

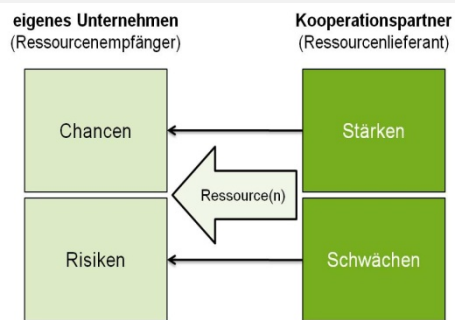
# Gestaltung und Management von Innovationskooperationen

Lösungsansätze und Instrumente zur  
Steigerung der Innovationsfähigkeit  
nichtforschungsintensiver  
Unternehmen

# Buchkapitel 4.5.1

## Strategische Bewertung von Innovationskooperationen

Ergänzende Arbeitsmaterialien zur Anwendung des Lösungsansatzes im Unternehmen



# Anwendungsfelder / Zielsetzung

## Anwendungsfelder

Analyse und Bewertung von Innovationskooperation hinsichtlich ihrer (zu erwartenden) Nutzensgewinne, aber auch hinsichtlich ihrer (potenziellen) Gefahren für das eigene Unternehmen

- *Ex-ante-Bewertung zukünftiger Innovationskooperationen*
- *Bewertung gegenwärtiger Innovationskooperationen*
- *Strategische Kooperationspartnerentwicklung*

## Zielsetzung und Mehrwert

Belastbare und strategieorientierte Chancen- und Risikoeinschätzung über extern bezogene Innovationsleistungen und Möglichkeit zur Ableitung von Strategien im Umgang mit extern bezogenen Innovationsleistungen bzw. den entsprechenden Innovationspartnern.

# Vorbereitung und Planung

## Zeitaufwand

1 – 2 Tag(e) in Form eines moderierten Workshops

## Teilnehmerkreis

Nach Möglichkeit der gesamte Führungskreis des Betriebs (Geschäftsleitung, Produktionsleitung, Kfm. Leitung, Vertriebsleitung, Produkt- und Qualitätsmanagement, Einkaufsleitung, Marketing, Service...), um unterschiedliche Perspektiven auf den eigenen strategische Kompetenzen und die Einschätzung der Innovationspartner

## Vorbereitung der Teilnehmer

Teilnehmer sollten sich entlang dieser Beispiele in der Vorbereitung auf den Workshop Gedanken machen

- welche Wettbewerbsstärken zeichnet unser Unternehmen aus?
- was sind die wichtigsten extern bezogenen Innovationsleistungen?
- welche Erfahrungen haben wir mit bestehenden Innovationspartnern gemacht?

# Vorgehensweise / einzelne Schritte

## Schritt 1

Analyse der eigenen Wettbewerbsvorteile - was können wir besser als unsere Konkurrenten

## Schritt 2

Analyse der Ursachen für die eigenen Wettbewerbsvorteile

## Schritt 3

Analyse der Chancen und Risiken extern bezogener Innovationsleistungen (-ressourcen) für die heutige und zukünftige Wettbewerbsfähigkeit

## Schritt 4

Bewertung der Stärken und Schwächen des Kooperationspartners (Ressourcen-Lieferanten)

## Schritt 5

Zusammenführung der Perspektiven und Ableitung von Kooperationsstrategien

# Schritt 1

Analyse der eigenen  
Wettbewerbsvorteile

## Ziel:

Reflexion der Wettbewerbsvorteile des eigenen Unternehmens - was können wir besser als die Konkurrenz?

