

Low2High – Innovationsmanagement für Lowtech-Hightech-Kooperationen

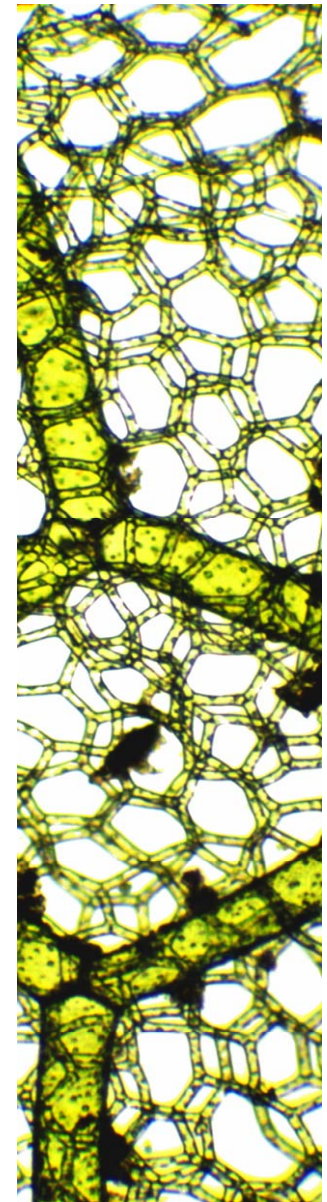
Themenschwerpunkt 4: Strategische Bewertung von Innovationskooperationen

Dr. Christoph Zanker
Fraunhofer ISI



Dortmund, Kongresszentrum Westfalenhallen, 29. Juni 2011

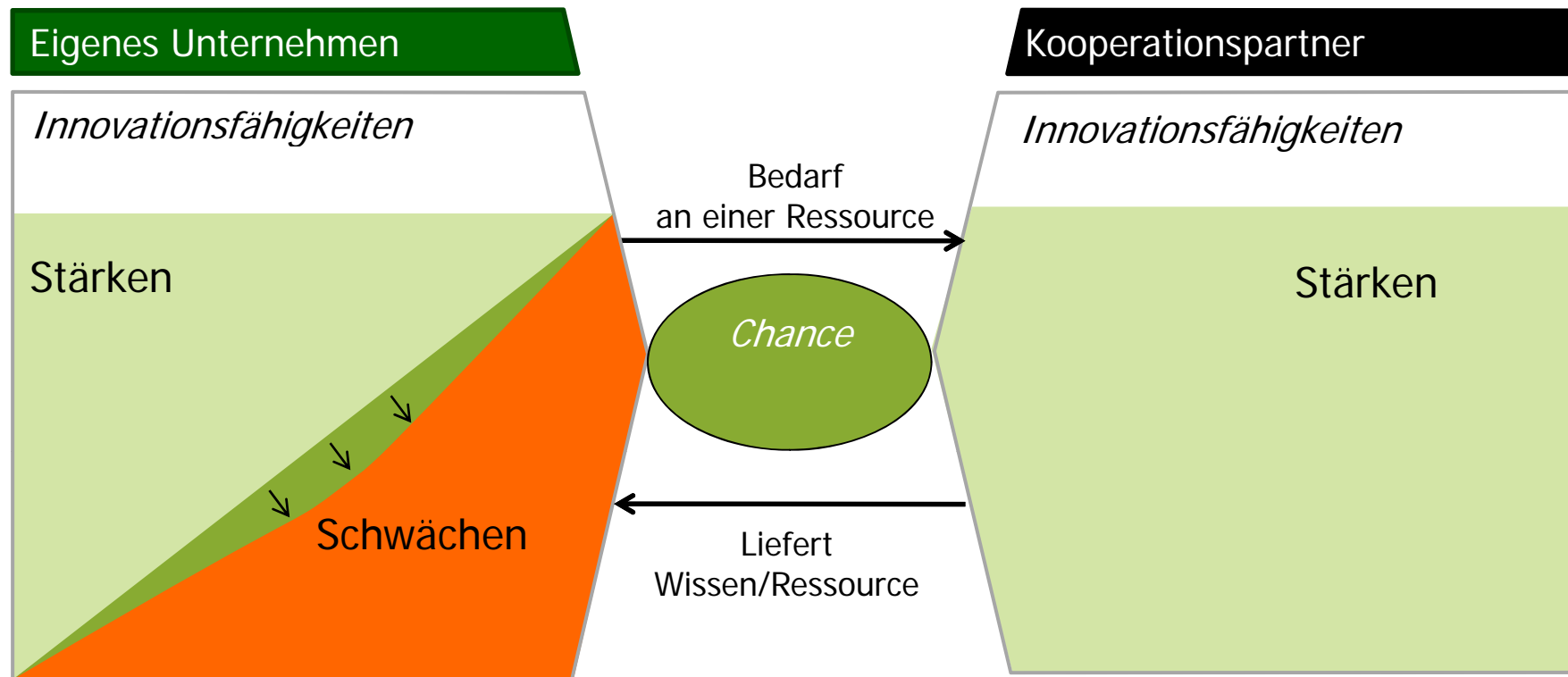
Gefördert durch:



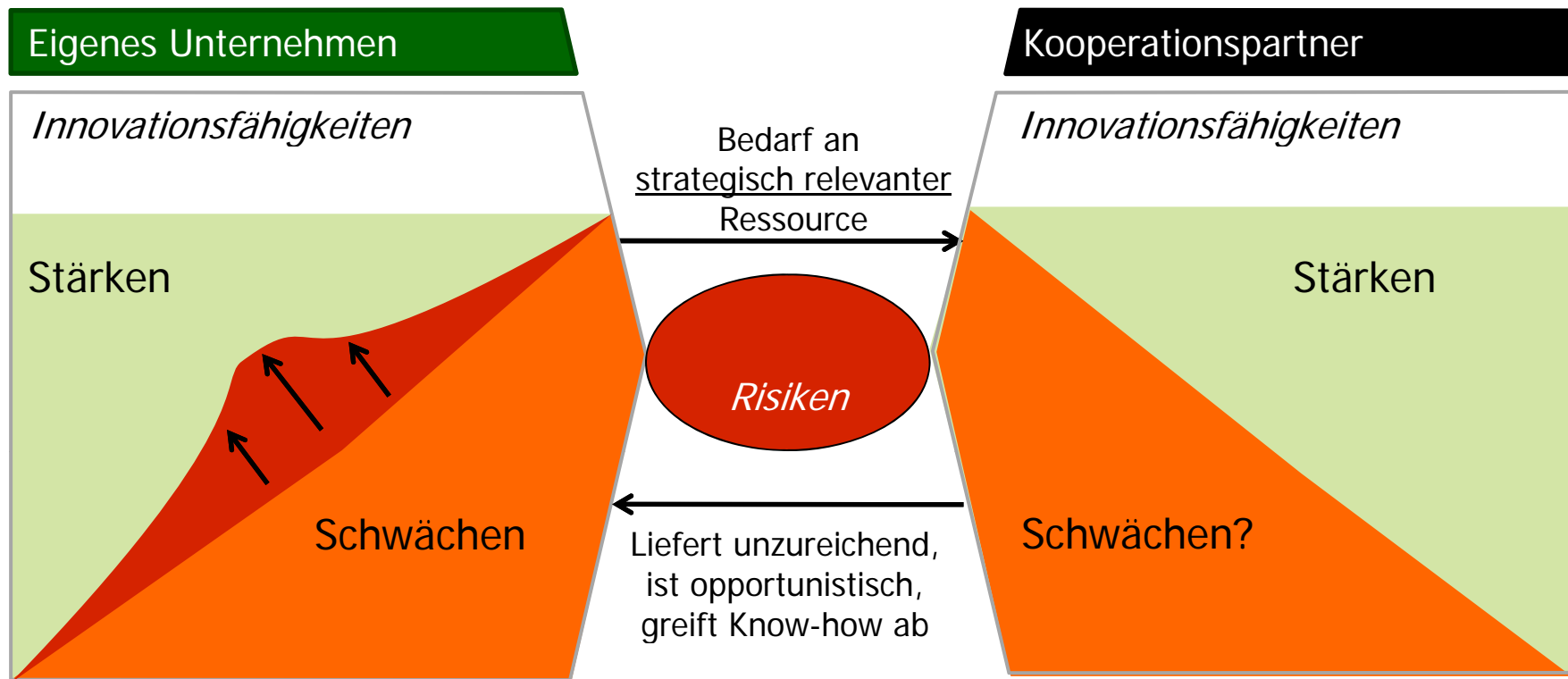
Hintergrund

- 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

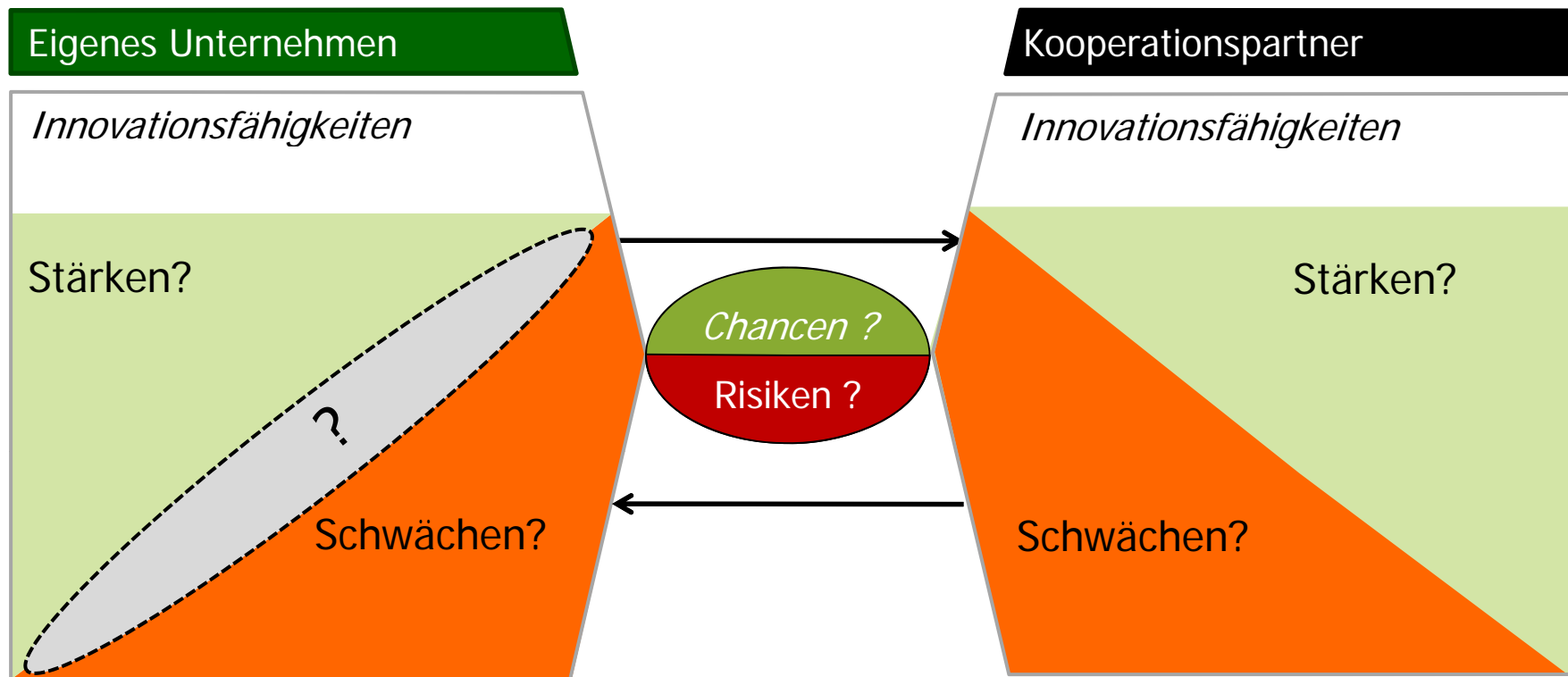
Grundidee des Bewertungsansatzes



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 Ressourcenlandkarte

