



1/2

TEXT ALEXANDRA ROTTIER

Weltmarkt- führer, öffne dich

Ohne eine Kultur der Offenheit können auch hochspezialisierte Weltmarktführer heute nicht überleben. Es gilt vielmehr, innovativ zu bleiben, potenzielle Partner zu finden und die richtigen Kooperationen einzugehen – mit Unis, Start-ups und in Clustern.

M

Man könnte meinen, Unternehmen, die in einer Nische so gut sind, dass sie weltweit außer Konkurrenz stehen, haben es bequem: Sie können von ihrer sicheren Position aus den Weltmarkt bedienen, Schritt für Schritt neue Märkte erobern und beinahe unendlich wachsen. Hauptsache, sie sorgen dafür, dass keine Firmengeheimnisse wie Produktionsverfahren, Technologien oder Rezepturen ungeschützt sind und dass die eigenen Forscher und Entwickler keine Informationen in die falschen Hände gelangen lassen.

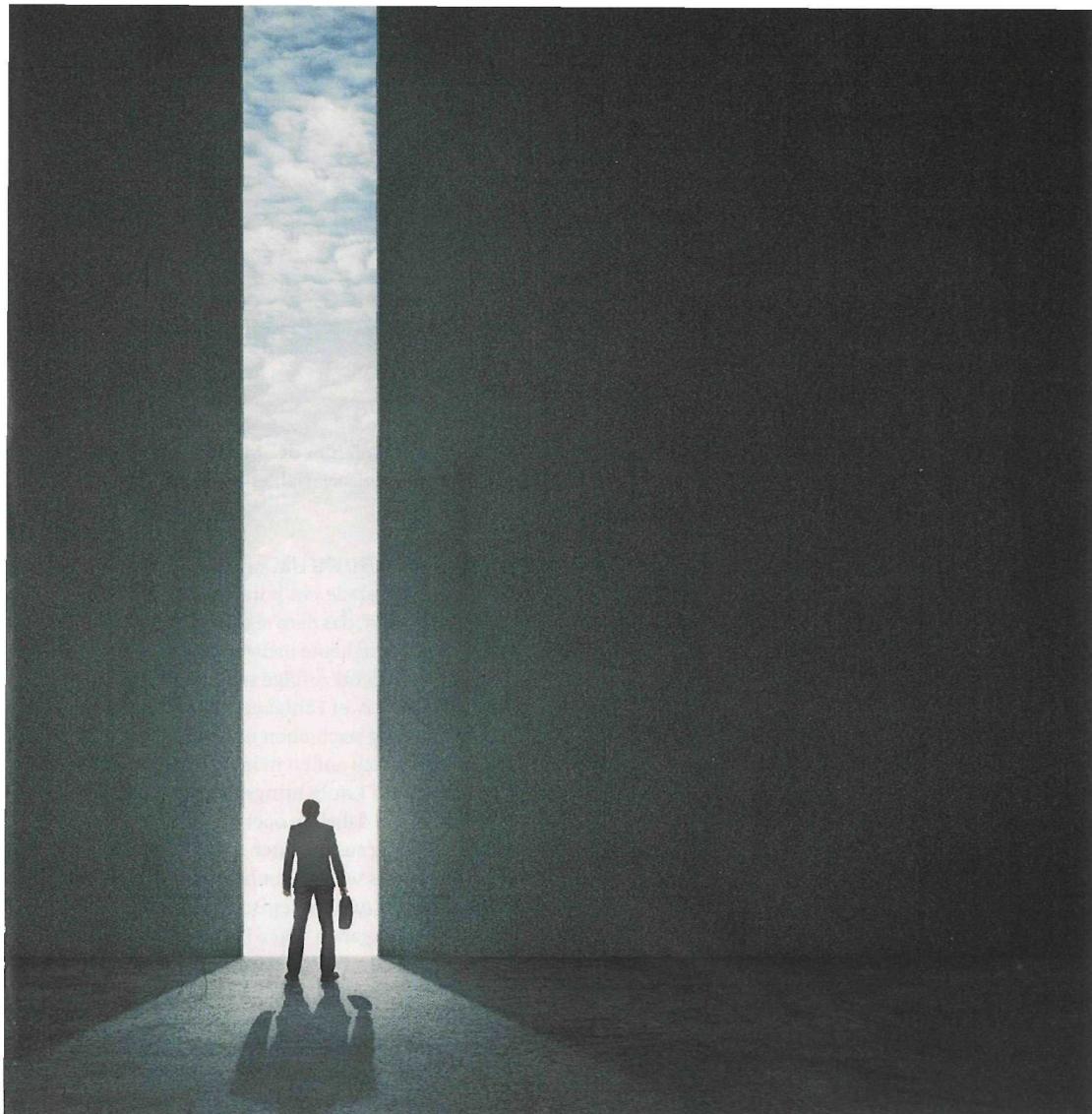
Doch wer sich bei Weltmarktführern umhört, dem erschließt sich ein ganz anderes Bild. Diese hochspezialisierten Unternehmen spulen keineswegs nur ihr Programm ab, ohne nach links und rechts zu blicken. Sie arbeiten – neben dem Kerngeschäft – unentwegt daran, ein internationales Netzwerk am Laufen zu halten, um am Puls der Zeit zu bleiben. Oliver Wichtl, Managing Partner des Beratungsunternehmens Pure Management, betont: „Unternehmen sind angehalten, sehr offen und global nach den richtigen Partnern zu suchen und diese Kooperationen aktiv voranzutreiben.“ Es sei für Unternehmen wichtig, ein Mindset zu entwickeln, das sie

