

Julia Jost, BSc.

**Unternehmenskooperationen –
Asymmetrische Partnerschaften und deren
Motivationsfaktoren**

MASTERARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Science

Studium: Masterstudium Angewandte Betriebswirtschaft

Studienzweig: General Management

Alpen Adria Universität Klagenfurt

Begutachter

Univ. Prof. Dr. Robert Breiteneker

Alpen-Adria-Universität Klagenfurt

Institut für Innovationsmanagement und Unternehmensgründung

Juni | 2017

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere an Eides statt, dass ich

- die eingereichte wissenschaftliche Arbeit selbstständig verfasst und andere als die angegebenen Hilfsmittel nicht benutzt habe,
- die während des Arbeitsvorganges von dritter Seite erfahrene Unterstützung, einschließlich signifikanter Betreuungshinweise, vollständig offengelegt habe,
- die Inhalte, die ich aus Werken Dritter oder eigenen Werken wortwörtlich oder sinngemäß übernommen habe, in geeigneter Form gekennzeichnet und den Ursprung der Information durch möglichst exakte Quellenangaben (z.B. in Fußnoten) ersichtlich gemacht habe,
- die Arbeit bisher weder im Inland noch im Ausland einer Prüfungsbehörde vorgelegt habe und
- zur Plagiatskontrolle eine digitale Version der Arbeit eingereicht habe, die mit der gedruckten Version übereinstimmt.

Ich bin mir bewusst, dass eine tatsachenwidrige Erklärung rechtliche Folgen haben wird.

Gleichheitsgrundsatz

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit und Übersichtlichkeit wird in dieser Arbeit darauf verzichtet, geschlechtsspezifische Formulierungen zu verwenden. Es wird ausdrücklich festgehalten, dass die bei Personen verwendeten maskulinen Formen für beide Geschlechter zu verstehen sind.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	VI
Tabellenverzeichnis.....	VI
Abkürzungsverzeichnis.....	VI
1. Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Ziel der Arbeit.....	3
1.3 Gang der Arbeit	4
2. Theoretische Grundlage und Begriffserklärung.....	6
2.1 Kooperation – aus theoretischer Sichtweise	6
2.2 Erscheinungsformen von Kooperation	8
2.2.1 Kooperationsausrichtung	8
2.2.2 Kooperationsrichtung	9
2.2.2.1 Horizontale Kooperation.....	10
2.2.2.2 Vertikale Kooperation.....	10
2.2.2.3 Diagonale Kooperation	11
2.2.3 Kooperationsbereich.....	11
2.3 Mögliche Kooperationsformen	12
2.4 Herausforderungen im Kooperationsprozess	17
2.5 Voraussetzungen für eine erfolgreiche Kooperation	20
3. Motivationsfaktoren asymmetrischer Kooperationen.....	25
3.1 Motive für asymmetrische Kooperationen	26
3.1.1 Intern motivierte Beweggründe	27
3.1.2 Extern motivierte Beweggründe.....	32
3.1.3 Weitere Abgrenzung.....	33
3.1.4 Motive der Startups	35
3.1.5 Motive der Industrieunternehmen.....	38
3.1.6 Zwischenfazit.....	42
3.1.7 Motive der Stakeholder	43
3.2 Auswahl des Kooperationspartners.....	45

4. Pulldock – industrial innovation initiative	50
4.1 Vorstellung des Projektes	50
4.2 Ziele	51
4.3 Projektablauf.....	51
5. Empirie	54
5.1 Forschungsdesign	54
5.2 Datenerhebungsmethode.....	55
5.3 Form der Befragung.....	55
5.4 Das Leitfadeninterview	56
5.5 Die Entwicklung des Interviewleitfadens.....	57
5.6 Die Durchführung qualitativer Interviews	57
5.7 Die Stichprobe	58
6. Darstellung und Diskussion der Forschungsergebnisse	60
6.1 Qualitative Inhaltsanalyse.....	60
6.2 Auswertungsschritte.....	61
6.3 Ergebnisse – Motivationsfaktoren in Anlehnung an das Pulldock Projekt	62
7. Zusammenfassung der Ergebnisse	73
8. Conclusio	77
Literaturverzeichnis	80
Anhang	86

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kooperationsrichtungen	9
Abbildung 2: Inkubatorarten und Ziele	16
Abbildung 3: strategischer und operativer Fit	21
Abbildung 4: Kooperationsprozess	23
Abbildung 5: Zusammenfassung der externen und internen Motive	43
Abbildung 6: mehrdimensionale Zielsetzung	44
Abbildung 7: Partnerwahl.....	46
Abbildung 8: Prozess der Partnerauswahl.....	47
Abbildung 9: Pulldock Prozessablauf	52
Abbildung 10: Materialreduzierung durch Zusammenfassung	60

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Motivationsfaktoren Interview 1.....	64
Tabelle 2: Motivationsfaktoren Interview 2.....	66
Tabelle 3: Motivationsfaktoren Interview 3.....	68
Tabelle 4: Motivationsfaktoren Interview 4.....	69
Tabelle 5: Motivationsfaktoren Interview 5.....	71
Tabelle 6: Motivationsfaktoren Interview 6.....	72

Abkürzungsverzeichnis

CEO	Chief Executive Officer
F&E	Forschung und Entwicklung
HR	Human Resources
IP	Intellectual Property
JV	Joint Venture
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
NDA	Non-disclosure agreement
PR	Public Relation

„Competition has been shown to be useful up to a certain point and no further,
but cooperation, which is the thing we must strive for today, begins, where competition
leaves off“

(Franklin D. Roosevelt)

1. Einleitung

1.1 Problemstellung

„Ironically, startups and established companies would both improve their success rate if they collaborated instead of competed“ (Yoon/Hughes 2016, o.A.).

Die letzten Jahre haben dazu geführt, dass sich der Wettbewerb in vielen Branchen sowie in den unterschiedlichen Märkten enorm verschärft hat. Die Globalisierung der Märkte, die steigende Individualisierung, aber auch die Beschleunigung sämtlicher Prozesse haben die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der Unternehmen verändert. Durch die ständig wachsenden Anforderungen hat sich auch der Konkurrenzdruck verstärkt und bringt die Unternehmer immer öfter an ihre Grenzen. Insbesondere Startups bzw. kleine und mittlere Unternehmen geraten dabei zunehmend unter Druck und reagieren auf diese Herausforderung, indem sie die Zusammenarbeit mit leistungsstarken Partnern fördern. Denn durch die Anwendung von Ansätzen wie Open Innovation wird es ermöglicht, unternehmensexterne Impulse zu gewinnen und das bestehende Geschäftsmodell an die neuen Anforderungen anpassen zu können.

Doch nicht nur Jungunternehmer sind auf die Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern angewiesen. Ebenso etablierte Unternehmen stehen im Konkurrenzkampf und müssen sich durch innovative Produkte am Markt platzieren. In Kooperation mit innovativen Startups können sich Industriebetriebe von der Konkurrenz abheben und einen Marktvorteil verschaffen. Die Wirtschaft, aber auch die Wissenschaft scheinen zunehmend Vorteile im kooperativen Verhalten zu erkennen. Doch was sind die Gründe um Kooperationen einzugehen? Kooperieren Unternehmer lediglich aus einer persönlichen Motivation heraus oder werden diese vom Markt dazu gezwungen? Was sind die Motive für ein kooperatives Verhalten?

Die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, sei es eine symmetrische Partnerschaft oder aber auch eine asymmetrische Partnerschaft, kann den beteiligten Unternehmen zu klaren Wettbewerbsvorteilen verhelfen. Unter einer asymmetrischen Partnerschaft versteht man die Zusammenarbeit zwischen einem Industrieunternehmen und beispielsweise einem

Startup, oder aber mit einem Nischenunternehmen. Asymmetrische Partnerschaften können sowohl Startups als auch Industrieunternehmen positiv beeinflussen (Minshall et al. 2010, S.53).

Um einen Mehrwert aus der Zusammenarbeit schöpfen zu können, müssen die Ziele und Motivationsfaktoren beider Parteien klar definiert werden. Da sich die Erwartungen von Startup Gründern wesentlich von jenen der Führungskräfte in Industriebetrieben unterscheiden, liegt die Herausforderung darin, ein übereinstimmendes Ziel zu finden, mit dem sich sowohl Jungunternehmer als auch die etablierten Unternehmen identifizieren können. Neben den Zielen ist darüber hinaus auf die unterschiedlichen Ängste, Stärken, Schwächen sowie auf die unterschiedlichen Motivatoren zu achten. Die Kooperationspartner sollen sich also an einer gemeinsamen Mission orientieren, die nicht nur einen finanziellen Erfolg verfolgt, sondern vielmehr auf einen langfristigen Vorteil gegenüber der Konkurrenz abzielt (Yoon/Hughes 2016, S.4). Eine weitere Einflussgröße spielen die Anforderungen der Stakeholder, deren Erwartungen im Zielfindungsprozess berücksichtigt und erfüllt werden müssen.