„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!

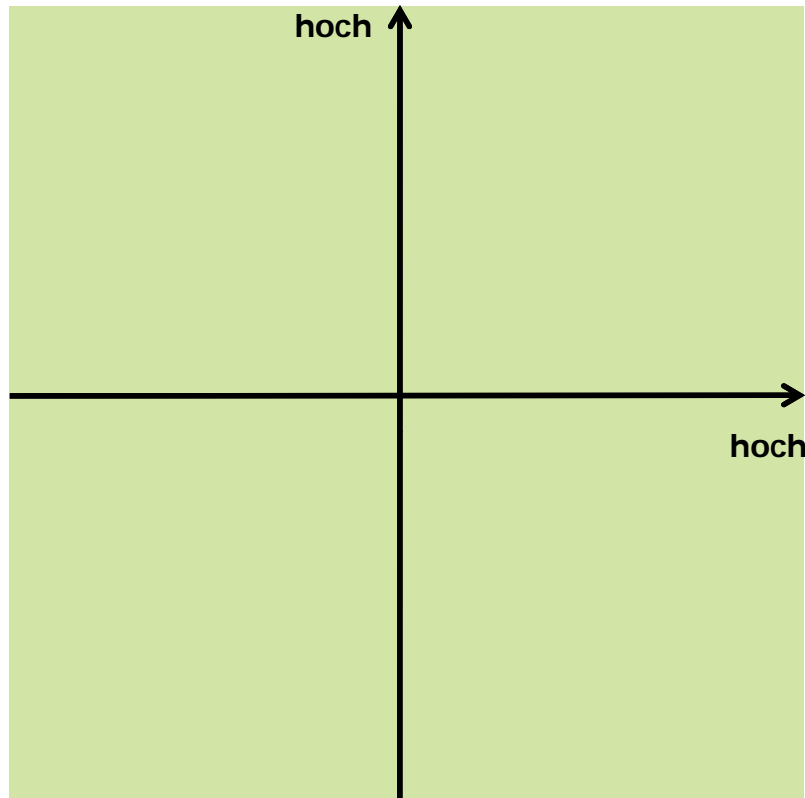


Einbettung der extern bezogenen Ressourcen in die Ressourcenlandkarte

*„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*