

# Low2High – Innovationsmanagement für Lowtech-Hightech-Kooperationen

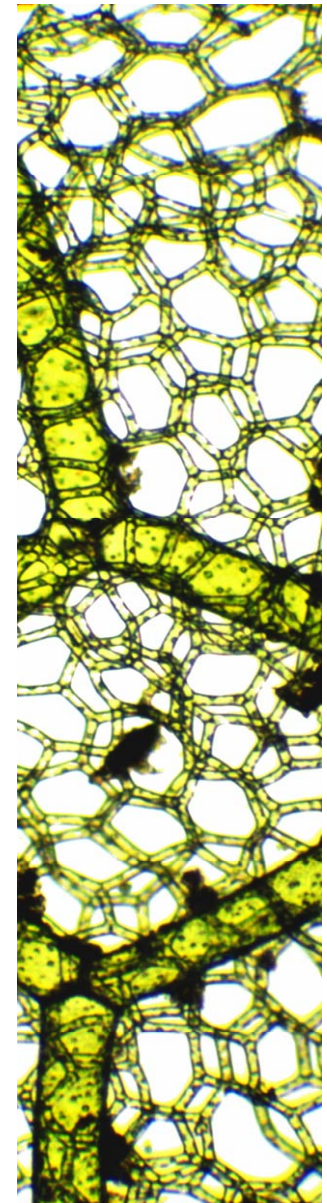
## Themenschwerpunkt 4: Strategische Bewertung von Innovationskooperationen

Dr. Christoph Zanker  
Fraunhofer ISI



Dortmund, Kongresszentrum Westfalenhallen, 29. Juni 2011

Gefördert durch:

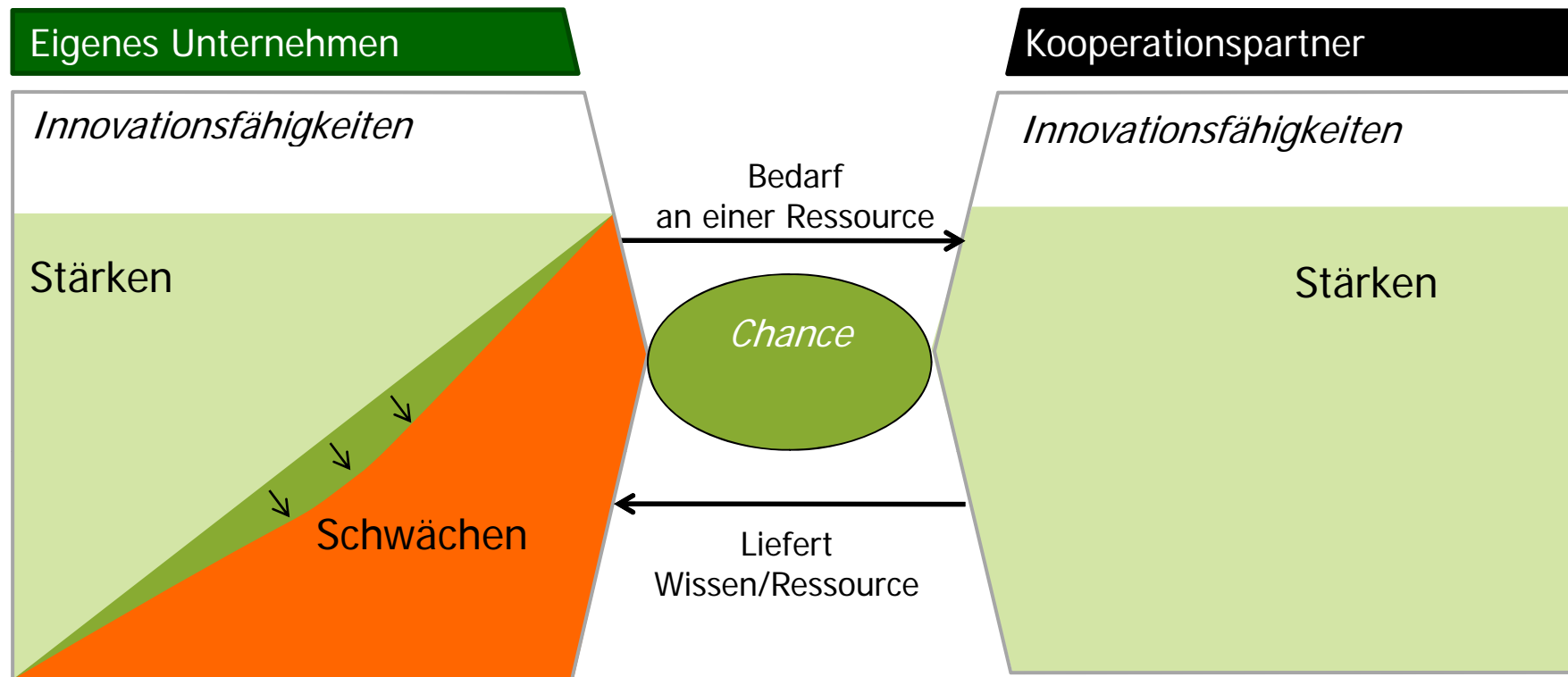


# Hintergrund

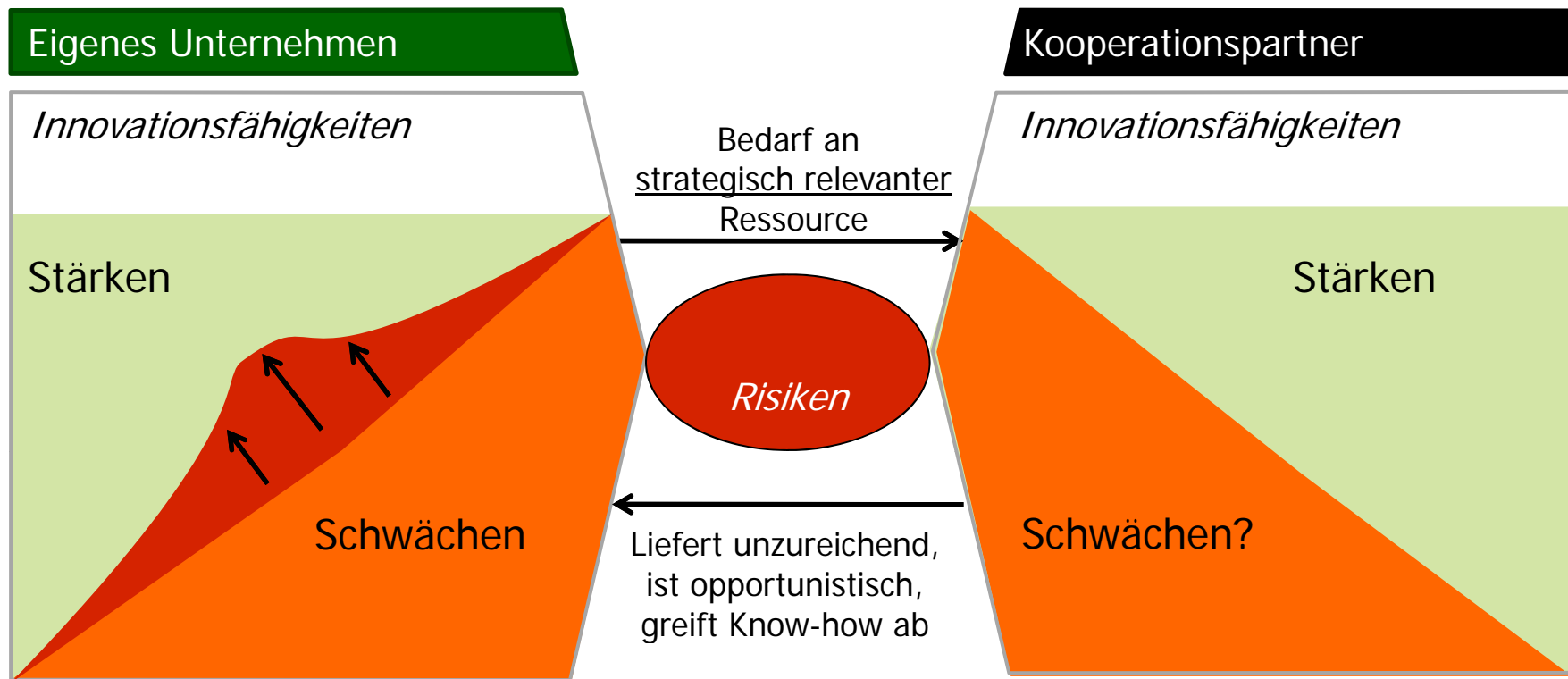
---

- Nicht FuE-intensiver Unternehmen gehen häufig im Bereich ihrer **Kernkompetenzen** innovationsbezogene Kooperationen ein
  - Das eigene Unternehmen hat Bedarf an Ressourcen, Wissen oder Fähigkeiten, über die es selbst nicht verfügt
  - Gegenstand der Austauschbeziehungen sind materielle Ressourcen, vor allem aber immaterielle Ressourcen (Fähigkeiten und Wissen)
  - Das eigene Unternehmen kann die extern bezogenen Ressourcen nutzen, um die eigene Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit zu steigern (-> strategische Relevanz)
  - Neuigkeitsgrad führt zu erhöhter Unsicherheit auf Seiten des Empfängers
- Das Verhalten und die Leistungsfähigkeit des externen Partners hat somit unter Umständen große Einflüsse auf die eigene Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit

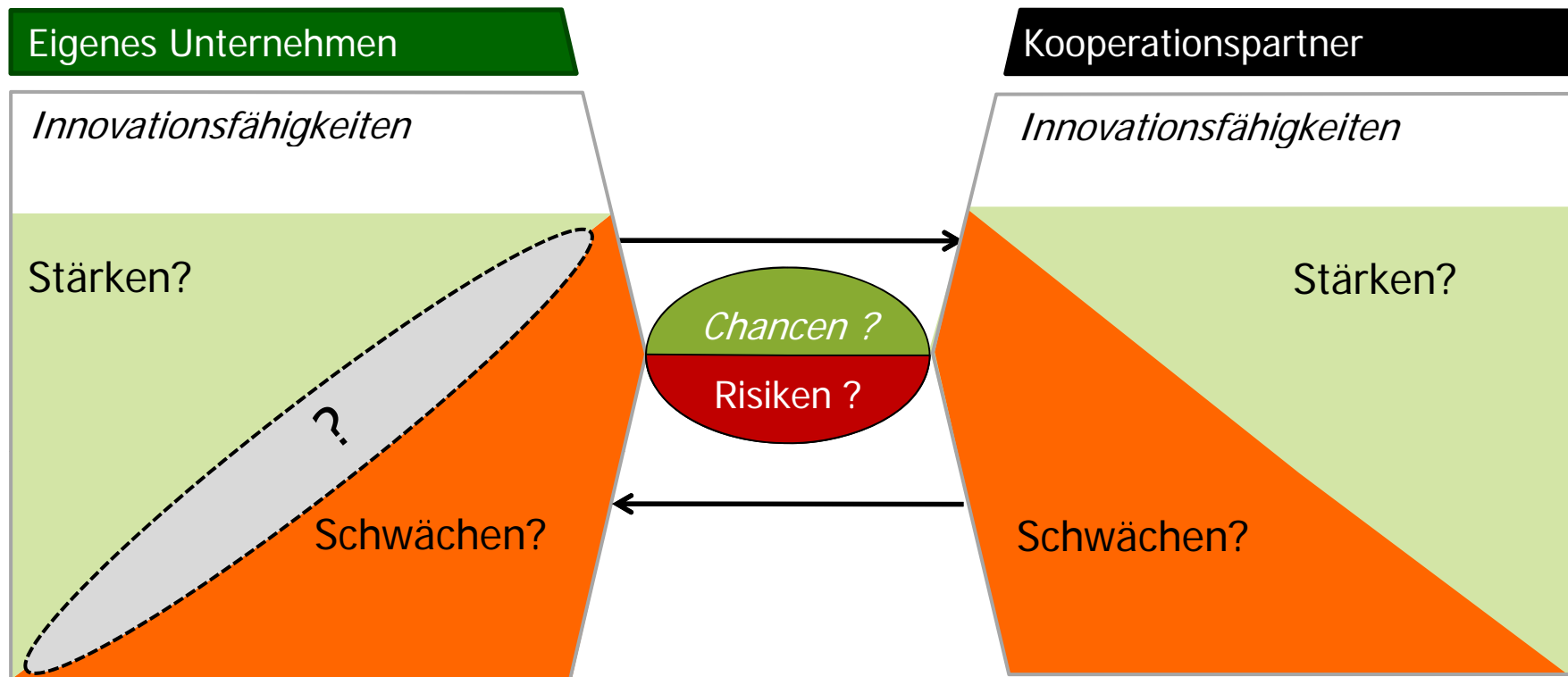
# Grundidee des Bewertungsansatzes



# Grundidee des Bewertungsansatzes



# Bewertungsansatz



➤ Adaption der SWOT-Logik auf das Bewertungsproblem

# Ansatz und Vorgehen

---

1. Identifikation der eigenen Stärken und Schwächen im Wettbewerb und der Ursachen hierfür
2. Auslotung der (aktuellen/zukünftigen) Bedeutung der extern bezogenen Ressourcen (Wissen / Fähigkeiten) für die eigene Leistungsfähigkeit



## Erarbeitung einer Ressourcenlandkarten

*„Welche Ressourcen sind ursächlich für unsere Leistungsfähigkeit und wie hängen die einzelnen Mosaiksteine zusammen?“*



## Einbettung der extern bezogenen Ressourcen in die Ressourcenlandkarte

*„Wie ist die extern bezogene Ressource in unsere Ressourcenlandkarte eingebunden?“*