- zentralen Säulen der eigenen Produkt-Markt-Strategie sind zu bestimmen
- Bspw. durch Bestimmung und Gewichtung der zentralen Wettbewerbsfaktoren wie „Preis“, „Qualität“, „Flexibilität“, „Service“ und „Innovativität“
- Ausblick in die Zukunft (z.B. zukünftige Produkte, Kunden, Konkurrenten, Ansatzmärkte, Technologien) ist elementar wichtig

Analyse der Ursachen für  
die eigenen  
Wettbewerbsvorteile

Analyse der Chancen  
und Risiken extern  
bezogener Innovations-  
leistungen

Bewertung der Stärken  
und Schwächen des  
Kooperationspartners

Zusammenführung der  
Perspektiven und  
Ableitung von  
Kooperationsstrategien

# Schritt 2

Analyse der eigenen Wettbewerbsvorteile

Analyse der Ursachen für die eigenen Wettbewerbsvorteile

Analyse der Chancen und Risiken extern bezogener Innovationsleistungen

Bewertung der Stärken und Schwächen des Kooperationspartners

Zusammenführung der Perspektiven und Ableitung von Kooperationsstrategien

## Ziel:

Analyse der Ursachen der Wettbewerbsvorteile entlang folgender Leitfragen und Visualisierung der zentralen Ressourcenbündeln

- „Auf welcher Ressourcenbasis baut unser Unternehmen auf, und aus welchen Ressourcen beziehungsweise Ressourcenbündeln (zusammenwirkende Ressourcen) ergeben sich unsere Wettbewerbsstärken?“
- „Welche Ressourcen fehlten uns, um (zukünftig) wettbewerbsfähig zu sein?“
- Welche der Ressourcen haben wir im Haus, welche beziehen wir von externen Innovationspartnern?

→ „Was sind Ressourcen?“ siehe [Folie Nr. 8 und 9](#)

## Hilfsmittel:

„Ressourcenlandkarte“ mit unterschiedlichen Unternehmensbereichen (x-Achse) und ´den unterschiedlichen Ressourcenarten (y-Achse)

→ Beispiel siehe [Folie Nr. 10 und Folie 11](#)

# Schritt 2

Analyse der eigenen Wettbewerbsvorteile

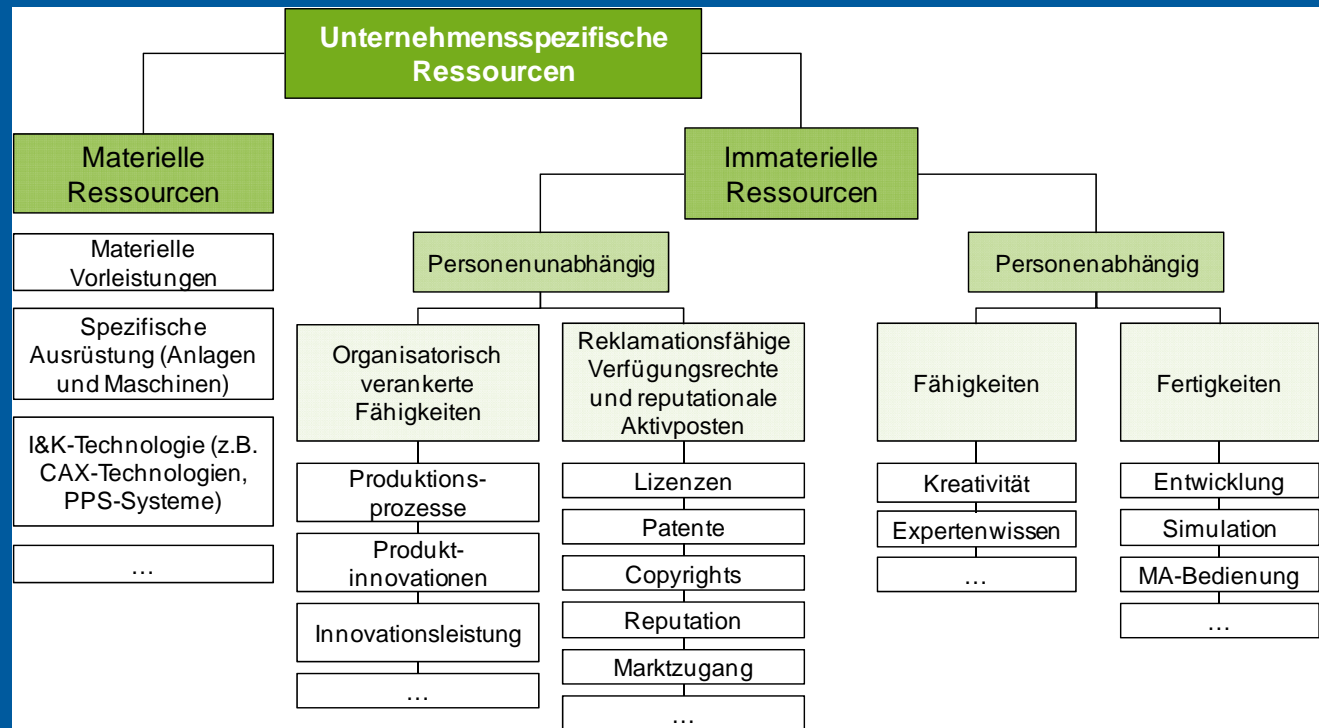
Analyse der Ursachen für die eigenen Wettbewerbsvorteile