Auch vom Land Kärnten wurde die Notwendigkeit des kooperativen Verhaltens erkannt und das „Pulldock – industrial innovation initiative Projekt“ initiiert, welches genau diese Herausforderungen behandelt. Beim Pulldock Projekt handelt es sich um ein Programm, welches die Zusammenarbeit zwischen heimischen Industriebetrieben und nationalen sowie internationalen Startups fördern soll, um dabei die einzelnen Stärken zu bündeln und gemeinsame Synergien zu entwickeln.

Gerade in Zeiten wie diesen sind Partnerschaften und die damit einhergehende Dynamik kaum wegzudenken. Gesellschaftliche und ökologische Herausforderungen, wie der Klimawandel, die Energiewende, der Rückgang von Ressourcen und der demographische Wandel führen dazu, dass immer wieder innovative Ideen sowie Produkte benötigt werden, um diesen Herausforderungen begegnen zu können. Denn nur mit der Innovationskraft junger Unternehmer und der Nutzung von Synergien können diese Herausforderungen bewältigt werden (Schönenberger 2014, S. 1).

1.2 Ziel der Arbeit

Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Untersuchung der Motivationsfaktoren, um eine asymmetrische Partnerschaft einzugehen. Dabei sollen die Anreize sowohl allgemein als auch speziell aus Sicht jener Industriebetriebe und Startups, die am Pulldock Projekt teilgenommen haben, untersucht werden.

Da im Rahmen des Pulldock Projektes mehrere Arbeiten verfasst wurden, bezieht sich die vorliegende Arbeit lediglich auf die Motive und Anreize der jeweiligen Unternehmen und lässt alle weiteren Punkte, welche das Pulldock Projekt betreffen, außer Acht.

Somit wird im Zuge der Arbeit folgende Forschungsfrage beantwortet:

**Welche Motivationsfaktoren haben sowohl Industriebetriebe als auch Startups,
um eine Kooperation einzugehen?**

Die Beantwortung der definierten Forschungsfrage und das damit verbundene Erreichen des Forschungsziels sollen durch eine umfangreiche Literaturrecherche und eine empirische Untersuchung erfolgen.

Basierend auf der ausgewählten Literatur sowie der vorgenommenen empirischen Analyse verschafft diese Arbeit einen Einblick in die unterschiedlichen Anreize für Unternehmenskooperationen. Im Fokus der Arbeit liegen dabei aber auch die unterschiedlichen Formen von Kooperationen und welche Herausforderungen und Chancen mit dem gesamten Kooperationsprozess verbunden sind. Die empirische Untersuchung wird mittels Leitfadeninterviews durchgeführt und soll die zuvor ausgearbeitete Theorie mit den Forschungsergebnissen verknüpfen und mögliche Übereinstimmungen aufzeigen.

1.3 Gang der Arbeit

Die vorliegende Masterarbeit ist in acht Hauptkapitel untergliedert.

Nach der Einleitung wird zu Beginn des theoretischen Teils dieser Arbeit in Kapitel zwei erläutert, was man unter einer Kooperation beziehungsweise einer asymmetrischen Kooperation versteht. Dabei werden auch die unterschiedlichen Erscheinungsformen und Möglichkeiten von Kooperationen definiert, um einen Zugang zu dem Thema zu bekommen. Ziel dieses Kapitels ist es des Weiteren, die Herausforderungen im Kooperationsprozess aufzuzeigen und die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Kooperation zu beschreiben.

Das darauf folgende Kapitel drei beschäftigt sich mit den Motivationsfaktoren asymmetrischer Partnerschaften. Im Zuge dieses Kapitels soll die Forschungsfrage beantwortet werden. Dabei werden die unterschiedlichen Anreize und Motivationsfaktoren aufgezeigt und abgegrenzt. Zu Beginn dieses Kapitels werden die Motivationsanreize im Allgemeinen vorgestellt und in extern sowie intern motivierte Beweggründe gegliedert. Im Folgenden werden diese auf die Motive der Startups, die Motive der Industriebetriebe und die Motive der Stakeholder aufgeteilt. Kapitel drei beschäftigt sich ebenso mit dem Prozess der Kooperationspartnerfindung, welcher einen wesentlichen Einfluss auf die Erreichung der zuvor definierten Motive und Anreize hat.

Da die Arbeit in Anlehnung an das Pulldock Projekt verfasst wurde und lediglich Teilnehmer dieses Projektes für die empirische Studie herangezogen wurden, wird in Kapitel vier ein kurzer Überblick über das Programm, die damit verbundenen Ziele und den Prozessablauf des Pulldock Projektes gegeben. Dies soll eine Überleitung zum nachfolgenden Kapitel bilden.

In Kapitel fünf wird die Vorgehensweise der empirischen Untersuchung beschrieben. Zu Beginn wird die Empirie theoretisch aufgearbeitet, wobei das Forschungsdesign, die Datenerhebungsmethode sowie unterschiedliche Formen der Befragung vorgestellt werden, womit die ausgewählten Methoden begründet werden. Anschließend werden diese mit der durchgeführten Befragung verknüpft.

Um die empirische Untersuchung darstellen zu können, werden in Kapitel sechs die Forschungsergebnisse anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse zusammengefasst und die Ergebnisse in Anlehnung an das Pulldock Projekt vorgestellt. Dabei werden die Interviews einzeln ausgewertet und die genannten Motive tabellarisch dargestellt.

Im darauf aufbauenden Kapitel sieben werden die grundlegenden Erkenntnisse der empirischen Befragungen nochmals zusammengefasst, gegenübergestellt und ein Link zur Theorie hergestellt. Dieses Kapitel dient dazu, einen möglichen Zusammenhang zwischen der Theorie sowie der durchgeführten Studie aufzuzeigen.

Das abschließende achte Kapitel stellt ein Conclusio der gesamten Arbeit dar.

2. Theoretische Grundlage und Begriffserklärung

Bevor konkret auf die Motive einer Zusammenarbeit bzw. einer asymmetrischen Kooperation eingegangen wird, muss zunächst definiert werden, was im Rahmen dieser Arbeit unter Kooperation im Allgemeinen verstanden wird und welche unterschiedlichen Formen dabei angewendet werden können.

2.1 Kooperation – aus theoretischer Sichtweise

Trotz zahlreicher wissenschaftlicher Beiträge, die das Thema Kooperation behandeln, ist es kaum möglich, ein einheitliches Begriffsverständnis zu finden. Dies ist auf die unterschiedlichen Definitionen und die Tatsache zurückzuführen, dass der Terminus sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis unreflektiert für ein breites Spektrum unterschiedlicher Beziehungen zwischen Unternehmen Verwendung findet (Schilke 2007, S. 42).

Darüber hinaus werden die Synonyme Partnerschaft, Allianz und weitere verwendet, die teilweise aber nur als Unterpunkte des Terminus Kooperation gelten.

Der Begriff Kooperation stammt vom lateinischen „*cooperare*“ und bedeutet zusammenarbeiten. Eine mögliche Definition der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen lautet wie folgt:

Kooperation wird als eine Handlung oder Instanz beschrieben, die es ermöglicht, ein gemeinsames Ziel oder einen gemeinsamen Vorteil zu erreichen – durch die aktive Unterstützung von Personen, Organisationen oder anderen (Dictionary 2016, o.A.).

Bei der Unternehmenskooperation bleibt die Zusammenarbeit auf zwischenbetriebliche Interaktionen beschränkt und bezieht sich auf zwei oder mehrere Unternehmen. Die wirtschaftlichen Bedingungen, unter denen Unternehmen agieren, werden von steigender Dynamik und Komplexität auf den Märkten geprägt (Sánchez-González/Herrera 2010, S. 337).

Ebenso definiert Blohm: „unter Kooperation wird eine auf stillschweigenden oder vertraglichen Vereinbarungen beruhende Zusammenarbeit zwischen rechtlich selbstständigen und in

den nicht von der Zusammenarbeit betroffenen Bereichen auch wirtschaftlich nicht voneinander abhängigen Unternehmen verstanden“ (Blohm 1980, S.1112).