# Erarbeitung einer Ressourcenlandkarte



# Ansatz und Vorgehen

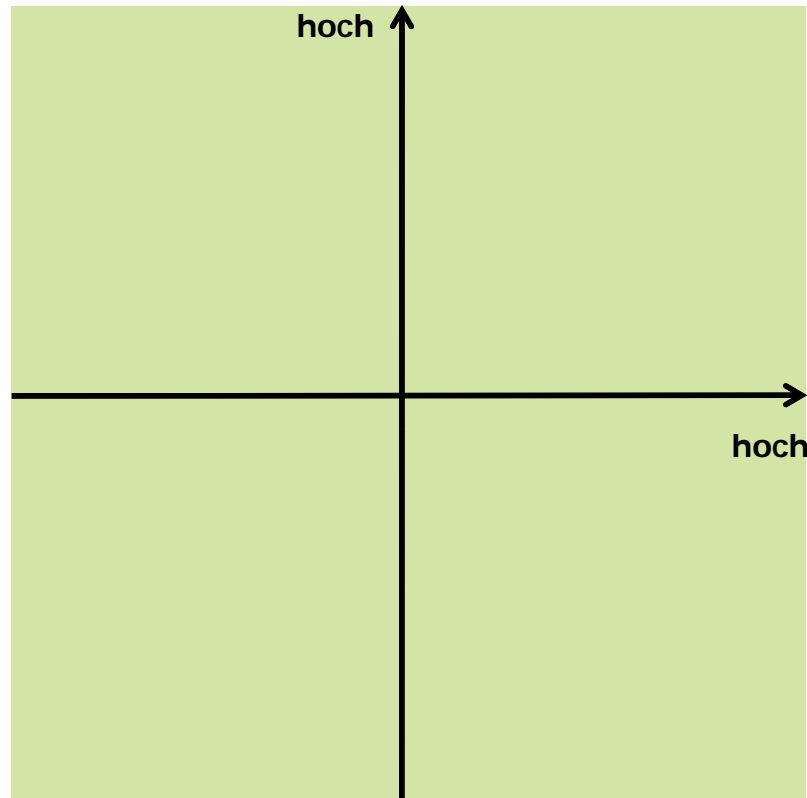
---

1. Identifikation der eigenen Stärken und Schwächen im Wettbewerb und der Ursachen hierfür → Erarbeitung einer Ressourcenlandkarte  
*„Welche Ressourcen sind ursächlich für unsere Leistungsfähigkeit und wie hängen die einzelnen Mosaiksteine zusammen?“*
2. Auslotung der (aktuellen/zukünftigen) Bedeutung der extern bezogenen Ressourcen (Wissen / Fähigkeiten) für die eigene Leistungsfähigkeit → Einbettung der extern bezogenen Ressourcen in die Ressourcenlandkarte  
*„Wie ist die extern bezogene Ressource in unsere Ressourcenlandkarte eingebunden?“*
3. Eruierung der Stärken und Schwächen des Partners → Erarbeitung eines individuellen Stärken- / Schwächen-Profiles  
*„Welche Stärken und Schwächen hat der Partner vor dem Hintergrund unserer Erwartungen -> wie hoch ist das Ausfallrisiko des Partners?“*
4. Ableitung der Relevanz der Stärken und Schwächen des Partners für das eigene Unternehmen → Chancen und Risiken! → Einbettung der extern bezogenen Ressourcen in die Ressourcenlandkarte  
*„Was passiert mit unserem Unternehmen, wenn die extern bezogene Ressource morgen nicht mehr zur Verfügung steht -> wie hoch sind die **Folgewirkungen**?“*



# Zusammenführung der Teilergebnisse

Eigenschaften des Partners



- Welche Stärken und Schwächen hat der Partner?
- Welches Störungs-/Ausfallrisiko haftet der Kooperation an?

Strat. Bedeutung

Welche Bedeutung hat die vom Kooperationspartner bezogene bzw. die mit ihm geteilte Ressource für

- die aktuelle
- und die zukünftige

Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit des eigenen Unternehmens ?

# Fazit und Erfahrungen zum Gestaltungsfeld „Strategische Bewertung von Innovationskooperationen“

---

## Erfahrungen im Rahmen der Unternehmensworkshops

- Aufwand beläuft sich auf ca. 1 bis 2 Tage (Führungskreis)
- Visualisierung und Explizierung der internen und externen Ursachen für die eigene Wettbewerbsfähigkeit sehr nutzenstiftend
  - Schärfung des Bewusstseins für die Ursachen der eigenen Wettbewerbsfähigkeit
  - Schärfung der Werte/Faktoren, die für das Unternehmen wichtig sein sollten
  - Schärfung der strategischen Bedeutung von extern bezogenen Ressourcen für das eigene Unternehmen
- Firmenspezifisches und partnerspezifisches Erarbeiten der Ressourcenbasis und der Stärken/Schwächen-Profile ist essentiell für den Erkenntnisgewinn!

# Fazit und Erfahrungen zum Gestaltungsfeld „Strategische Bewertung von Innovationskooperationen“

---

## Anwendungsmöglichkeiten des Bewertungskonzepts (erprobt in den Unternehmen)

- Ex-ante-Bewertung zukünftiger Innovationskooperationen
  - Welche Chancen und Risiken können sich ergeben?
  - Welche kritischen Aspekte müssen bewusst und aktiv gestaltet werden, damit sich die Kooperation als erfolgreich erweist?
- Bewertung gegenwärtiger Innovationskooperationen:
  - In welcher Abhängigkeit befindet sich das Unternehmen von externen Partnern?
  - Welche Maßnahmen können ergriffen werden, um für das eigenen Unternehmen kritische Abhängigkeitsverhältnisse zu reduzieren?
- Strategische Kooperationspartnerentwicklung:
  - Erarbeitung von Eckpfeilern eines langfristigen Programms zur Partnerentwicklung
  - Erarbeitung von Eckpfeilern eines langfristigen Programms zur Partnerwahl

## Maxime bei der „Partnerwahl“

---

*Bevor wir wissen, **WER** zu uns passt  
Müssen wir wissen, **WAS** zu uns passt*