Analyse der Chancen und Risiken extern bezogener Innovationsleistungen

Bewertung der Stärken und Schwächen des Kooperationspartners

Zusammenführung der Perspektiven und Ableitung von Kooperationsstrategien

## Was sind Ressourcen und Kompetenzen?





# Schritt 2

Analyse der eigenen Wettbewerbsvorteile

Analyse der Ursachen für die eigenen Wettbewerbsvorteile

Analyse der Chancen und Risiken extern bezogener Innovationsleistungen

Bewertung der Stärken und Schwächen des Kooperationspartners

Zusammenführung der Perspektiven und Ableitung von Kooperationsstrategien

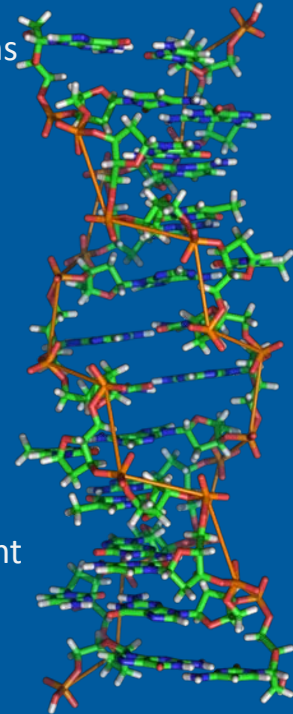
## Ressourcen-/Kompetenzorientierter Ansatz zur Erklärung der Wettbewerbsfähigkeit

### Notwendige Bedingung:

- Die Ressourcen müssen in der Verfügungsmacht des Unternehmens befinden.

### Hinreichende Bedingung:

- Das Unternehmen muss in der Lage sein, die verfügbaren Ressourcen zielgerichtet zu Ressourcenbündel zu kombinieren.
- Die Ressourcenbündel müssen einen unternehmerischen Mehrwert erzeugen.
- Die Ressourcenbündel müssen selten sein, d.h. nur von einem oder wenigen Unternehmen verwendet werden.
- Die Ressourcenbündel dürfen nur schwer imitierbar und für Dritte nicht nachvollziehbar sein.
- Das Unternehmen muss in der Lage sein, die Ressourcenbündel zu koordinieren, rekombinieren und permanent an die Erfordernisse anzupassen.



# Schritt 2

## Visualisierung mittels Ressourcenlandkarte

Analyse der eigenen Wettbewerbsvorteile

Analyse der Ursachen für die eigenen Wettbewerbsvorteile

Analyse der Chancen und Risiken extern bezogener Innovationsleistungen

Bewertung der Stärken und Schwächen des Kooperationspartners

Zusammenführung der Perspektiven und Ableitung von Kooperationsstrategien

Innovationsressourcen			Technik/Technologie			Organisation		Mitarbeiter		Management	
Was		Wo	Produktions-technik	Logistik	Informations-systeme	Aufbau-organisation	Ablauf-organisation	Arbeitszeit/Entlohnung	Personal-entwicklung	Planung/Kontrolle	Führung
		Materielle Ressourcen									
Immaterielle Ressourcen	Personen-unabhängig	Organisatorisch verankert									
		Reklamationsfähige Verfügungsrechte und reputationale Aktivposten									
	Personen-abhängig	Fähigkeiten									
		Fertigkeiten									

