagement*. Verlag Franz Vahlen GmbH: München.
- Helfert, G. (1998) *Teams im Relationship Marketing: Design effektiver Kundenbeziehungsteams*. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH: Wiesbaden.
- Hladik, K. J. (1988) R&D and International Joint Ventures. In: Contractor, F. J., Lorange, P. (Hrsg.) *Cooperative Strategies in International Business*. D.C. Heath and Company: New York.
- Hoffmann, W. H. (2001) *Management von Allianzportfolios/Strategien für ein erfolgreiches Unternehmensnetzwerk*. Schäffer-Poeschel: Stuttgart.
- Hoffmann, W. H. (2003) Allianzmanagementkompetenz - Entwicklung und Institutionalisierung einer strategischen Ressource. In: Schreyögg, G., Sydow, J. (Hrsg.) *Strategische Prozesse und Pfade*. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH: Wiesbaden, 93-150.
- Hofmann, J., Arnold, H., Benz, H., Bonnet, P., Bürkle, P., Gölz, A., Jacobi, J., Schulte-Wiekling, J. (2002) *Besser arbeiten in Netzwerken - Wie virtuelle Unternehmen Erfolg haben*. Shaker Verlag: Aachen.
- Homburg, C. (1995) *Kundennähe von Industriegüterunternehmen: Konzeption - Erfolgsauswirkungen - Determinanten*. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH: Wiesbaden.
- Imai, K., Baba, Y. (1991) Systemic Innovation and Cross-Border Networks. In: OECD (Hrsg.) *Technology and Productivity: The Challenge for Economic Policy*. OECD: Paris.
- Jaworski, B. J., Kohli, A. K. (1993) Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing* 57 (3), 53-70.
- Johne, A. (1999) Successful Market Innovation. In: Tintelnot, C., Meißner, D., Steinmeier, I. (Hrsg.) *Innovationsmanagement*. Springer: Berlin, Heidelberg.
- Jorde, T. M., Teece, D. J. (1990) Innovation and Cooperation: Implications for Competition and Antitrust. *Journal of Economic Perspectives* 4 (3), 75-96.

- Kasper, H., Holzmüller, H. H., Wilke, C. (2005) Unternehmenskulturelle Voraussetzungen der Kooperation. In: Zentes, J., Swoboda, B., Morschett, D. (Hrsg.) *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke*. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH: Wiesbaden, 963-985.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J. (1990) Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing* 54 (2), 1-18.
- Kotler, P. (2003) *Marketing Management*. 11. Ausgabe. Aufl., Pearson Education, Inc.: Upper Saddle River, NJ.
- Kowol, U. (1998) *Innovationsnetzwerke - Technikentwicklung zwischen Nutzungsvisionen und Verwendungspraxis*. Dt. Univ.-Verl.: Wiesbaden.
- Kutschker, M. (1994) Strategische Kooperation als Mittel der Internationalisierung. In: Schuster, L. (Hrsg.) *Die Unternehmung im internationalen Wettbewerb*. Erich Schmidt Verlag GmbH & Co.: Berlin.
- Lau, H. C. W., Chin, K. S., Pun, K. F., Ning, A. (2000) Decision supporting functionality in a virtual enterprise network. *Expert Systems with Applications* 19 (4), 261-270.
- Li, T., Calantone, R. J. (1998) The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization and Empirical Examination. *Journal of Marketing* 62 (4), 13-29.
- Lubritz, S. (1998) *Internationale Strategische Allianzen mittelständischer Unternehmen: eine theoretische und empirische Analyse*. Peter Lang GmbH: Frankfurt am Main.
- Mariti, P., Smiley, R. H. (1983) Co-Operative Agreements and the Organization of Industry. *The Journal of Industrial Economics* 31 (4), 437-451.
- Merchant, H. (2000) Configurations of International Joint Ventures. *Management International Review* (40), 107-140.
- Molinas, J. (1998) The impact of inequality, gender, external assistance and social capital on local-level cooperation. *World Development* 26 (3), 413-431.
- Morschett, D. (2005) Formen von Kooperationen, Allianzen und Netzwerken. In: Zentes, J., Swoboda, B., Morschett, D. (Hrsg.) *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke*. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH: Wiesbaden, 377-403.
- Nalebuff, B. J., Stiglitz, J. E. (1983) Information, Competition, and Markets. *American Economic Review* 73 (2), 278-283.