Diese Definition von Blohm lässt jedoch die klar formulierte Zweckbeziehung offen. Implizit geht man davon aus, dass es sich dabei um eine Leistungserstellung (Produkt oder Dienstleistung) handelt. Diese Art von Kooperation wird als zwischenbetrieblich bezeichnet und ist von der überbetrieblichen Kooperation zu unterscheiden, die darauf ausgerichtet ist, die Interessen der Partner zu bündeln. Kooperationspartner, die wirtschaftlich, aber nicht rechtlich selbstständig sind, bilden eine innerbetriebliche Kooperation.

Interorganisationale Zusammenarbeit gilt im Allgemeinen als positiver Einfluss auf die Entwicklung und die Kommerzialisierung von neuen Produkten. Kooperationen sind Mittel, um auf die Vermögenswerte von anderen Unternehmen zugreifen zu können, oder aber auch um Kosten sowie Risiken zu teilen und die Wettbewerbsposition des Unternehmens oder eines Produktes zu verbessern und bilden die Anreize eine unternehmensübergreifende Kooperation abzuschließen (Antolin-Lopez et al. 2015, S.472).

Kooperationen können in jedem Entwicklungsstadium eines Unternehmens gegründet werden. Insbesondere bei Unternehmensgründungen können diese sehr attraktiv sein und eine Ergänzung bzw. Erweiterung des eigenen Unternehmensziels darstellen. Dabei können unterschiedliche Ziele verfolgt werden, die auch als Motivationsfaktoren dienen:

- Zugang zu Produkt- und Prozesstechnologien
- Eintritt in andere Märkte
- Erreichung von Kostendegressionspotentialen
- Reduzierung von Risiken und Kosten durch faire Aufteilung (Schumann 2005, S. 5 f.).

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Beschreibung von Kooperationen sowie den Motiven, die eine unternehmensübergreifende Zusammenarbeit beeinflussen oder auslösen. Insbesondere werden dabei asymmetrische Partnerschaften berücksichtigt. Im Zuge dieser Arbeit werden Partnerschaften zwischen etablierten Industriebetrieben und Startups als asymmetrische Kooperationen definiert. Dies soll auf die Unterschiede hinsichtlich der

verfügbaren Ressourcen, Fähigkeiten und Erfahrungen der Beteiligten Unternehmen hinweisen und diese voneinander abgrenzen.

2.2 Erscheinungsformen von Kooperation

In der Literatur findet man mehrere unterschiedliche Kriterien, wie sich Kooperationen sowie die Kooperationstypen eingrenzen lassen.

Dazu zählen vor allem die Merkmale:

- Kooperationsausrichtung
- Kooperationsrichtung
- Kooperationsbereich (Frieze 1998, S. 146).

2.2.1 Kooperationsausrichtung

Eines der Abgrenzungsmerkmale ist die Kooperationsausrichtung. Hierbei wird in der Literatur zwischen der strategischen und der operativen Ausrichtung unterschieden. Grundsätzlich lässt sich dabei feststellen, dass je bedeutender, organisierter und langfristiger eine Kooperation zwischen Unternehmen ist, umso eher wird solch eine Partnerschaft als strategische Kooperation eingestuft (Sydow 2005, S. 62).

Strategische Kooperationen sind aber auch dadurch charakterisiert, dass durch das Eingehen solch einer Zusammenarbeit, eine nachhaltige Verbesserung der Wettbewerbsposition erreicht werden kann und sich Unternehmen somit einen Vorteil gegenüber der Konkurrenz verschaffen können. Dies stellt einerseits für etablierte Unternehmen, sowie andererseits auch für Startups einen Anreiz dar, um mit externen Unternehmen zusammenzuarbeiten (Conrads 1983, S. 123).

Operative Kooperationen hingegen sind auf einen kurzfristigen Zeitraum ausgerichtet und für die Existenz der beteiligten Unternehmen von untergeordneter Bedeutung (Welge/Allaham 2008, S. 458).

2.2.2 Kooperationsrichtung

Ein weiteres Merkmal der Unterscheidung von Kooperationsformen ist die Kooperationsrichtung. Im Fokus dieses Merkmals stehen sowohl die Wertschöpfungsstufe als auch die Branche, in denen die Kooperationspartner agieren. Die Kooperationsrichtung gibt Auskunft darüber, in welchem Beziehungsverhältnis die Partner zueinander stehen bzw. auf welcher Wertschöpfungsstufe diese tätig sind. Bezogen auf die Kooperationsrichtung unterscheidet man in der Literatur zwischen horizontalen, vertikalen sowie lateralen bzw. diagonalen Kooperationen (Frieze 1998, S. 149).

Die unterschiedlichen Richtungen sind in der nachstehenden Abbildung ersichtlich und werden nachstehend kurz erläutert.

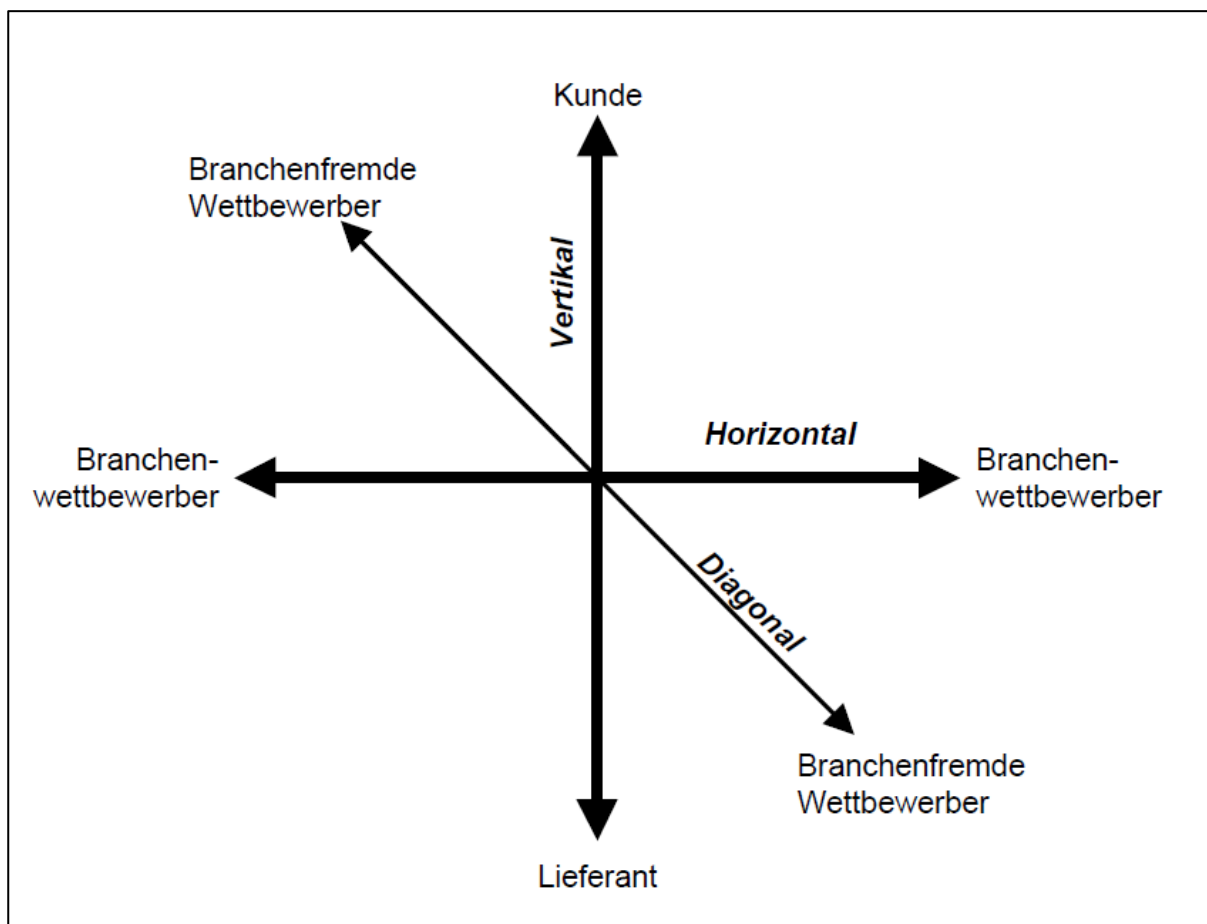


Abbildung 1: Kooperationsrichtungen (in Anlehnung an: Bronder/Pritzl 1999, S. 32)

2.2.2.1 Horizontale Kooperation

Von einer horizontalen Kooperation spricht man, wenn die kooperierenden Unternehmen in der gleichen Branche oder im gleichen strategischen Geschäftsfeld auf gleicher Marktstufe tätig sind und in diesem Bereich auch zusammenarbeiten (Osiecka 2006, S. 9).