# Schritt 2

Analyse der eigenen Wettbewerbsvorteile

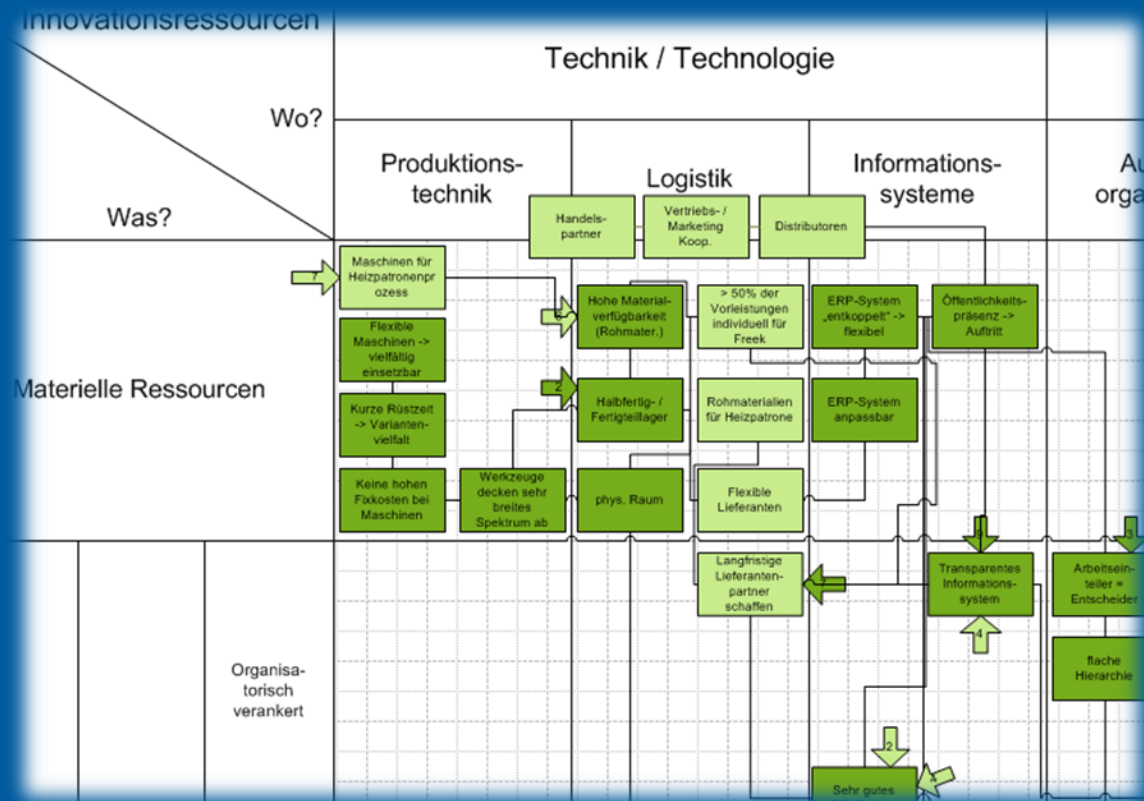
Analyse der Ursachen für die eigenen Wettbewerbsvorteile

Analyse der Chancen und Risiken extern bezogener Innovationsleistungen

Bewertung der Stärken und Schwächen des Kooperationspartners

Zusammenführung der Perspektiven und Ableitung von Kooperationsstrategien

Ausschnitt aus einer Ressourcenlandkarte mit Ressourcenbündeln  
(hellgrün = extern bezogene Innovationsressourcen, dunkelgrün = intern)



# Schritt 3

Analyse der eigenen Wettbewerbsvorteile

Analyse der Ursachen für die eigenen Wettbewerbsvorteile

**Analyse der Chancen und Risiken extern bezogener Innovationsleistungen**

Bewertung der Stärken und Schwächen des Kooperationspartners

Zusammenführung der Perspektiven und Ableitung von Kooperationsstrategien

## Ziel:

Analyse der Chancen und Risiken durch die extern bezogenen Innovationsressourcen

- Ausgangspunkt ist die Ressourcenlandkarte, in der die zentralen externen Innovationsressourcen und die Zusammenhänge zwischen externen und internen Ressourcen dargestellt sind
- Die weiterführende Fragestellung lautet: Welche Konsequenzen hat es für unser Unternehmen beziehungsweise unsere heutige und zukünftige Wettbewerbsstärke, wenn wir ab morgen keinen Zugang zur externen Innovationsressource haben?