- Narver, J. C., Slater, S. F. (1990) The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing* 54 (4), 20-35.
- Nicolai, A., Kieser, A. (2002) Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs. *Die Betriebswirtschaft* (6/02), 579-596.
- OECD (2006) *Main Science and Technology Indicators 2006/2*. OECD: Paris.
- Oelsnitz, D. v. d. (2005) Kooperation: Entwicklung und Verknüpfung von Kernkompetenzen. In: Zentes, J., Swoboda, B., Morschett, D. (Hrsg.) *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke*. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH: Wiesbaden, 183-210.
- Oesterle, M.-J. (2005) Kooperationen in Forschung & Entwicklung. In: Zentes, J., Swoboda, B., Morschett, D. (Hrsg.) *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke*. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH: Wiesbaden, 769-795.
- Parise, S., Sasson, L. (2002) Leveraging knowledge management across Strategic Alliances. *Ivey Business Journal* 66 (4), 41-47.
- Perloff, J. (2004) *Microeconomics*. 3. Aufl., Pearson Education, Inc.: Boston, San Francisco, New York.
- Powell, W. (1996) Weder Markt noch Hierarchie: Netzwerkartige Organisationsformen. In: Kenis, P., Schneider, V. (Hrsg.) *Organisation und Netzwerk*. Campus Verlag: Frankfurt/Main, New York.
- Prahalad, C. K., Hamel, G. (1990) The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review* 68 (3), 79-91.
- Ritter, T. (1998) *Innovationserfolg durch Netzwerk-Kompetenz: Effektives Management von Unternehmensnetzwerken*. Gabler: Wiesbaden.
- Ritter, T. (1999) The Networking Company: Antecedents for Coping with Relationships and Networks Effectively. *Industrial Marketing Management* 28 (5), 467-479.
- Ritter, T., Gemünden, H. G. (2003) Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents. *Journal of Business Research* 56 (9), 745-755.
- Ritter, T., Gemünden, H. G. (2004) The impact of a company's business strategy on its technological competence, network competence and innovation success. *Journal of Business Research* 57 (5), 548-556.
- Ritter, T., Wilkinson, I. F., Johnston, W. J. (2002) Measuring network competence: some international evidence. *Journal of Business & Industrial Marketing* 17 (2/3), 119-138.

- Ritter, T., Wilkinson, I. F., Johnston, W. J. (2004) Managing in complex business networks. *Industrial Marketing Management* 33 (3), 175-183.
- Roß, A. (2006) *Wertsteigerung durch Netzwerkkompetenz*. Josef Eul Verlag: Köln.
- Rotering, C. (1990) *Forschungs- und Entwicklungskooperationen zwischen Unternehmen: eine empirische Analyse*. Poeschel: Stuttgart.
- Rüdiger, M. (2000) *Forschung und Entwicklung als Dienstleistung: Grundlagen und Erfolgsbedingungen der Vertragsforschung*. Dt. Univ.-Verl.: Wiesbaden.
- Ruekert, R. W., Walker, O. C., Jr. (1987) Marketing's Interaction with Other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence. *Journal of Marketing* 51 (1), 1-19.
- Scholz, C., Hofbauer, W. (1990) *Organisationskultur: die vier Erfolgsprinzipien*. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH: Wiesbaden.
- Schubert, W., Küting, K. (1981) *Unternehmungszusammenschlüsse*. Verlag Franz Vahlen GmbH: München.
- Siemer, S. (1991) *Diversifizieren mit Venture-Management: Effizienz und praktische Anwendung von Venture-Einheiten zur Erschließung neuer Geschäftsfelder*. Erich Schmidt Verlag GmbH & Co.: Berlin.
- Sohal, A. S., Perry, M., Pratt, T. (1998) Developing partnerships and networks: learning from practices in Australia. *Technovation* 18 (4), 245-290.
- Specht, G., Beckmann, C., Amelingmeyer, J. (2002) *F&E-Management - Kompetenz im Innovationsmanagement*. Schäffer-Poeschel Verlag: Stuttgart.
- Spekman, R. E., Forbes, T. M. I., Lynn, I. A., MacAvoy, T. C. (1998) Alliance Management: A view from the past and a look to the future. *Journal of Management Studies* 35 (6), 747-772.
- Staub, K. E. (1976) *Die Unternehmungskooperation für Produktinnovationen*. Verlag Paul Haupt: Bern, Stuttgart.
- Stummer, C., Günther, M., Köck, A. M. (2006) *Grundzüge des Innovations- und Technologiemanagements*. Facultas Verlags- und Buchhandels AG: Wien.
- Teichert, T. A. (1994) *Erfolgspotential internationaler F&E-Kooperationen*. Dt. Univ.-Verl.: Wiesbaden.
- Tietz, B. (1991) *Handbuch Franchising: Zukunftsstrategien für die Marktbearbeitung*. Verlag moderne industrie AG & Co.: Landsberg a. L.