Im Falle einer horizontalen Kooperation erfolgt die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, welche auf derselben Wertschöpfungsstufe agieren. Die Produkte sowie die Dienstleistungen der Kooperationspartner sind sich mindestens ähnlich oder gar ident. Sie basieren auf den gleichen Produktionsverfahren, den gleichen Technologien oder den gleichen Grundfähigkeiten. Aus diesem Grund werden horizontale Kooperationen zwischen Branchenwettbewerbern abgeschlossen (Becker 2003, S. 401). Teilweise wird das Vorkommen einer horizontalen Kooperation aber auch nur an die Voraussetzung geknüpft, dass die Partnerunternehmen auf derselben Marktstufe angesiedelt sind (Zentes et. al 2004, S. 242).

Helm und Janzer beschreiben eine Zusammenarbeit zwischen zwei Unternehmen, die sich zwar auf identen Marktstufen bewegen, jedoch nicht der gleichen Branche angehören, ebenso als horizontale Kooperation (Helm/Janzer 2000, S. 24).

In der Literatur wird die zuvor beschriebene Definition einer horizontalen Kooperation wie folgt erweitert. Eine horizontale Kooperation bezieht sich auf die Zusammenarbeit zwischen direkten oder potentiellen Konkurrenten und bedeutet, dass Unternehmen der gleichen Wertschöpfungsstufe in einem strategischen Geschäftsfeld Konkurrenten sein und in einem anderen Geschäftsfeld miteinander kooperieren können (Niemojewski 2005, S. 248).

2.2.2.2 Vertikale Kooperation

Wenn Unternehmen innerhalb einer Branche und in aufeinanderfolgenden Wertschöpfungsstufen miteinander kooperieren, bilden die Partner eine vertikale Kooperation. Hierbei kann zwischen vorgelagerten und nachgelagerten Kooperationen differenziert werden, wobei vorgelagerte Kooperationen in der Regel durch die gemeinsame Entwicklung von Vorprodukten oder im Rahmen der Durchführung festgelegter Wertschöpfungsaktivitäten eines Part-

nerunternehmens eingegangen werden. Nachgelagerte Kooperationen wiederum beziehen sich auf nachfolgende Wirtschaftsstufen, wie beispielsweise die Zusammenarbeit mit Vertriebsgesellschaften oder die Einrichtung eines Franchisesystems (Helm/Janzer 2000, S. 24).

In der Literatur werden vertikale Kooperationen als Wertschöpfungspartnerschaft kategorisiert und dienen vor allem dazu, dass sich die jeweiligen Kooperationspartner auf die Kernkompetenzen ihres Unternehmens fokussieren können und eine Optimierung der Schnittstellen, zwischen den Stufen der Wertschöpfungskette, erreicht werden kann. Dies kann beispielsweise durch eine Kunden-/Lieferantenbeziehung erzielt werden (Morschett 2005, S. 393).

Auch vertikale Kooperationen führen dazu, dass die Partner aus der Zusammenarbeit einen größeren Wert schöpfen können, als wenn die Aktivitäten isoliert angegangen werden (Schlögel 2007, S. 44).

2.2.2.3 Diagonale Kooperation

Neben den beiden zuvor beschriebenen Arten der Kooperation können weiters diagonale Kooperationen entstehen. Bei dieser Art von Kooperationen handelt es sich um Zusammenarbeiten zwischen Unternehmen, welche nicht im selben Wirtschaftszweig tätig sind und sich somit nicht auf der gleichen Marktstufe bewegen müssen. Dies bedeutet, dass branchenfremde Wettbewerber miteinander kooperieren (Wigand et. al. 1997, S. 224).

Vereinzelt ist eine diagonale Partnerschaft dadurch gekennzeichnet, dass die Kooperationspartner nicht nur unterschiedlichen Branchen angehören, sondern auch abweichenden Wertschöpfungsstufen untergeordnet sind (Schilke 2007, S. 50). Die Ziele diagonaler Kooperationen liegen darin, komplementäre Kundenwünsche sowie Kundenbedürfnisse zu befriedigen.

2.2.3 Kooperationsbereich

Zuletzt wird in der Literatur der Kooperationsbereich untersucht, wobei dabei der Unternehmensbereich bzw. die Unternehmensaktivität betrachtet wird. Laut Porter werden die

Tätigkeiten von Unternehmen in primäre und unterstützende Aktivitäten gegliedert (Porter 1986, S.).

Primäre Aktivitäten sind dabei die Eingangs- und Ausgangslogistik, die Produktion, der Vertrieb sowie das Marketing. Die Beschaffung, die Entwicklung von Technologien, aber auch die Unternehmensinfrastruktur zählen zu den unterstützenden Aktivitäten.

Kooperationen können in allen Bereichen eines Unternehmens entstehen, wobei zahlreiche Studien belegen, dass hauptsächlich im Bereich F&E Kooperationen gebildet werden (Porter 1986, S.62).

2.3 Mögliche Kooperationsformen

Um die unterschiedlichen Formen von Kooperation zu beschreiben wird der Begriff Business Allianz verwendet. Dazu zählen unter anderem Joint Ventures, Partnerschaften, strategische Allianzen, Beteiligungsgesellschaften sowie Lizenzvereinbarungen. Was jedoch alle Business Allianzen verfolgen, ist die Aufteilung der Risiken sowie der Nutzen und die Kontrolle über alle Beteiligten (DePamphilis 2015, S.559f.).

Die Voraussetzung für Kooperationen zwischen Unternehmen ist, dass die Beteiligten freiwillig und bewusst zusammenarbeiten und dabei ein gemeinsames Ziel anstreben, welches meist einen technischen oder wirtschaftlichen Vorteil für beide Parteien erwirtschaften lässt. Durch die Ausgliederung, Übertragung oder Verteilung von Aufgaben und Funktionen, werden effiziente Ziele erreicht, was Unternehmen dazu veranlasst mit externen Partnern zusammenzuarbeiten (Aulinger 2005, S. 219).

Zunächst ist dabei aber zu berücksichtigen, dass Kooperationen in der Regel aufwendiger sind als individuell zu handeln und die Anforderungen im Alleingang zu erfüllen (Stewart/Roth 2007, S. 402 ff.). Folglich sind Kooperationen nur dann lohnreich, wenn ein über diese Mehrkosten hinausgehender, eindeutiger Mehrwert für alle beteiligten Kooperationspartner erwirtschaftet werden kann.

Strategische Allianz

Eine Form der Kooperation ist die strategische Allianz. Gehen zwei oder mehrere unabhängige, selbstständige Organisationen eine Kooperation ein, um gemeinsam ein Produkt oder

eine Dienstleistung zu entwickeln bzw. herzustellen, so spricht man von einer strategischen Allianz. In Abgrenzung zu anderen Kooperationsformen richten sich strategische Allianzen nach der Unternehmensentwicklung und der Verwirklichung einer definierten Unternehmensstrategie. (DePamphilis 2015, S. 560).

Strategische Allianzen können sowohl unternehmensübergreifend als auch in speziellen einzelnen Geschäftsfeldern abgeschlossen werden. Sie beinhalten die gemeinsame Nutzung von Fachkompetenzen und Know-how zweier Partner, aber auch die Reduktion von Risiken und Kosten in Bereichen der Zusammenarbeit mit Lieferanten und der Entwicklung neuer Produkte und Technologien. Kennzeichnend für strategische Allianzen ist, dass es sich bei den Partnern meist um potentielle oder aktuelle Wettbewerber sowie direkte Konkurrenten handelt. Nach Backhaus/Plitz spricht man aber nur dann von einer strategische Allianz, wenn die Kooperation keinen Einfluss auf die Selbstständigkeit der involvierten Partner hat und diese auch im gleichen Geschäftsfeld kooperieren (Backhaus/Plitz 1990, S. 1f.).

Folglich lässt sich eine strategische Allianz als eine Wertschöpfungsaktivität zwischen zwei rechtlich selbstständigen Unternehmen beschreiben, die durch die Verfolgung kompatibler Ziele zu einer Art Kompetenzgeflecht verknüpft wird und langfristig zur Erhaltung oder Erzielung bedeutender Wettbewerbsvorteile dient (Lewis 1991, S. 10).

Die Ziele strategischer Allianzen können wie folgt zusammengefasst werden:

- Differenzierungsvorteil
- Reduktion der Produktions- und Entwicklungskosten
- Optimierung der Produktionskapazitäten
- Reduktion der „time-to-market“ u.a. (Samsunlu/Akdemir 2007, S.124).

Joint Ventures

Eine weitere Form der Kooperation sind Joint Ventures, wobei diese als eine Form strategischer Allianzen angesehen werden. Im Vergleich zu strategischen Allianzen weisen Joint Ventures eine vertragliche Bindung mit Kapitalbindung auf. Ein Joint Venture wird gegründet,

wenn zwei oder mehrere rechtlich voneinander unabhängige Unternehmen ein gemeinsames Vorhaben verfolgen (Aguir/Lalatendu 2016, o.A.).