„fast schon selbstverständlich“ nach außen schauen lasse. Dieses Mindset Sorge dafür, dass sich Unternehmen „mit innovativen Ideen auseinandersetzen und sich somit selbst wachhalten“.

FRISCHES WISSEN UND NEUES GESCHÄFT Und das tun jene, die erfolgreich sind, tagtäglich. Sie kooperieren etwa mit Start-ups, führen gemeinsam mit Universitäten und Fachhochschulen Forschungsprojekte durch oder schließen sich in Clustern zusammen. So bleiben sie agil und sorgen dafür, dass sie immer die aktuell besten Leute ihres Spezialgebiets um sich versammeln, die ihnen helfen, Innovationen voranzutreiben. Oliver Wichtl fasst die wichtigsten Vorteile der Kooperationen zusammen: „Frisches Wissen, das kritische Hinterfragen der eigenen Vorgehensweisen und Lösungen und meist auch neues Geschäft.“

Wolfgang Leitner, CEO der Andritz-Gruppe, ist einer, der aus langjähriger Erfahrung weiß, wie wichtig es heute ist, Kooperationen mit Start-ups und Forschungseinrichtungen zu betreiben. Er nennt die Hauptgründe aus Sicht seines Un-

Foto: Illustration: Thinkstock



**Unternehmen
müssen bereit
sein, die Gren-
zen nach außen
durch Koope-
rationen zu
öffnen.**

Oliver Wichtl,
Pure Management



nr. 7 | 18

ternehmens: „Wir profitieren von neuen Technologien und dem frischen und jungen Zugang zu unterschiedlichen Problemstellungen.“ Die Andritz-Gruppe betreibt in mehr als 40 Ländern Standorte und beschäftigt weltweit rund 26.000 Menschen. Trotz dieser Größe gibt man sich nicht damit zufrieden, in den eigenen Reihen auf Innovationen zu setzen – wenngleich sehr viel an Forschung und Entwicklung intern passiert.