- Tröndle, D. (1987) *Kooperationsmanagement: Steuerung interaktioneller Prozesse bei Unternehmungsk Kooperationen*. Verlag Josef Eul: Bergisch Gladbach, Köln.
- Vahs, D., Burmester, R. (2002) *Innovationsmanagement: Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung*. Schäffer-Poeschel: Stuttgart.
- von Hippel, E. (1987) Cooperation between Rivals: Informal Know-How Trading. *Research Policy* 16), 291-302.
- von Hippel, E. (1988) *The sources of innovation*. Oxford University Press, Inc.: New York.
- Voswinckel, G. (1979) *Untersuchungen der Beitrittsentscheidung in horizontalen Unternehmenskooperationen*. vorgelegt von Goswin Voswinckel: Hamburg.
- Welge, M. K., Al-Laham, A. (2002) Erscheinungsformen und betriebswirtschaftliche Relevanz von Strategischen Allianzen. In: Macharzina, K., Oesterle, M.-J. (Hrsg.) *Handbuch Internationales Management*. Gabler: Wiesbaden.
- Werner, H. (2000) *Junge Technologieunternehmen: Entwicklungsverläufe und Erfolgsfaktoren*. Dt. Univ.-Verl.: Wiesbaden.
- Weule, H. (2002) *Integriertes Forschungs- und Entwicklungsmanagement: Grundlagen, Strategien, Umsetzung*. Hanser: München, Wien.
- Wilson, A. (2006) *Marketing Research - An Integrated Approach*. 2. Aufl., Pearson Education Limited: London.
- Windeler, A. (2005) Netzwerktheorien: Vor einer relationalen Wende? In: Zentes, J., Swoboda, B., Morschett, D. (Hrsg.) *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke*. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH: Wiesbaden, 211-233.
- Witt, J. (1996) *Produktinnovation: Entwicklung und Vermarktung neuer Produkte*. Verlag Franz Vahlen: München.
- Woratschek, H., Roth, S. (2005) Kooperation: Erklärungsperspektive der Neuen Institutionenökonomik. In: Zentes, J., Swoboda, B., Morschett, D. (Hrsg.) *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke*. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH: Wiesbaden, 141-166.
- Wrona, T., Schell, H. (2005) Globalisierungsbetroffenheit von Unternehmen und die Potenziale der Kooperation. In: Zentes, J., Swoboda, B., Morschett, D. (Hrsg.) *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke*. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH: Wiesbaden, 323-437.

- Zentes, J., Swoboda, B. (2001) *Grundbegriffe des Marketing - Marktorientiertes globales Management-Wissen*. Schäffer-Poeschel: Stuttgart.
- Zentes, J., Swoboda, B., Morschett, D. (2005a) Kooperationen, Allianzen und Netzwerke - Entwicklung der Forschung und Kurzaussatz. In: Zentes, J., Swoboda, B., Morschett, D. (Hrsg.) *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke*. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH: Wiesbaden, 3-32.
- Zentes, J., Swoboda, B., Morschett, D. (2005b) Perspektiven der Führung kooperativer Systeme. In: Zentes, J., Swoboda, B., Morschett, D. (Hrsg.) *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke*. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH: Wiesbaden, 935-962.

Internet

BMBWK, http://archiv.bmbwk.gv.at/medienpool/13312/wettrat_de.pdf [Zugriff am 05.01.08].

BMWA, <http://www.bmwa.gv.at> [Zugriff am 05.01.08].

BMWF, <http://www.bmwf.gv.at/submenue/forschung/> [Zugriff am 05.01.08].

BMVIT, <http://www.bmvit.gv.at/innovation/internationales/index.html> [Zugriff am 05.01.08].