Zur Erreichung des Vorhabens wird eine Gesellschaft (Tochtergesellschaft) gegründet, in die alle Beteiligten investieren. Die Partner tragen sowohl die Führungsverantwortung als auch das finanzielle Risiko gemeinsam. Ebenso die Gewinne, welche durch das neu gegründete Unternehmen bzw. die neu gegründete Gesellschaft erwirtschaftet werden, werden unter den Kooperationspartnern aufgeteilt (DePamphilis 2015, S. 25).

Laut DePamphilis weisen JVs somit folgende Charakteristika auf:

- kann als Gesellschaft, Partnerschaft oder andere Unternehmensorganisation geführt werden
- gleichmäßige Verteilung von Eigentum, Verantwortlichkeiten, Risiken und Erträgen
- auf einen begrenzten Zeitraum gegründet, in dem die Beteiligten ihre Vermögenswerte für einen bestimmten Zweck zur Verfügung stellen (DePamphilis 2015, S. 560).

JVs können vom organisatorischen sowie dem rechtlichen Standpunkt in Equity- und Contractual Mode (Non Equity) unterschieden werden. In den meisten Fällen spricht man von Equity Joint Ventures.

Arbeitsgemeinschaft - Konsortium

In der Regel werden Konsortien für eine zeitlich begrenzte Dauer gegründet, während der die Partner auch unabhängig bleiben. Unter einem Konsortium wird eine Projektgemeinschaft verstanden, in der sich die kooperierenden Unternehmen dazu verpflichten, ein oder mehrere Projekte gemeinsam zu verfolgen und durchzuführen. Durch die Arbeitsgemeinschaft soll es gelingen, ein zuvor definiertes Ziel zu verfolgen (Killich 2007, S. 14).

Derartige Zusammenschlüsse kommen insbesondere dann vor, wenn es um die Abwicklung von Aufträgen oder Projekten geht, deren Durchführung für ein Unternehmen alleine nicht möglich ist (Wien 2013, S. 225).

Licensing Agreements

Licensing Agreements oder auch Lizenzvereinbarungen sind rechtsgültige Verträge zwischen zwei Parteien – dem Lizenzgeber und dem Lizenznehmer. In einer typischen Lizenzvereinbarung gewährt der Lizenzgeber dem Lizenznehmer das Recht, seine eigene Marke zu nützen um daraus einen Vorteil schaffen zu können. Die Motivationsfaktoren für Licensing Agreements liegen darin, dass es dem Unternehmen ermöglicht wird, die eigene Marke durch neue Produkte zu erweitern oder diese auf neuen Märkten zu platzieren. Dies wird dadurch möglich, indem andere Unternehmen die Berechtigung bekommen, mit der Marke zu arbeiten (DePamphilis 2015, S. 28).

Sonderform zur Unterstützung von Kooperationen

Eine weitere Form, die zur Entstehung von Kooperationen beitragen kann, sind **Inkubatoren**. Diese neuere Form der Unterstützung von Jungunternehmern ist effektiver als der traditionelle Wissensaustausch innerhalb von Organisationen und hat einen wesentlich stärkeren Einfluss auf die Gesellschaft (Albort-Morant/Oghazi 2016, S. 2125).

Das Konzept der Inkubatoren lässt sich als Schaffung einer unterstützenden Umgebung beschreiben, welche Jungunternehmen bei der Gründung behilflich ist (Chan an Lau 2005, S. 12).

Inkubatoren ermöglichen den Wissenstransfer und stellen Services sowie Ressourcen für Unternehmen oder Einzelpersonen zur Verfügung, indem eine Verbindung zwischen Unternehmen und Jungunternehmern geschaffen wird. Dies ermöglicht den Ausgleich fehlender Ressourcen, insbesondere in der Entstehungsphase eines Unternehmens (Porter/Kramer 2011, S.4). In der Literatur werden zahlreiche detaillierte Definitionen angegeben, die folgende Ähnlichkeiten aufweisen:

- Unterstützung durch Wissenstransfer und Ressourcen um Kosten zu reduzieren
- Professionelles Coaching durch erfahrene Unternehmen
- Bereitstellung von Netzwerken – intern sowie extern
- Büro- und Arbeitsflächen zu minimalistischen Preisen (Bergek/Norrman 2008, S. 21).

Inkubatoren sind aber nicht ausschließlich eine Hilfestellung für Jungunternehmer, sondern haben ebenso einen positiven Einfluss auf die Wirtschaft, da somit der Wohlstand gefördert werden kann und neue Arbeitsplätze geschaffen werden.

Auch nach Gaida unterscheidet man zwischen vier grundlegenden Inkubatoren:

- Akademische Inkubatoren
- Öffentlich-staatliche Inkubatoren
- Inkubatoren in Unternehmen
- Eigenständige, privatwirtschaftliche Inkubatoren.

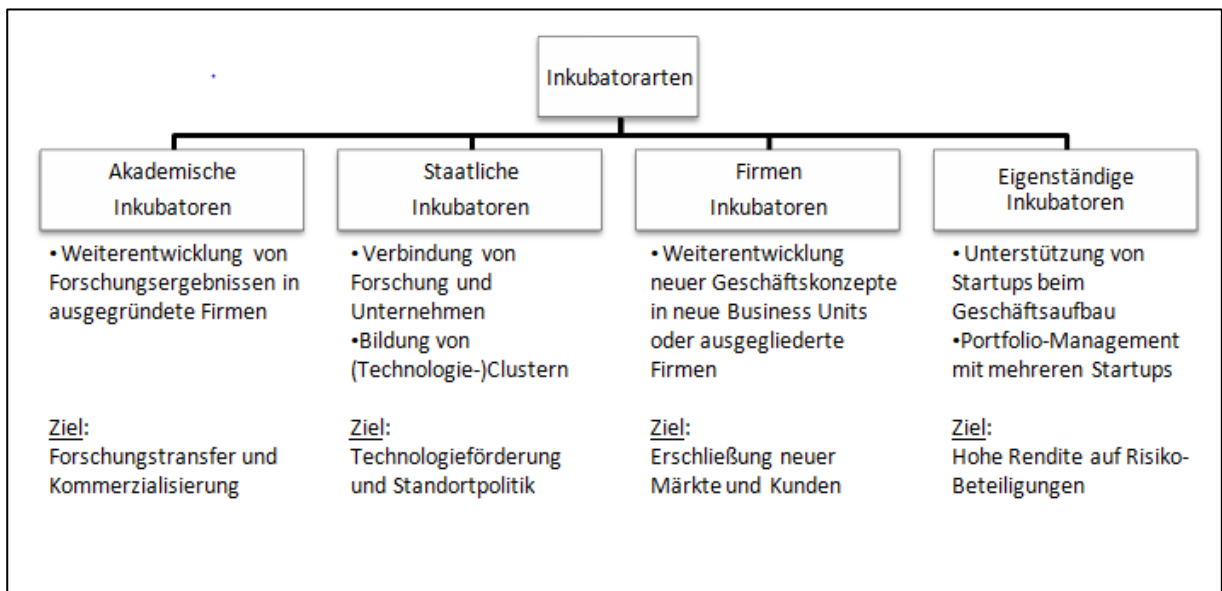


Abbildung 2: Inkubatorarten und Ziele (Gaida 2011, S. 17)

Dabei sind die Motive und Ziele, die Strategien sowie die Geschäftsmodelle, aber auch die organisatorische Form für Inkubatoren sehr unterschiedlich. Das Hauptmotiv der **öffentlichen Inkubatoren** liegt darin, neue Technologien in zukunftssträchtigen Bereichen zu entwickeln, welche langfristig neue Arbeitsplätze schaffen und die Konkurrenzfähigkeit des Standortes und der angesiedelten Firmen fördern. Öffentliche Inkubatoren sind nicht profitorientiert und werden meist von Wirtschaftsförderinstitutionen initiiert. **Akademische Inkubatoren** hingegen setzen auf die kommerzielle Verwertung von technischen und wissenschaftlichen Forschungsergebnissen und sollen Professoren und Studenten dazu ermutigen, eigene Projekte und Innovationen zu verwirklichen. **Eigenständige, privatwirtschaftliche Inkubato-**

ren verfolgen die Rendite auf Geldeinlagen und Dienstleistungen. Werden in neuen Produkten oder Geschäftsideen Potentiale gesehen, stellen Inkubatoren, im Gegenzug für eine Beteiligung, das erforderliche Startkapital sowie Dienstleistungen in Form von Beratung, Netzwerken oder Vertriebsunterstützung zur Verfügung (Gaida 2011, S. 15 ff.).