→ „Risiko“ siehe Folie Nr. 11

## Hilfsmittel:

„Ressourcenlandkarte“ bestehenden Ressourcenbündeln

→ Beispiel siehe Folie Nr. 10

# Schritt 3

Analyse der eigenen Wettbewerbsvorteile

Analyse der Ursachen für die eigenen Wettbewerbsvorteile

Analyse der Chancen und Risiken extern bezogener Innovationsleistungen

Bewertung der Stärken und Schwächen des Kooperationspartners

Zusammenführung der Perspektiven und Ableitung von Kooperationsstrategien

## Risikofunktion

Eintrittswahrscheinlichkeit<sub>RF; KP</sub> X potenzielle Folgewirkung<sub>RF; KP</sub>

RF = Risikofaktor; KP = Kooperationspartner

## Risikofaktoren

- Verlust Wettbewerbsfähigkeit i.w.S. (Überlebensfähigkeit) des Partners
- Inkompatibilität strategischer Ziele
- Überschneidung von Marktaktivitäten und daraus resultierendes Konkurrenzverhältnis
- Unterschiedliche Vorstellungen über Zeithorizont der Kooperation
- Unterschiedliche Machtverhältnisse zwischen Partnern und Ausnutzen dieser
- Unterschiedliche Bedeutung der Austauschbeziehung für Kooperationspartner (Austauschbarkeit des Partners)
- Know-how-Verlust
- ....

# Schritt 4

Analyse der eigenen Wettbewerbsvorteile

Analyse der Ursachen für die eigenen Wettbewerbsvorteile

Analyse der Chancen und Risiken extern bezogener Innovationsleistungen

**Bewertung der Stärken und Schwächen des Kooperationspartners**

Zusammenführung der Perspektiven und Ableitung von Kooperationsstrategien

## Ziel:

Analyse der Stärken und Schwächen respektive des Ausfallrisikos der wichtigsten Innovationspartner (Lieferanten der wichtigsten Ressourcen)

- Teilschritt 1: Auswahl der übergeordneten Bewertungsdimensionen (*Konkurrenzverhältnis, (Innovations-)Kultur, strategischen Ziele, Bedeutung als Kooperationspartner für den Lieferanten, Zuverlässigkeit, Opportunismus, Gefahr des Know-how-Abflusses zum Lieferanten.....*)
- Teilschritt 2: Auswahl der konkreter Bewertungskriterien und Gewichtung der Kriterien in Abhängigkeit der jeweiligen Ressource
- Teilschritt 3: Erstellung von Risikoprofilen für die jeweiligen Lieferanten
  - Passen unsere Werte zu denen des Kooperationspartners?
  - Unterstützen beziehungsweise bestärken die Stärken des Kooperationspartners auch unsere Stärken?
  - Werden seine Schwächen zur Gefahr für unsere Kernkompetenzen?

## Hilfsmittel:

„Ressourcenlandkarte“ und Eigenschaftsprofile

# Schritt 5

Analyse der eigenen Wettbewerbsvorteile

Analyse der Ursachen für die eigenen Wettbewerbsvorteile

Analyse der Chancen und Risiken extern bezogener Innovationsleistungen

Bewertung der Stärken und Schwächen des Kooperationspartners

Zusammenführung der Perspektiven und Ableitung von Kooperationsstrategien

## Ziel:

Zusammenführung der Perspektiven und Ableitung von Strategien zum Umgang mit entsprechenden Partnern