CDA, <http://www.cdg.ac.at> [Zugriff am 05.01.08].

Die Presse, *BMW sucht engere Kooperation mit Mercedes*,
<http://diepresse.com/home/wirtschaft/economist/309638/index.do> [Zugriff am 04.01.08].

Die Presse, *Stärkere F&E-Kooperation von Österreich und Bayern*,
<http://diepresse.com/home/wirtschaft/economist/303423/index.do> [Zugriff am 05.01.08].

FFG, <http://www.ffg.at/content.php?cid=616> [Zugriff am 05.01.08].

Innovationservice,
http://www.innovationservice.at/de/faq/fa_faq.asp?Key=120&Typ=200&ListStart=0
[Zugriff am 05.01.08].

Kunststoffcluster, <http://www.kunststoffcluster.at> [Zugriff am 16.01.08].

Plasticker, *China: Qualität in der Kunststoffindustrie wird wichtiger*,
<http://plasticker.de/news/shownews.php?nr=2573> [Zugriff am 16.01.08].

Statistik Austria,
http://www.statistik.gv.at/web_de/presse/pressemitteilungen_laufendes_jahr/020968?year=2007
[Zugriff am 05.01.08].

Tirol, <http://www.tirol.gv.at> [Zugriff am 05.01.08].

Anhang 1: Interviewleitfaden der empirischen Erhebung

INTERVIEWLEITFADEN

A) Einleitung

B) Demographische Daten

Unternehmen: _____

Datum: _____

Name: _____

Stellung: CEO Entwickler Anderes _____

Unternehmensgröße (Mitarbeiter): _____

Unternehmensalter: _____

Jahresumsatz: _____

C) Fragen

1. Ich möchte Ihnen im Folgenden einige Arten von Kooperationspartnern nennen und würde gerne wissen, mit welcher Art von Partnern Sie zusammenarbeiten und wie viele Partner Sie ca. in jeder Kategorie haben.

Partner	1-5	6-10	>10
Lieferanten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fachhochschulen / Universitäten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Außeruniversitäre Forschungseinrichtungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unternehmensberatern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konkurrenten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andere	_____		

2. Handelt es sich bei den Konkurrenten, mit denen zusammengearbeitet wird, um große, mittlere oder kleine Unternehmen?

↓

Groß (> 30 Mio. € Umsatz)	Mittel (< 30 Mio. € Umsatz)	Klein (< 8 Mio. € Umsatz)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anzahl: _____	Anzahl: _____	Anzahl: _____

3. In welchen Bereichen kooperieren Sie genau? Handelt es sich dabei um Prozess-, Produkt- oder Dienstleistungsinnovationen?

4. Warum kooperieren Sie?

- Zugang zu neuen Märkten
 - Zugang zu Know-how
 - Zugang zu finanziellen Ressourcen
 - Verringerung des Risikos
 - Beschleunigung der Prozesse
 - Kosteneinsparungen (economies of scale)
 - Anderes
-

5. Wie wird der Kontakt zu möglichen Kooperationspartnern hergestellt?

	<u>Oft, Manchmal, Nie</u>
Durch vorhandene Partner	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Organisationen (z.B. Handelskammer, Berater, Industriellenvereinigung, Regierungsorganisationen)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Messen und Ausstellungen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Firmenwerbung in spezialisierten technischen Journalen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Forschungsberichte	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Durch ehemalige Mitarbeiter	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Anderere	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

6. Wie identifizieren Sie mögliche Kooperationspartner und was ist ausschlaggebend für die Wahl eines Kooperationspartners?

7. Handeln Sie hauptsächlich mit österreichischen oder auch mit internationalen Unternehmungen? Sind die Kooperationen mit österreichischen Unternehmen eher regional angelegt?

a) Kooperation mit intern. Unternehmungen:

- Aus welchen Ländern/Regionen stammen die Kooperationspartner hauptsächlich?
- Was sind die größten Probleme innerhalb der Kooperationen mit internationalen Unternehmen?
- Kommunizieren Ihre Angestellten in der Landessprache Ihrer Partner?

b) Keine Kooperation mit internat. Unternehmungen: Welche Gründe sprechen für eine Kooperation mit österreichischen Unternehmen und gegen eine Kooperation mit internat. Unternehmen?