2.4 Herausforderungen im Kooperationsprozess

Jede der zuvor beschriebenen Kooperationsformen hat unterschiedliche Motivationsfaktoren und kann aus diesem Grund zu unterschiedlichen Problemen und Herausforderungen im Prozess führen. Auch bei asymmetrischen Partnerschaften, die zwischen Startups und Industrie- bzw. Leitbetrieben abgeschlossen werden, treten Herausforderungen auf, die bewältigt werden müssen, um zu einem Erfolg zu gelangen.

Je unterschiedlicher die Kooperationspartner sind, umso wahrscheinlicher ist es, dass während der Zusammenarbeit Schwierigkeiten auftreten.

Minshall et. al. beschreiben die auftretenden Herausforderungen im Kooperationsprozess wie folgt.

Die Anzahl der Probleme nimmt zu, wenn einer der Partner ein unerfahrenes Startup ist, das eine neue Technologie anwenden will, und der andere Partner eine etablierte, hochkomplexe Organisation mit mehreren Geschäftsbereichen und unterschiedlichen Standorten ist. Hinsichtlich des Kooperationsprozesses lassen sich unterschiedliche Herausforderungen identifizieren. Aus Sicht der Startups und Jungunternehmer liegt die erste Hürde darin, einen Ansprechpartner bzw. eine entsprechende Anlaufstelle im Kooperationsunternehmen zu finden, die den Weg durch die Kooperation erleichtern soll. Während einige der Unternehmen eindeutig definiert haben, wer für das Mentoring und Coaching zuständig ist, ist es in anderen Betrieben unklar, wer die Hauptverantwortlichen dafür sind. Eine weitere Herausforderung ist der Entscheidungsprozess der Beteiligten. Während Startups eher intuitiv handeln, haben Industriebetriebe einen langwierigen Entscheidungsprozess, der sich meist auf Grund der Organisationsstruktur nicht vermeiden lässt. Jungunternehmer bekommen dabei das Gefühl, dass der Entscheidungsprozess und die Verhandlungen bewusst in die Länge gezogen werden, damit sich diese auf einen weniger lukrativen Deal einlassen (Minshall et. al. 2010, S. 53ff.).

Während es Großunternehmen in der Regel gelingt, Zugriff auf neue Technologien im Zuge der Allianz zu erhalten, können Entrepreneure oder Jungunternehmer langfristig keinen Vorteil daraus ziehen. Für Startups besteht die Gefahr, dass sie ausgenutzt werden vor allem dann, wenn ausschließlich eine neue Technologie in die Kooperation mitgebracht wird, die dem Industrieunternehmen einen Nutzensvorteil verschafft. Etablierte Betriebe erkennen die Chance und das Potential der Technologie, während Jungunternehmer nicht in der Lage sind, dieses Potential zu erkennen (Alvarez/Barney 2001, S. 139 ff.).

Sollte die Kooperation scheitern, kann dies für Jungunternehmer einen weitaus größeren Nachteil bedeuten, da beispielsweise die Abhängigkeit vom Erfolg wesentlich höher ist. Startups sollten daher die Kooperationspartner sorgfältig auswählen und die möglichen Risiken einkalkulieren (Prashantham/Birkinshaw 2008, 7f.).

Auf Grund der Komplexität sowie der Größe der Leitbetriebe kommt es des Weiteren zu Unterschieden, die die Unternehmenskultur betreffen. Während es für viele Leitbetriebe selbstverständlich ist Kooperationen einzugehen, können andere die Denkweise der Jungunternehmer nicht verstehen und akzeptieren keine Ideen, die außerhalb des eigenen Unternehmens entstanden sind. Insbesondere bei internationalen Kooperationen spielen die unterschiedlichen Unternehmenskulturen eine bedeutende Rolle. Im Gegensatz zu nationalen bzw. regionalen Zusammenschlüssen scheitern circa 50% der grenzüberschreitenden Kooperationen, da sich die Ansichten und Herangehensweisen der beteiligten Unternehmen signifikant unterscheiden (Alvarez/Barney 2001, S. 139 ff.).

Auch aus Sicht der Leitbetriebe kommt es zu Herausforderungen, welche im Kooperationsprozess bewältigt werden müssen. Ein bedeutender Punkt betrifft dabei die Verwaltung des geistigen Eigentums – intellectual property (IP) sowie die Anwendung von Geheimhaltungsvereinbarungen – non-disclosure agreements (NDAs). Da es bei asymmetrischen Partnerschaften ein erhebliches Macht-Ungleichgewicht gibt, zögern Startups bei der Offenlegung ihres Know-hows bzw. ihrer Innovationen solange, bis die potentiellen Partner ein NDA unterzeichnet haben. Ebenso fordern etablierte Unternehmen ein NDA, damit es während der Zusammenarbeit zu keinen Problemen kommen kann. Die Herausforderung liegt dabei darin, eine Vereinbarung zu treffen, die von allen beteiligten Parteien akzeptiert wird.

Eine weitere Herausforderung besteht darin, dass sich der Managementstil von Startups und Industriebetrieben signifikant unterscheidet. Für Industriebetriebe besteht auch die Gefahr, dass durch die Kooperation die Marke des Unternehmens missbraucht wird. Viele der Startups nutzen die Kooperation mit renommierten Unternehmen dazu, ihr Produkt oder ähnliches mit der Marke des Industriebetriebes zu werben, um bei potentiellen Kunden einen besseren Eindruck hinterlassen zu können. Ein weiterer Aspekt, der als Herausforderung gesehen wird ist, dass Startups die investierten Kosten sowie die Zeit der Leitbetriebe nicht wertschätzen und es beispielsweise zu einer vorzeitigen Auflösung der Partnerschaft kommt. So besteht für etablierte Unternehmen die Gefahr, dass sie wertvolle Zeit und Ressourcen in die Kooperation investieren, ohne dass es zu einem erfolgreichen Abschluss oder den gewünschten Erfolg kommt (Prashantham/Birkinshaw 2008, 7f.).

Doch Partnerschaften weisen nicht nur für die direkt beteiligten Parteien Herausforderungen auf. Auch auf der Investoren- sowie der rechtlichen Ebene muss man sich mit Konflikten auseinandersetzen (Minshall et. al. 2010, S. 53ff.).

Die Autoren Kelly, Schaan und Joncas untersuchten 59 Unternehmen in der High Technology Branche und definierten dabei über 120 Problemkategorien, die in bestehenden Kooperationen beobachtet werden konnten. Im Zuge der Studie wurden dabei vier Hauptbereiche festgelegt (Kelly et. al. 2002, S.14).

- Probleme auf der persönlichen Ebene – dabei handelt es sich um Differenzen, die zwischen den Beteiligten entstehen und auf kommunikative sowie kulturelle Unterschiede zurückzuführen sind.
- Probleme auf der operativen Ebene – technische Details werden von den Beteiligten unterschiedlich aufgenommen, was zu Problemen beim Technologietransfer und der Planung führt.
- Probleme auf der strategischen Ebene – die erwünschten Ziele sind nicht eindeutig definiert, wodurch es keinen gemeinsamen Zielfindungsprozess gibt.
- Probleme auf der Leistungsebene – die erzielten Ergebnisse stimmen nicht mit den Erwartungen überein.

Aus den zuvor angeführten Herausforderungen wird ersichtlich, dass die jeweiligen Motivationsfaktoren und Anreize für eine Unternehmenskooperation mit Herausforderungen und Risiken für das andere Unternehmen verbunden sind. Um die Unternehmenszusammenarbeit dennoch erfolgreich gestalten zu können, werden im nächsten Punkt Voraussetzungen für das Gelingen einer asymmetrischen Kooperation beschrieben.

2.5 Voraussetzungen für eine erfolgreiche Kooperation

Die Anforderungen an eine gewinnbringende Kooperation wurden in zahlreichen Studien untersucht, wobei dabei hauptsächlich Joint Ventures sowie strategische Allianzen im Fokus standen. Auch wenn beide Formen der Kooperation sehr häufig angewendet werden, zeigte sich, dass diese nicht so erfolgreich waren, wie angenommen.

Die Studienergebnisse von Harrigan, welcher 880 Joint Ventures bzw. Kooperationen untersuchte, führten zu dem Resultat, dass lediglich 45% der abgeschlossenen Partnerschaften für alle beteiligten Parteien erfolgreich waren. Während drei von fünf Ventures nicht mehr als vier Jahre zusammen arbeiteten, schafften es nur 14% eine Kooperation zu gründen, die mehr als zehn Jahre bestand (Marxt/Link 2002, S. 219).