START-UPS WEISEN IN DIE ZUKUNFT Insbesondere in der Start-up-Szene ist Andritz sehr gut vernetzt. So ist der Konzern beispielsweise Corporate Partner des in Wien ansässigen Start-up-Hubs Wexelerate und arbeitet intensiv mit den Start-ups dieses Accelerators zusammen. Auch über den zentral- und osteuropäischen Raum hinaus, den Wexelerate abdeckt, ist Andritz aktiv. Leitner: „Auf der internationalen Ebene sind wir vor allem an jenen Regionen interessiert, die eine aktive und für uns technologisch relevante Start-up-Szene haben.“ Dazu gehört etwa Israel, wo sich Andritz am israelischen Venture Capital Fond Jerusalem

”

Es geht darum, die Stärken der einzelnen Partner zu vernetzen und so Know-how zu bündeln.

Peter Mitterbauer,
CEO von Miba



Venture Partners (JVP) beteiligt hat. In Israel besitzt die Gruppe zudem die Mehrheit an einem auf Cybersicherheit spezialisierten Unternehmen. Ebenfalls auf ein großes Zukunftsthema setzt Andritz durch die Minderheitsbeteiligung am deutschen Start-up Psiori, das im Bereich der künstlichen Intelligenz tätig ist.

Die Türen geöffnet hat Andritz für Start-ups unter anderem auch im Rahmen eines Hackathons. Start-ups waren eingeladen, sich mit einem Problem aus dem Bereich Machine-Learning zu beschäftigen und Technologien zu testen. Ein solcher Hackathon kann durchaus auch langfristige Partnerschaften nach sich ziehen. Wolfgang Leitner: „Aus einem erfolgreichen Hackathon können verschiedene Formen der Zusammenarbeit entstehen – von einer gewöhnlichen Lieferantenbeziehung bis hin zu einer Beteiligung.“

SCHÜTZENSWERTES WISSEN Dass Kooperationen mit Start-ups und anderen Stakeholdern nicht immer ganz reibungslos ablaufen, ist selbstverständlich. Wolfgang Leitner betont, dass erfolgreiche Kooperationen vor allem von ehrlicher Kommunikation und Transparenz leben: „Wir versuchen, relativ rasch ehrlich mit dem Start-up bei der Beurteilung seiner Lösung zu sein, und binden deshalb die relevanten Ansprechpersonen bereits sehr früh im Prozess ein.“ Bei intensiven Zusammenarbeiten, vor allem wenn neue Technologien im Spiel sind, sorgen interne IP-Richtlinien dafür, sowohl das eigene geistige Eigentum als auch das des Partners zu schützen.

Wenn alles gut läuft, kann selbst die kurzfristige Kooperation mit einem Start-up ganz konkrete Vorteile bringen. So berichtet Leitner etwa von einem Start-up, das ihn im Rahmen des Hackathons sehr beeindruckt habe. Das Start-up entwickelte ein Machine-Learning-Modell, das einen Maschinenalarm vorhersagen kann. Das junge Unterneh-

men schaffte es, Vorhersagefehler des Maschinenalarms zu minimieren, indem es Prozessvariablen auf kreative Weise miteinander kombinierte.

INTERN-EXTERN-MISCHUNG Um stets am Laufenden zu bleiben, wo auf der Welt gerade ein potenzieller Kooperationspartner an etwas arbeitet, das dem eigenen Unternehmen Vorteile bringen könnte, wird heute meist ein hoher Aufwand betrieben. Berater Oliver Wichtl zufolge schärfen viele Unternehmen aktuell vor allem zwei Fähigkeiten: Sie treiben die eigene Innovationsleistung nach oben und arbeiten gleichzeitig an ihrer Fähigkeit, auch außen möglichst rasch Lösungen zu erkennen, die ihnen Erfolg bringen können, und diese umzusetzen. Viele setzen dabei im operativen Innovationsgeschäft auf eine Mischung aus internen und externen Innovationsexperten. Besonders wichtig ist hier laut Wichtl eine effiziente Arbeitsstruktur. Auf strategischer Ebene gehören Kooperationen zu den Aufgaben jener Personen, die ganzheitlich für das Geschäft zuständig seien.