8. Wie lange arbeiten Sie schon mit den Kooperationspartnern zusammen?

- Zulieferern _____
- Kunden _____
- Fachhochschulen / Universitäten _____
- Forschungseinrichtungen _____
- Konkurrenten _____
- Andere _____

Anhand der drei für die Unternehmung wirtschaftlich gesehen wichtigsten Partner – Wer sind die Partner und wie lange wird zusammengearbeitet?

9. Gibt es wichtige Partner, mit denen sehr enge Kooperationsbeziehungen (strong ties) geknüpft sind und solche, die ebenfalls sehr wichtig sind, aber mit denen eher lose kooperiert (weak ties) wird?
10. Wie oft kontaktieren Sie Ihre Partner in etwa (einmal pro Woche, einmal im Monat, einmal alle 6 Monate, ... per email, Telefon, Intranet ...)? Hängt dies auch vom Produktlebenszyklus bzw. Dauer der Kooperation ab?
11. Welche Art von Information wird innerhalb der Beziehungen ausgetauscht (Fachliches –allgemein/vertraulich, Organisatorisches, Vertrauliches)?
12. Wie werden die Informationen ausgetauscht (formell, informell, vertraglich geregelt)?
13. Gibt es speziell Mitarbeiter, die für die Beziehung zu einem Unternehmen innerhalb des Netzwerkes verantwortlich sind?

Gibt es spezielle Ansprechpartner in ihrer Unternehmung für die Kooperationspartner?

Werden diese Mitarbeiter speziell für diese Aufgabe ausgewählt?

Wenn ja, wie?

Welche Aufgaben genau fallen in ihren Verantwortungsbereich?

Wie sieht der Austausch zwischen den Mitarbeitern aus, die in Geschäftsbeziehungen zu den Partnern stehen? (formalisiert, informell, Meetings)

Stehen Ihre Mitarbeiter auch außerhalb des Unternehmensalltags mit den Mitarbeitern Ihrer Partner in Kontakt?

14. Welchen Ausbildungsabschluss können die meisten ihrer Mitarbeiter vorweisen? (In Prozent zur jeweiligen Kategorie)
- | | |
|--------------------------|-------|
| Max. Pflichtschule | _____ |
| Lehre oder Fachschule | _____ |
| Matura | _____ |
| Fach-/Hochschulabschluss | _____ |
| Anderes | _____ |

15. Legen Sie hinsichtlich der Wahl Ihrer Mitarbeiter mehr Wert auf fachliche oder auf soziale Qualifikationen?
16. Findet zwischen Ihnen und Ihren Partnern Personaltransfer statt? Wenn ja, in welchen Bereichen und wie sieht der aus (für ein Projekt, feste Übernahme)?
17. Wird vor Eingang jeder Kooperation genau überlegt, was mit der Kooperation erreicht werden soll?

Gibt es auch Platz für Zufallsinnovationen?

18. Gibt es Mechanismen, mit denen überprüft wird, ob die Ziele erreicht werden? Wenn ja, welche?

19. Bewerten Sie die Leistungen Ihrer Konkurrenz und Ihre Leistungen und nutzen Sie die gewonnenen Informationen, um den Bedarf nach externem Wissen zu bewerten?
20. Bewerten Sie Ihre Technologiepartner im Vergleich zu einander? Anhand welcher Kriterien (Know-how, Leistungsfähigkeit von F&E, Produktions-Know-how)?
21. Bewerten Sie auch die Qualität bzw. Leistungsstärke der Kooperation? Wenn ja, wie?
22. Wie werden eventuelle Probleme mit den Kooperationspartnern gelöst?
23. Wie werden eventuelle Probleme mit Ihren Mitarbeitern gelöst?
24. Welche Höhen und Tiefen haben Sie schon in Ihren Kooperationen erlebt?
25. In welchen anderen Bereichen außer F&E findet Kontrolle im Hinblick auf die Geschäftsbeziehungen zu Ihren Partnern statt und wie wird diese durchgeführt?
26. Setzen sich Ihre Produkt- bzw. Prozessweiter- und -neuentwicklungen am Markt besser durch als die Innovationen der Konkurrenz? Warum / warum nicht?
27. Sind Ihre Produkte und Produktionsverfahren auf dem neusten Stand der Technik?
28. Wie viel Prozent Ihrer Produkte wurden vor weniger als drei Jahren entwickelt?
29. Wie viel Prozent ihrer Produkte werden auf Betriebsanlagen produziert, die weniger als drei Jahre alt sind?
30. In Hinblick auf Produkt- und Prozessinnovationserfolg, was hat sich verändert seit Sie mit Ihren Partnern kooperieren? Wie und wann hat sich die Zusammenarbeit auf den Innovationserfolg ausgewirkt?
31. Wo sehen Sie Hemmnisse für Innovationsnetzwerke?