Ebenso untersuchten Littler, Levernick und Bruce 106 Unternehmen im Technologiesektor und fanden heraus, dass 40% der Befragten Kooperationen mit einem höheren Kosten- und Zeitaufwand verbinden, als wenn die Arbeit im Alleingang gemacht wird. Die Studien zeigen, dass der Nutzenfaktor von Kooperationen eher gering ist und nur 40-60% der Unternehmen ihre zuvor definierten Ziele erreichen können (Marxt/Link 2002, S. 219).

Im Folgenden soll beschrieben werden, wie es trotzdem gelingen kann, eine erfolgreiche Kooperation einzugehen und möglichst viele der definierten Ziele erreicht werden können.

Aus Sicht des Managements sind zwei Haupthandlungsfelder relevant, um eine Kooperation erfolgreich managen zu können. Zum einen hat das Management die Aufgabe, das strategische Verfahren festzulegen und zu entscheiden, wann und ob eine Kooperation eingegangen wird. Zum anderen muss der operative Kooperationsprozess für sich organisiert werden. Aus diesem Grund müssen vor Abschluss, aber auch während des gesamten Prozesses unter-

schiedliche Kriterien erfüllt werden, um möglichst erfolgreich zusammenarbeiten zu können. Denn nicht nur die Qualität der strategischen Entscheidungen führt zu einer erfolgreichen Unternehmenskooperation. Vielmehr müssen die strategischen und operativen Bereiche aller beteiligten Partner in Kombination betrachtet werden, um einen langfristigen Vorteil aus der Zusammenarbeit ziehen zu können.

Wie in der nachstehenden Grafik ersichtlich, ist dabei vor allem auf die unterschiedlichen Strukturen, Kulturen und die Risiken zu achten (Marxt/Link 2002, S. 220).

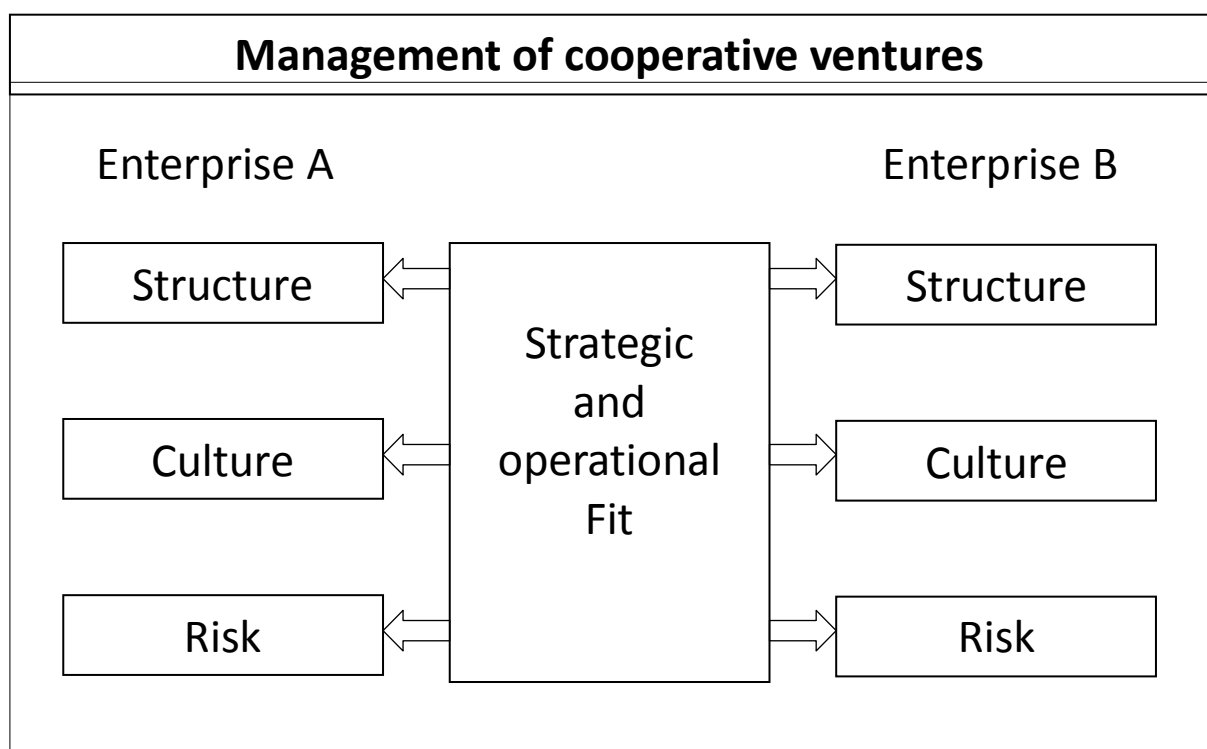


Abbildung 3: strategischer und operativer Fit (Marxt/Link 2002, S. 220)

Ausgehend von unterschiedlichen Verhaltenswissenschaftlern sowie der Beobachtung erfolgreicher Beispiele von Unternehmenskooperationen, lassen sich von der Idee eine Kooperation einzugehen, bis hin zu der praktischen Anwendung einige Prozessschritte aufzeigen. Noch vor Beginn einer Unternehmenskooperation sollten sich beide Parteien im Klaren darüber sein, worin sowohl die eigenen Stärken als auch die bekannten Schwächen liegen. Die Kernkompetenzen des Unternehmens müssen dabei durch das Management klar definiert werden. Im nächsten Schritt sollte für die potentiellen Teilnehmer die Klärung der jeweiligen Nutzenerwartung erfolgen und dabei eindeutige Ziele definiert werden bzw. die Anforder-

rungen an die Kooperation festgelegt werden (Bergmann 2002, S. 16). Je nach Art und Branche unterscheiden sich die Motivationsfaktoren und die damit verbundenen Anforderungen an die Zusammenarbeit. Durch die Zusammenarbeit erwartet man sich neue Ideen, Markterfahrung, Qualitätsoptimierungen, Steigerung des Absatzvolumens u.a. (Marxt/Link 2002, S. 220).

Darüber hinaus ist eine Zusammenarbeit nur dann sinnvoll, wenn gemeinsame Lösungen geschaffen werden, die eigene theoretisch abstrakte oder tatsächliche Probleme behandeln. Unter der Lösung von gemeinsamen Problemen werden Kooperationen verstanden, die zur Abwicklung von komplexen Aufträgen gegründet werden und deren Lösung alle Parteien verfolgen. Theoretisch abstrakte Probleme sind darauf ausgerichtet, dass die Beteiligten innerhalb der Kooperation ein neues Produkt bzw. ein neues Konzept entwickeln oder ein gemeinsames Forschungsthema behandeln. Durch die Zusammenarbeit soll es gelingen, dass Ergebnis schneller und effizienter zu erreichen. Meist bilden sich dabei Zweckgemeinschaften bzw. Konsortien, die nach Erreichung des Ziels wieder aufgelöst werden. Die wohl erfolgreichste Grundlage einer Kooperation ist die Lösung gemeinsamer Probleme einer Zielgruppe. Meist beginnt diese Art der Zusammenarbeit, wenn ein Unternehmen erkennt, dass es ein Problem nicht mehr alleine lösen kann und sich Hilfe bei anderen Unternehmen sucht, die dieselben Ziele verfolgen (Bergmann 2002, S. 16).

Folglich ist die richtige Auswahl der Kooperationspartner der erste Schritt um eine erfolgreiche Kooperation eingehen zu können. Dabei ist eine Beratung durch neutrale Moderatoren zu empfehlen, dessen Aufgabe darin besteht, die Vertrauensbasis zwischen den zukünftigen Partnern zu stärken. Auch die Stärken und Schwächen der potentiellen Kooperationspartner können aus neutraler Sicht bewertet werden und tragen somit zu einer Hilfestellung bei der Formulierung konkreter Kooperationsziele bei. Zu empfehlen ist es außerdem, die Kooperationsvereinbarungen schriftlich festzulegen und Regeln für die bevorstehende Zusammenarbeit zu definieren. Darunter fallen beispielsweise die Kosten- und Nutzenverteilung, Vertraulichkeit, Kundenschutz, Einbeziehung weiterer Partner sowie die Beendigung der Kooperation. Besondere Aufmerksamkeit ist auf die Gestaltung des rechtlichen Rahmens zu legen, von dem sowohl die Einflussmöglichkeiten der einzelnen Beteiligten, als auch deren Haftung und steuerliche Situation abhängig ist (Becker 2003, S. 402).

Um Kooperationen erfolgreich umsetzen zu können, ist folgender Kooperationsprozess, der in der nachstehenden Grafik ersichtlich ist, zu beachten. Dieser lässt sich in folgende Phasen einteilen. Jede der beschriebenen Phasen kann unterschiedliche Motivationsanreize beinhalten, wobei während des Prozesses auch neue Motive entstehen können (Marxt/Link 2002, S. 221f.).

