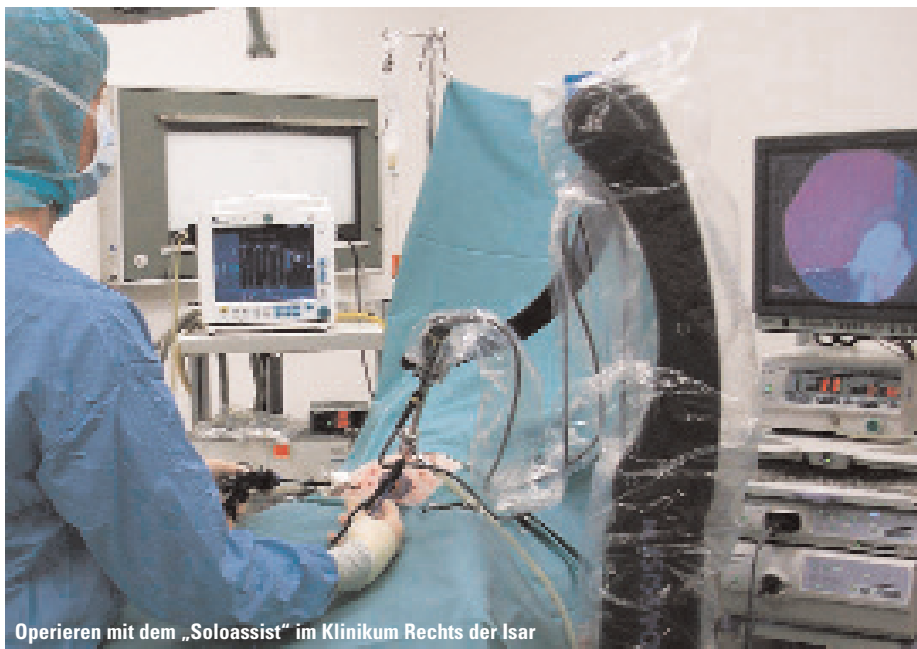


Das schlummernde Potential

Kooperationen bieten auch Mittelständlern neue Chancen, Innovationen voranzutreiben und ihre Wettbewerbsposition zu stärken. Um den Erfolg von Partnerschaften zu sichern, sind jedoch Spielregeln zu beachten. HARRIET AUSTEN



Operieren mit dem „Soloassist“ im Klinikum Rechts der Isar

SEIT MITTE 2008 STEHEN an der Technischen Universität München Maschinen, die Sportprofessor Veit Senner scherzhaft als „Folterkammer für Fahrradbauteile“ bezeichnet. Die hochmodernen Prüfstände für Bikes entlarven Fehlkonstruktionen in Rahmen, Lenkern, Sattelstützen und Gabeln gnadenlos. Im Klinikum Rechts der Isar lassen sich einige Chirurgen seit neuestem vom „Soloassist“ helfen. Das ist ein invasives Kamerasystem, mit dem der Arzt seine Arbeit über einen Bildschirm beobachten und die Operation alleine durchführen kann. In Zeiten knapper Kassen und personeller Engpässe spart die Klinik damit den zusätzlichen Kameramann. Unter anderem bei Lebensmittel- und Pharmazieherstellern könnte demnächst der High-Speed-Roboter „Blitz“ zum Einsatz kommen. Er packt in Windeseile Kekse, Bonbons oder Pillen in Plastikschalen und ist mit 180 Picks pro Minute um 50 Prozent schneller als jeder bisheriger SCARA-Roboter.

Die Bike-Prüfstände, das OP-Assistenzsystem Soloassist und der blitzschnelle Gelenkarmroboter sind technische Weltneuheiten, die von mittelständischen bayerischen Firmen entwickelt wurden - allerdings nicht einzeln, sondern im Verbund mit anderen Unternehmen, Hochschulen oder Forschungsinstituten. „Für uns wäre es nicht möglich gewesen, in einer Einzelleistung an solche Maschinen und Anlagen heranzukommen“, hebt Roland Liertz hervor. Er ist Geschäftsführer des Fahrradherstellers Steppenwolf GmbH aus Taufkirchen und einer im Bund von sechs Firmen, die gemeinsam mit der TU München, Fachgebiet Sportgeräte und Material, und dem Kompetenzzentrum Sport, Gesundheit & Technologie Garmisch-Partenkirchen die weltweit einzigartigen Prüfstände entwickelt haben. Jeder Projektpartner hat jetzt die Möglichkeit, mithilfe der Prüfmethoden neue Fahrradbauteile „schneller, kostengünstiger und vor allem sicherer

konstruieren zu können, um Ermüdungsbrüche zu vermeiden“, fasst Senner zusammen.