Welche der folgenden Hemmnisse sind für Sie relevant?

Sehr, neutral, weniger

Verfügbarkeit von hochqualifizierten Arbeitskräften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualität der Ausbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forschungsförderung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitszeitflexibilisierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ausländerbeschäftigung und Aufenthaltsgenehmigungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geringe Mobilität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Infrastruktur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Steuer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gewerbeordnung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(Zu wenig Verständnis der Unis für die Probleme der Industrie)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

32. Wenn Sie in Bezug auf Innovationsnetzwerke Wünsche für die Zukunft äußern könnten, welche wären dies? Welche Rolle könnte hier die Industriellenvereinigung einnehmen?

D) Gesprächsabschluss

Anhang 2: Abstract

Die Bedeutung von Forschung und Entwicklung ist in den letzten Jahren aufgrund des steigenden Wettbewerbs und der Komplexität von Produkt- und Prozessentwicklungen, stark gestiegen. Eine Möglichkeit, diese effektiver und effizienter zu betreiben wird durch Kooperationen ermöglicht. Diese Möglichkeit wurde auch von der unternehmerischen Praxis erkannt. So zeigen bisherige Studien, dass knapp die Hälfte der Unternehmen mehr als zehn Prozent ihres F&E-Budgets für Kooperationen ausgibt und sich die interorganisationale Zusammenarbeit positiv auf den Erfolg von Innovationen auswirkt. Gezeigt wurde, dass sich interorganisationale Zusammenarbeit positiv auf den Erfolg von Innovationen auswirkt. Fachliche Qualifikationen alleine sind allerdings nicht ausreichend – eine bedeutende Wirkung wird auch den sozialen Qualifikationen zugesprochen. Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Betrachtung der Umsetzung von Kooperationsaktivitäten. Schwerpunkte bilden dabei die Initiierung von Kontakten, die Abwicklung von Kooperationen, Konfliktlösungsmechanismen, Evaluationsprozeduren und Auswirkungen auf den Kooperationserfolg. Mithilfe von 17 qualitativen Interviews in der österreichischen Kunststoffindustrie wird gezeigt, dass ein Bewusstsein über Maßnahmen zur Erfolgserreichung vorhanden, deren Umsetzung allerdings nur bedingt festzustellen ist. Offen bleibt, inwiefern sich durch die Einführung solcher Maßnahmen der Erfolg vergrößern lassen würde. In jedem Fall würden sie zur Kontrollierbarkeit und Steuerbarkeit der Innovationsprozesse und des Erfolgs von Kooperationen beitragen.

Anhang 3: Curriculum Vitae

Sarah Kircher

Date of Birth	August 13, 1983
Place of Birth	Munich, Germany
Citizenship	German

Education

Since 03/2003	University of Vienna, Austria Studies of International Business Administration (Specializations: Innovation & Technology Management, International Marketing)
10/2002 – 02/2003	University of Vienna, Austria Studies of English and Spanish Language
07/2002 – 09/2002	BCN Languages, Barcelona, Spain Spanish Language School
1993 – 2002	Rabanus-Maurus-Schule (Domgymnasium), Fulda, Germany High School (Specializations: English Language, Arts)
1999 – 2000	Lakeview High School, Campti, Louisiana, USA
1989 – 1993	Grundschule Gersfeld (Rhön), Germany Elementary School

Academic and Professional Experience

Since 03/2007	Chair of Innovation and Technology Management, University of Vienna, Austria Student Assistant
08/2006 – 10/2006	Lowe New York, New York City, USA Internship
2003 – 2006	Several Promotional Jobs in Vienna and Frankfurt Fair Hostess and Promotional Activities

Languages

German	Native Language
English	Excellent Knowledge
Spanish	Advanced Knowledge
French	Basic Knowledge
Italian	Basic Knowledge
Latin	Latinum