- Zusammenführung von Ausfallrisiko des Lieferanten (auf Basis von Stärken/Schwächen) und der
- Ableitung von Strategien (auf Basis nachfolgender Normstrategien)
  - Handlungsoptionen Feld 1: Risikominimierung durch Aufbau Zeitlieferanten, Erschließung alternativer Ressourcen/Substitution der bestehenden, Aufbau eigener Ressourcen/Kompetenzen
  - Handlungsoptionen Feld 2: Kooperationsbeziehung zu sichern und zu verstetigen
  - Handlungsoptionen Feld 3: Kein unmittelbarer Handlungsbedarf
  - Handlungsoptionen Feld 4: Kooperation beziehungsweise der Kooperationspartner grundsätzlich hinterfragen, ggf. Suche nach alternativen Lieferanten

## Hilfsmittel:

„ 4-Felder-Matrix “

➔ Beispiel siehe Folie Nr. 15

# Schritt 5

Analyse der eigenen Wettbewerbsvorteile

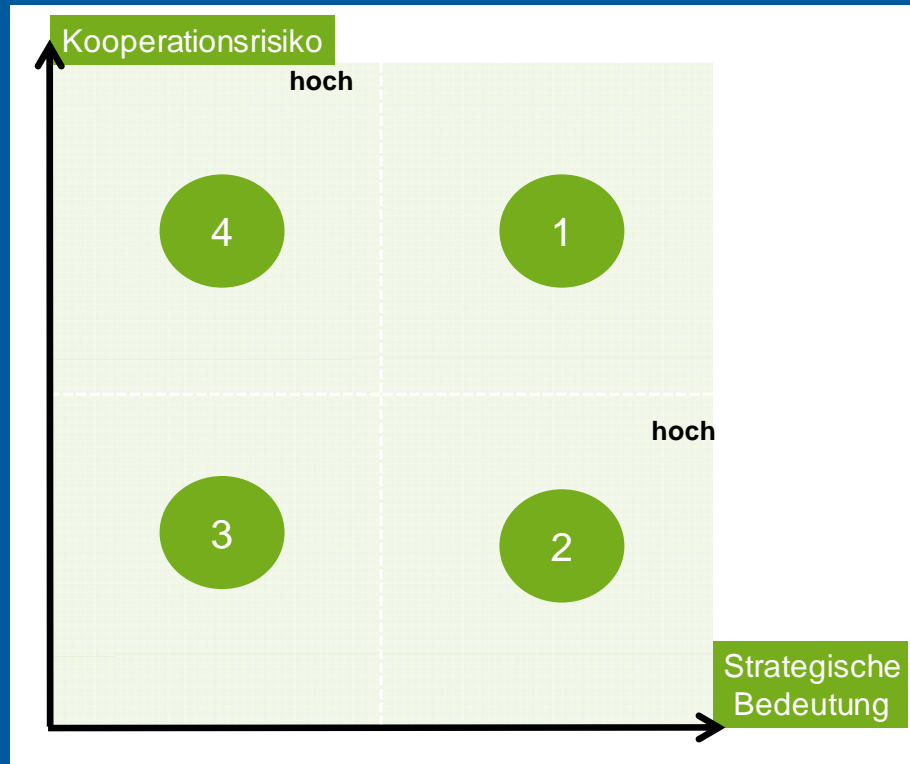
Analyse der Ursachen für die eigenen Wettbewerbsvorteile

Analyse der Chancen und Risiken extern bezogener Innovationsleistungen

Bewertung der Stärken und Schwächen des Kooperationspartners

Zusammenführung der Perspektiven und Ableitung von Normstrategien

4-Felder-Matrix zur Bestimmung des Kooperationsrisikos und der strategischen Bedeutung von Ressourcen





# Kontakt



**Dr. Christoph Zanker**

Competence Center für Industrie- und Serviceinnovationen  
Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI

Telefon: +49 (0) 721/68 09 -186

Fax: +49 (0) 721/68 91 52

E-Mail: [christoph.zanker@isi.fraunhofer.de](mailto:christoph.zanker@isi.fraunhofer.de)