Partnerschaften zwischen Konzernen sind in der weltweiten Zusammenarbeit schon lange üblich. Carlos Haertel, Managing Director von General Electric, erzählt, welche Rolle Allianzen zum Beispiel bei Innovationen in seinem Unternehmen spielen. „Wichtig für Innovationen sind Geschwindigkeit, Qualität und Kosten. Wenn ich das alles nicht im Haus habe, gehe ich Partnerschaften ein, um das Wissen aus unterschiedlichen Gebieten gemeinsam zu nutzen.“ Um wirklich Neues bis zur Marktreife zu entwickeln, müssten auch mittelständische Unternehmen „anderen ihre Innovationen öffnen, sich in Netzwerken organisieren und zusammen an Neuerungen forschen“, fordert Gudrun Quandel, Sprecherin des Fraunhofer-Instituts für offene Kommunikationssysteme in Berlin. Die Teilnahme an einem IHK-Unternehmergespräch kann einen ersten Einstieg schaffen: Hier öffnen innovative mittelständische Unternehmen und Forschungsinstitute ihre Türen und laden zum Austausch innovativer Konzepte und Technologien ein. Daneben arbeiten die Innovationsexperten der IHK München mit zahlreichen Clustern und Netzwerken zusammen und können so interessierten Unternehmen Kontakte und damit oft den Einstieg in konkrete Forschungs- und Entwicklungskooperationen vermitteln (siehe Kasten auf Seite 18).

Partnerschaften können grundsätzlich über alle Stufen der Wertschöpfungskette geschlossen werden. Der Synergieeffekt ist dabei in der Regel größer als die Summe aller Einzelleistungen. Kooperationen tragen dazu bei, rationeller zu arbeiten, begrenzte Leistungspaletten zu ergänzen, schneller und flexibler auf Marktchancen

Das ABC erfolgreicher Kooperationen

Allianz-Strategie:

- Mithilfe einer SWOT-Analyse eigene Stärken, Schwächen und Positionierung klären.
- Allianzstrategie mit Unternehmensstrategie abstimmen. Welche Rolle spielen Allianzen? Ist eine Kooperation überhaupt sinnvoll und wenn, in welchen Bereichen? Welche Ressourcen/ Know-how könnten beide Partner einbringen?
- Kooperationsziele, Vorteile, Nutzen, Risiken und Veränderungen definieren.

Allianz-Design:

- Den richtigen Partner wählen. Beide sollten strategisch, operativ und unternehmenskulturell zusammen passen.
- Für die konkrete Partnersuche bisherige Geschäftspartner mit einbeziehen und Quellen nutzen wie die Kooperationsbörsen der Kammern oder im Internet, regionale Kompetenznetzwerke, Cluster, Kooperationsexperten, Infoveranstaltungen, Forschungseinrichtungen oder Firmendatenbanken.

- Prüfen, ob neben den objektiven Vorteilen auch das Vertrauen und der Grundspirit stimmen.
- Ein externer Experte kann helfen, Risiken im Vorfeld zu minimieren.
- Eindeutige Ziele und detaillierte Projektplanung am besten in einem gemeinsamen Business-Plan festsetzen.
- Die Rechte und Pflichten der Partner in einfachen, aber eindeutigen Verträgen dokumentieren.
- Klare Exit-Strategie definieren.

Allianz-Management:

- Dafür sorgen, dass die Allianz von Mitarbeitern und Management auch gelebt wird.
- Kontinuierliches und zielorientiertes Management der Allianz einführen.
- Allianzen Zeit geben. Die Zusammenarbeit längerfristig anlegen, um das volle Potenzial auszuschöpfen.
- Durch laufende Erfolgskontrolle die Einhaltung der definierten Ziele überprüfen.

Quellen: Klaus Harzer (www.kooperationen-im-mittelstand.de);

Dr. Hubert Weber - IGI Institute for Growth and Innovation (www.igi-munich.com) und eigene Recherchen.

zu reagieren, fehlende Kompetenzen auszugleichen, den Wissenstransfer zu mobilisieren und nicht zuletzt Kosten und Risiken auf mehrere Schultern zu verteilen. Dadurch erhöht sich sogar das Umsatzwachstum, hat die neue EU-Studie „IM-Prove“ herausgefunden: Gut vernetzte, offene Unternehmen, die mit anderen Firmen, externen Beratern oder Wissenschaftlern zusammen arbeiten, erzielen ein durchschnittliches Umsatzplus von 7,1 Prozent im Vergleich zu 3,2 Prozent bei den weniger vernetzten Unternehmen.