Auch bei der oberösterreichischen Miba AG wird Offenheit über die Unternehmensgrenzen hinaus großgeschrieben. Das Unternehmen, das 7.400 Menschen beschäftigt, hat sich ein Netzwerk von rund 150 Kooperationspartnern aufgebaut, darunter Universitäten, Forschungseinrichtungen, Cluster und Start-up-Initiativen. Laut CEO F. Peter Mitterbauer geht es bei den Kooperationen um den Gedanken der „Open Innovation“, also darum, „die Stärken der einzelnen Partner zu vernetzen und so Know-how zu bündeln.“ Das bringt neue Ansätze und Ideen – und die wollen wir gemeinsam mit unseren Partnern nutzen.“

GEBEN UND NEHMEN In Österreich arbeitet das Unternehmen im universitären Bereich zum Beispiel eng mit der TU Wien, der TU Graz, der Montanuniversität in Leoben oder der Johannes-Kepler-Universität (JKU) in Linz zusammen und betreibt enge Kooperationen mit der FH Hagenberg. Mit der JKU zusammen hat die Miba AG etwa den SMC-Motor, eine neuartige Technologie für Elektromotoren für Fahrzeuge, entwickelt. Der Motor erreicht bei gleicher Bauraumgröße wie herkömmliche E-Motoren eine höhere Leistungsdichte. Mitterbauer betont insbesondere die Bedeutung der JKU – nicht nur für sein Unternehmen: „Die JKU ist einer der wesentlichen Innovationsmotoren für den Industriestandort Oberösterreich. Daher ist es uns wichtig, dass sie die für ihre Weiterentwicklung benötigten Mittel aus dem künftigen Universitätsbudget auch bekommt.“ Der Miba-CEO sieht die Kooperationen insgesamt als ein Geben

AM ENDE NUR KOSTEN



Warum Unternehmen kooperieren sollten und wie die Umsetzung klappt, erklärt **Oliver Wichtl**, Managing Partner des Beratungsunternehmens Pure Management Group.

und Nehmen: „Wir sind überzeugt, dass ein starker Austausch von Ideen und Know-how für beide Partner, uns als Industrieunternehmen und die Forschungseinrichtungen, einen echten Mehrwert schafft.“

Auch in Clustern wie etwa dem oberösterreichischen Automobilcluster und in Start-up-Netzwerkinitiativen wie dem Projekt „Pier 21“ in Oberösterreich ist die Miba AG engagiert. Und international setzt man unter anderem immer wieder auf eine Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer-Institut. Diese große Offenheit scheint sich zu bewähren. So hält das Unternehmen aktuell etwa rund 300 Patente, wobei es allein im vergangenen Jahr 39 neue Patente angemeldet hat. Die Forschungsquote ist traditionell hoch. Im Vorjahr investierte die Miba 4,5 Prozent des Umsatzes beziehungsweise 40 Millionen Euro in F&E und beschäftigt in diesem Bereich rund 250 Mitarbeiter.

INTERNATIONALES FEEDBACK Dass man nicht tausende Mitarbeiter braucht, um von Kooperationen zu profitieren, zeigt das Vorarlberger Unternehmen WolfVision. Allein 22 der insgesamt rund 100 Mitarbeiter sind im Bereich Forschung und Entwicklung tätig. Geschäftsführer Michael Lisch: „Durch unsere Marktpositionierung und unseren ge-

Warum müssen Unternehmen an der Weltspitze heute in ständigem Austausch mit der Außenwelt bleiben? Warum reicht es nicht, in der Kernkompetenz top zu bleiben und dafür zu sorgen, dass kein Firmengeheimnis nach außen dringt? Um nicht eines Tages überrascht festzustellen, dass jemand anderer das Problem, das meine Kernkompetenz abdeckt, besser löst. Die Kernkompetenzen sind aber weiterhin eine wichtige Basis für Unternehmen, da sie die Quelle für Alleinstellung sind. Alleinstellung ist notwendig, damit man höheren Kundennutzen im Vergleich zu Wettbewerbern anbieten kann. Aber darauf kann man sich nicht ausruhen. Kunden treffen mit jeder neuen Kaufentscheidung ein Urteil über den aktuellen Kundennutzen, der ihnen von verschiedenen Wettbewerbern geboten wird.