Norbert Sporer kennt solche Vorteile aus der Praxis. Er ist zusammen mit Matthias Hähnle Gründer und Geschäftsführer der SENSODRIVE GmbH aus Weßling, ei-

GEMEINSAM ENTWICKELN

nes Spin-offs aus dem Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt. SENSODRIVE setzt neueste Entwicklungen in der Antriebstechnik in Produkte um, und das vorzugsweise im Verbund. „Wir haben ein kleines Netzwerk mit mittelständischen Firmen aufgebaut, das schon seit fünf Jahren Bestand hat und in dem wir Produkte gemeinsam entwickeln“, berichtet Sporer. Ein Ergebnis sind Motoransteuerungen für

Elektromotoren, die bereits in Serie hergestellt werden. Den Nutzen dieser Allianz beschreibt Sporer so: „In der Summe sind wir 30 bis 40 Prozent schneller vorangekommen als alleine und haben das finanzielle Risiko aufgeteilt. Außerdem hat jeder der drei Partner seinen Kundenkreis ohne großen Aufwand verdreifacht.“ Genauso funktionierte seine Zusammenarbeit mit der Reutlinger Firma Manz Automation AG. Ergebnis dieser „echten Know-how-Ergänzung“ ist der weltweit schnellste SCARA-Roboter (Gelenkarmroboter). Das Projekt wurde von PRO INNO II gefördert, einem staatlichen Förderprogramm, das im Sommer 2008 durch „ZIM – Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand“ abgelöst wurde. Damit unterstützt das Bundeswirtschaftsministerium Kooperations- und Netzwerkprojekte kleiner und mittlerer Unternehmen (www.zim-bmwi.de).

Laut einer Befragung der IHK München unter oberbayerischen Industrieunternehmen sehen 65 Prozent der Firmen „engere Kooperationen mit nationalen und internationalen Partnern“ als Strategie zur Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit. Trotzdem „haben gerade Mittelständler immer noch sehr hohe Hemmschwellen, sich anderen Firmen wirklich zu öffnen“, stellt

Was die IHK bietet – Veranstaltungen

20. März 2009

2. Kooperationstag für IT-Unternehmer

Thema „Innovation durch Kooperation“.

Mehr als 100 IT-Unternehmen trafen sich im März 2008 in der IHK-Akademie Feldkirchen Westerham und tauschten sich in Workshops zu möglichen Kooperationsfeldern aus. Entstanden sind daraus langfristige Kooperationen, zum Beispiel im Vertriebsbereich. Der 2. Kooperationstag setzt dieses Erfolgsmodell fort und bietet neben der offenen Diskussionsplattform (Open-Space) auch die Vorstellung von Best-Practice-Beispielen erfolgreicher Kooperationen.

IHK für München und Oberbayern und Münchner Unternehmerkreis IT, 13.00–20.00 Uhr
IHK-Akademie Feldkirchen Westerham
Weitere Informationen und Anmeldung:
www.muk-it.com

13. Mai 2009

Kooperationsbörse auf der Messe „Transport Logistic“

Europaweite Kooperationsbörse für länderübergreifende Kooperationen.

Mitorganisiert von der IHK München und der Bayern Innovativ GmbH.

Weitere Informationen und Anmeldung:
www.bayern-innovativ.de;
E-Mail: fischer@bayern-innovativ.de

14. Mai 2009

IHK-Unternehmergespräch

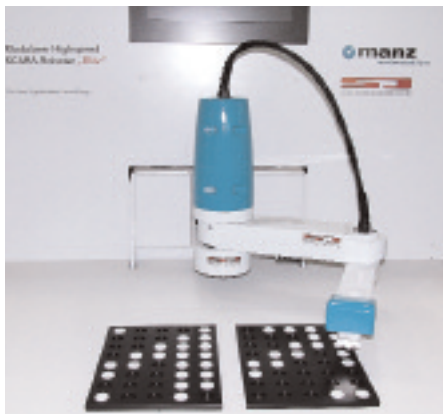
Technologie und Wissen für die Region – Die Hochschule Ingolstadt forscht für und mit Unternehmen Vorträge und Besichtigung des Instituts für Angewandte Forschung (IAF) mit den Schwerpunkten Fahrzeugmechanik, Erneuerbaren Energien sowie Materialwissenschaften, 16.00–19.00 Uhr
Anmeldung:

E-Mail: schwedlerm@muenchen.ihk.de

Beratung und Unterstützung

Die IHK München hat in ihrem Merkblatt zum „Technologietransfer in Oberbayern“ Institutionen und Ansprechpartner zusammengestellt: (www.muenchen.ihk.de, Stichwort „Technologietransfer“). Weiterführende Informationen finden Sie auch im Internet der IHK München unter dem Stichwort „Kooperationen und Netzwerke“ (www.muenchen.ihk.de, Rubrik „Innovationen und Umwelt/Innovationen und Technologie“). Unter dem Stichwort „Kooperationen“ (Rubrik Starthilfe und Unternehmensförderung, Unternehmensförderung) ist die Online-Kooperationsbörse der IHK München zu finden. Unternehmen können hier einen Kooperationspartner suchen und eigene Kooperationswünsche präsentieren. Der Praxisleitfaden „Kooperation von Dienstleistern“ beantwortet die wichtigsten Fragen rund um Kooperationen.

Klaus Harzer fest. Er hat an der Grundig-Akademie in Nürnberg ein vom Bayerischen Sozialministerium gefördertes Forschungsprojekt „Kooperation im Mittelstand“ betreut und daraus ein Schulungssystem entwickelt. Die Zurückhaltung gilt sowohl für vertraglich abgesicherte und auf längere Dauer angelegte Kooperationsprojekte wie auch für informelle Netzwerke. Die Gründe sind vielschichtig. Zu Un-



High-Speed-Roboter: Von Mittelständlern im Verbund entwickelt

sicherheit, Misstrauen und Angst um ein Stück Eigenständigkeit gesellen sich „viel zu wenig Wissen um das ganze Verbundthema“, ergänzt Arbeitswissenschaftler Harzer, der ebenso wie Hubert Weber ein Umdenken der Unternehmen fordert. Weber, Chef des IGI Institute for Growth and Innovation aus München, hat gerade eine aktuelle Studie zu den Erfolgsfaktoren von Allianzen, Kooperationen und Partnerschaften veröffentlicht. „Allianzen wecken ein großes, schlummerndes Potenzial für Wachstum sowie für die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit“, ist Weber überzeugt. Doch in Verbundprozessen lauern auch Risiken, die zu Fehleinschätzungen und letztlich zu einem Scheitern führen können. Die Misserfolgsquote in den ersten 24 Monaten liegt angeblich bei 40 bis 70 Prozent. „Fachliche Inkompetenz und angespannte Liquiditätslage beim Partner, eine Spezifikation, die der Markt nicht braucht und eine unklare Patentsituation können ein Verbundprojekt zu Fall bringen“, zeigt Maximilian Eck, Geschäftsführer der Compact Dynamics

GmbH aus Starnberg, mögliche Stolpersteine auf. Der Spezialist für elektrische Antriebe hat über den Cluster Automotive schon zahlreiche Kooperationen angekurbelt. Um Konflikte rechtzeitig zu beheben, sollten Unternehmen das Kooperationskonzept sorgfältig durchdenken. So ist den Ergebnissen der IGI-Studie zufolge ein ganzheitliches Vorgehen erfolgsentscheidend. Das heißt, dass Allianz-Strategie, Allianz-Design und Allianz-Management aufeinander abgestimmt sind und im Einklang mit übergeordneten Unternehmenszielen stehen. Nicht zu unterschätzen ist auch eine kooperationsfördernde Unternehmenskultur. „Firmen, die Allianzen erfolgreich praktizieren, gehen offen mit Konflikten und kulturellen Problemen um, schaffen ein hohes Maß an Vertrauen beim Partner, stellen einen effizienten Wissensaustausch sicher, kommunizieren offen und regelmäßig und lernen bewusst“, präzisiert Hubert Weber (siehe auch Kasten auf Seite 17).

Wenn Robert Geiger Kooperationsprojekte in Angriff nimmt, achtet er zum Beispiel darauf, „dass sich die Aufgabengebiete nur wenig überschneiden, gemeinsame Interessen an der Umsetzung bestehen, keine Eigenziele verfolgt werden und dass die Chemie stimmt“. Nur bei einer Win-Win-Bereitschaft könne man von einer gelebten Partnerschaft sprechen, ergänzt der Geschäftsführer der AKTORmed GmbH aus Barbing, die den „Soloassist“ im Verbund mit zwei Firmen und einer Klinik entwickelt hat. Ebenso deutlich äußert sich SENSODRIVE-Chef Norbert Sporer. Für ihn hat sich neben der vertraglichen Absicherung die Vertrauensbasis als „A&O“ erwiesen. „Wenn ich weiß, dass ich mich auf meinen Partner verlassen kann, wird alles andere leichter. Grundvertrauen ist mehr wert als ein Vertrag, den man umgehen kann.“

IHK-Info

Noch Fragen?

Zu Innovation, Kooperationen, Netzwerken und Clustern
Dr. Stefan Wimbauer, Tel. 089 5116-321,
E-Mail: wimbauer@muenchen.ihk.de

Monika Nörr, Tel. 089 5116-341,
E-Mail: noerr@muenchen.ihk.de