Können Sie Beispiele von Unternehmen nennen, die gescheitert sind, weil sie zu sehr Nabelschau betrieben und die Außenwelt übersehen haben oder Kooperationen nicht managen konnten? Dafür gibt es viele Beispiele. Wie viele der im Jahr 2000 im Dax oder Nasdaq befindlichen Unternehmen gibt es dort heute etwa noch? Gegenüber diesen Großunternehmen haben KMU und Weltmarktführer wesentliche Vorteile: Sie haben meist eine klare Kernkompetenz, die Möglichkeit, sich anzupassen, weil sie dies zum Großteil auch in ihrer Historie schon mehrmals gemacht haben, und sie zeichnen sich durch eine grundsätzliche Neugierde aus, Dinge noch besser zu machen.

Können Unternehmen denn auch auf zu vielen Hochzeiten tanzen, also auf zu viele Kooperationen setzen, aus Angst, eine wichtige Entwicklung zu verpassen – und sich dabei verzetteln? Eine relative Überdosis an Kooperationen kann es durchaus geben. Unternehmen müssen bereit sein, die Grenzen nach außen durch Kooperationen zu öffnen. Die vielen Ideen und Möglichkeiten müssen intern bearbeitet und auch zu konkreten Handlungen verarbeitet werden. Man muss als Unternehmen ein guter Partner für die Start-ups und Universitäten sein. Nur gemeinsam entsteht Neues.

Was ist bei Kooperationen wichtig zu beachten, um als Unternehmen keine Nachteile wie Ideenklau oder keine zu großen Reibungsverluste durch die Koordination von Kooperationsprojekten zu haben? Hard Facts und Soft Skills – also einerseits klare Vereinbarungen, Verträge und Rahmenbedingungen, andererseits ein hohes Maß an Vertrauen. In jeder Kooperation gibt es Zielkonflikte und Höhen und Tiefen, die niemand am Beginn vorausgesehen hat. Da braucht es dann eine konstruktive Grundhaltung, Ergebnisorientierung und Kommunikationsfähigkeit.

Wir profitieren von neuen Technologien und dem frischen und jungen Zugang zu unterschiedlichen Problemstellungen.



Wolfgang Leitner,
CEO der Andritz-Gruppe

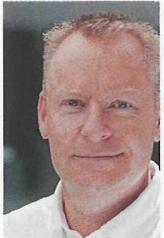




AM ANFANG NUR DIESE MA...



Michael Lisch,
Geschäftsführer
von Wolf Vision



Wir können uns nur über Innovationen durchsetzen.

gebenen Produktionsstandort können wir uns gegenüber unseren Konkurrenten, die hauptsächlich Massenproduzenten sind, nur über Innovationen durchsetzen.“ Das Ziel des Anbieters von Visualisierungstechnologien für Präsentationen ist es daher, qualitativ hochwertige Produkte und technisch einwandfreie und innovative Lösungen zu generieren.

Um das zu schaffen, muss das Unternehmen immer auf dem neuesten Stand bleiben und aktiv die Augen und Ohren offen halten. Regelmäßig veranstaltet Wolf Vision sogenannte Lead-User-Workshops sowie Usability-Tests, um, so Michael Lisch, „frühzeitig zu erkennen, in welche Richtung der Markt tendieren wird“. Zudem bekomme man immer wieder wichtiges Feedback von internationalen Ausbildungsstätten und Universitäten.

BLICK IN DIE GLASKUGEL Zu Lead-User-Workshops werden Gäste eingeladen, um Ideen zu sammeln, neue Trends zu analysieren und einen Blick in die Glaskugel zu werfen. In Kleingruppen werden zudem mögliche neue Produkte skizziert. Aus solchen Workshops heraus entstand etwa – zusammen mit anderen Universitäten und Unternehmen aus Großbritannien, den USA und Australien – das Cynap-System, das die Produktpalette von Wolf Vision ergänzt. Es handelt sich dabei um ein All-in-one-System für drahtlose Zusammenarbeit und Präsentationen, das unter anderem Funktionen für Aufnahmen, Webkonferenzen, Webcasting und einen integrierten Webbrowser sowie Medienplayer enthält.

In Kooperation mit der FH Vorarlberg führt das Unternehmen auch regelmäßig Usability-Tests durch. Dafür werden Studierende und Professoren eingeladen, die Geräte von Wolf Vision zu benutzen – und zwar ohne Vorkenntnisse. Sie werden dabei gefilmt, und anschließend wird analysiert, wo Probleme aufgetreten sind beziehungsweise was leicht ging und welche Funktionen am meisten genutzt werden. Michael Lisch fasst den Nutzen so zusammen:

„Diese Brauchbarkeitsstudien werden direkt im Umfeld der Universität durchgeführt, was unserer Kernzielgruppe entspricht. Daraus ergibt sich der große Vorteil, dass unsere Produkte genau in dem Umfeld getestet werden, in dem sie später auch eingesetzt werden sollen.“ Immer wieder habe Wolf Vision aus diesen Erkenntnissen in der Vergangenheit Anhaltspunkte für Verbesserungen erhalten, die in den Weiterentwicklungsprozess eingeflossen sind.

VON RISIKEN UND HERAUSFORDERUNGEN Worüber die wenigsten Unternehmen offen reden, ist die Tatsache, dass Kooperationen auch Risiken und Herausforderungen bergen können. Michael Lisch macht daraus kein Geheimnis und erklärt, was aus seiner Sicht wichtig ist: „Wenn man sich im Bereich der Forschung und Innovation bewegt, ist der Weg manchmal auch mit Misserfolgen gespickt. Und genauso, wie man Erfolge gemeinsam feiert, muss man auch Misserfolge gemeinsam wegstecken, um sich dann wieder gegenseitig anspornen zu können.“ Eine funktionierende Partnerschaft müsse vor allem von gegenseitigem Vertrauen geprägt sein. Es habe bei Wolf Vision immer wieder Situationen gegeben, in denen die Umsetzung bestimmter Kundenanforderungen anfänglich als unmöglich erschien, doch zusammen mit den Kooperationspartnern konnten schlussendlich Lösungen für genau solche Herausforderungen gefunden werden. Lisch: „Im Entwicklungsprozess braucht es also manchmal Misserfolge, damit am Ende mit dem notwendigen Mut und Ehrgeiz innovative und kreative Lösungsansätze und entsprechende Ergebnisse entstehen können.“

„Der Austausch von Wissen“, sagt Berater Oliver Wichtl, „ist auf einem historisch hohen Niveau und wird noch weiter zunehmen.“ Wichtig ist nur, mit wem und wie man Wissen austauscht: „Die Partner müssen bewusst ausgewählt werden.“ Und: „Für manche Fragestellungen und Herausforderungen bieten sich extrem offene Kollaborationen an, für andere wiederum bedarf es noch immer einer Grenzziehung nach außen.“ Eher nebensächlich ist heute, aus welcher Ecke der Erde die Kooperationspartner kommen – wichtig ist, dass es sie gibt. Denn selbst ein hochspezialisierter Weltmarktführer kann es sich heute nicht mehr leisten, sich vor der Welt zu verschließen und auf Kooperationen zu verzichten. ◀

Welche Rolle Kooperationen bei Weltmarktführern spielen, erfahren Sie beim:

21.–22. November 2018
Apothekertrakt Schönbrunn, Wien

Save the Date!

www.unternehmen-verbinden.at

**WELT
MARKT
FÜHRER
LIVE**