- Initiation
- Partnerwahl
- Setup
- Durchführung
- Beendigung

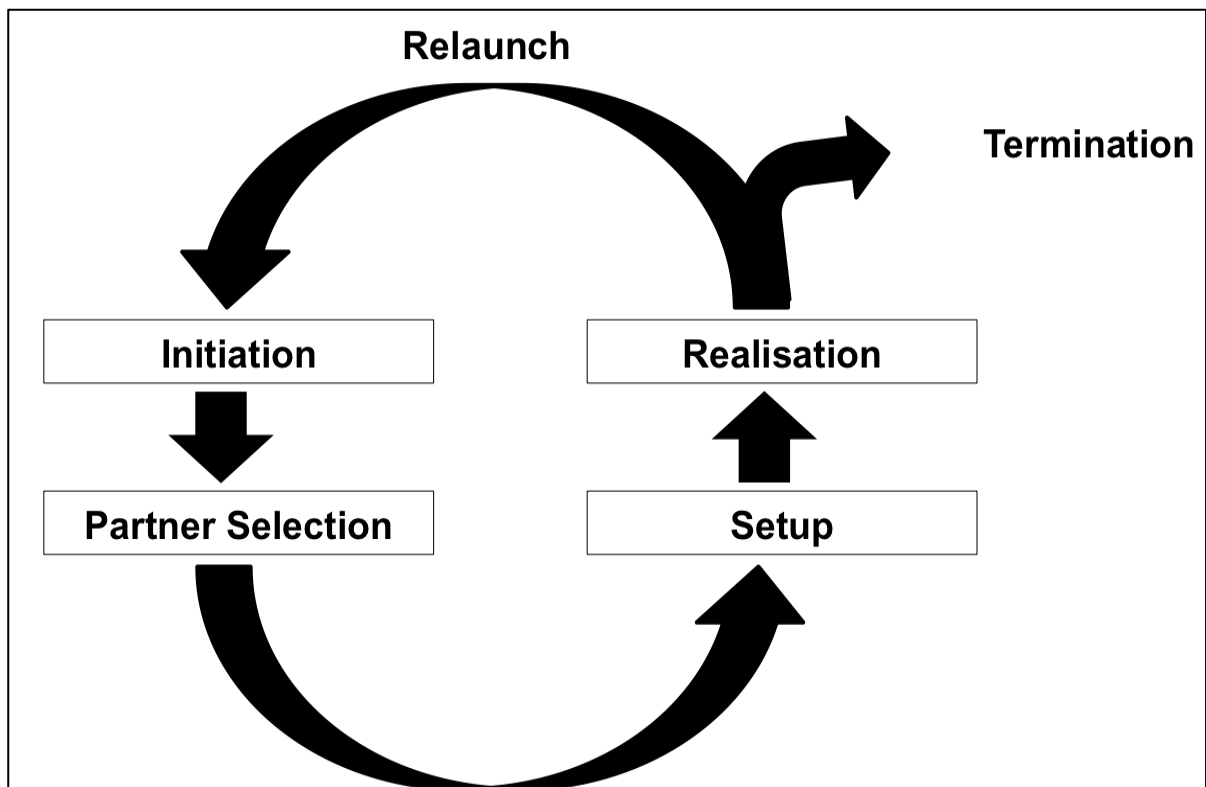


Abbildung 4: Kooperationsprozess (Marxt/Link 2002, S. 221)

Ziel der **Initiationsphase** ist es, die Frage von „Make or Buy“ zu klären. Alternativ zum käuflichen Erwerb von Fähigkeiten können diese auch intern kreiert bzw. geschaffen werden.

Durch Unternehmenskooperationen, und die damit verbundene Einstellung neuer Mitarbeiter oder den Kauf eines Patents, kann neues Know-how in das Unternehmen gebracht werden. Der Unterschied der vorhandenen Möglichkeiten liegt dabei in den Transaktionskosten.

In der Initiationsphase muss das Unternehmen eine strategische Analyse durchführen und sich entscheiden, ob eine Kooperation abgeschlossen werden soll. Ziel dieser Phase ist es auch, dass festgelegt wird, ob der passende Partner dafür gefunden werden kann.

Wie bereits zuvor erwähnt, spielt anschließend die **Auswahl des Kooperationspartners** eine wesentliche Rolle. Der Prozess der Partnerwahl wird im nachfolgenden Kapitel genau erläutert. (Siehe dazu Kapitel 3.2)

Nach Auswahl des potentiellen Kooperationspartners geht es über in die **Setupphase**.

In dieser Phase werden die Projektziele, die Finanzierung, die Risiko- und Gewinnverteilung sowie das Nutzungsrecht festgelegt. Um dies zu erreichen, muss die Situation vor Kooperationsbeginn analysiert werden und die Stärken bzw. Schwächen mittels SWOT-Analyse aufgezeigt werden. Im nachfolgenden Schritt werden die Ziele definiert und mit denen des Kooperationspartners übereingestimmt. Im Regelfall ist das Ergebnis dieser Phase ein formaler Vertrag, welcher die Zusammenarbeit betrifft.

Haben sich die Kooperationspartner für die Zusammenarbeit entschieden und alle Formalitäten geklärt, geht es über in die **Phase der Durchführung**. Während dieser Phase werden die zuvor definierten Ziele kooperativ verfolgt und an einer gemeinsamen Zielerreichung gearbeitet.

Am Ende der Zusammenarbeit, in der **Phase der Beendigung**, muss eine Analyse durchgeführt werden um feststellen zu können, ob die definierten Anforderungen erreicht werden konnten und um die Zusammenarbeit mit dem Partner bewerten zu können (Marxt/Link 2002, S. 221ff.).

3. Motivationsfaktoren asymmetrischer Kooperationen

Dieses Kapitel umfasst die Frage, welche Motivationsfaktoren Unternehmen zu einem kooperativen Verhalten oder viel mehr zu einer asymmetrischen Kooperation bewegen, und soll die im Rahmen der Arbeit definierte Forschungsfrage beantworten.

Dazu werden zu Beginn die Motivationsfaktoren allgemein betrachtet und anschließend auf die Kooperationspartner einer asymmetrischen Partnerschaft – Startups und Industriebetriebe – aufgeteilt.

Unternehmer haben die unterschiedlichsten Möglichkeiten, mit den beschriebenen Arten von Wettbewerbsbeziehungen umzugehen. Einige Unternehmen legen es darauf an, jegliche Kooperationsform zu vermeiden, um eventuell auftretenden Problemen aus dem Weg zu gehen. Andere Unternehmen hingegen erkennen darin eine Chance und stellen sich der Komplexität von Unternehmenskooperationen (Royer 2000, S.11).

Die Entscheidung, eine asymmetrische Kooperation einzugehen, kann die unterschiedlichsten Beweggründe haben. Eine Veränderung der ökonomischen Bedingungen bzw. Umweltbedingungen oder der Wettbewerbssituation kann Unternehmen dazu veranlassen, eine Partnerschaft einzugehen und sich Hilfe von außen zu holen (DePamphilis 2015, S. 561).

Laut Royer stellen auch die zunehmende Regulierung sowie der technologisch rapide Wandel, Gründe für Unternehmenskooperationen dar (Royer 2000, S. 11).

Durch langfristige Geschäftsallianzen und Kooperationen können für alle beteiligten Partner erhebliche Vorteile erzielt werden. Geld alleine steht dabei nicht im Vordergrund, denn auch der Zugang zu externem Wissen oder Ressourcen fördert die Motivation für eine Partnerschaft (DePamphilis 2015, S. 561).

Ziel einer asymmetrischen Kooperation ist es, am jeweiligen Markt und im Vergleich zur Konkurrenz wettbewerbsfähig zu bleiben (Jorde 1990, S. 92).

Unternehmen und Startups können durch Kooperationen profitieren und somit einen Mehrwert für ihr eigenes Unternehmen schaffen. Gehen Unternehmen unternehmensüber-

greifende Kooperationen ein, so gehen sie davon aus, ihre eigenen Ziele besser als durch vorhandene Alternativen zu erreichen (Tröndle 1987, S. 39).

Somit steht die Erreichung der eigenen Ziele stets im Vordergrund und bildet den Ausgangspunkt für alle weiteren Motivationsfaktoren. Kooperationen eröffnen neue Möglichkeiten und bieten Vorteile. So lassen sich durch die Zusammenarbeit von innovativen Startups und erfahrenen Industriebetrieben beispielsweise neue Ideen schneller in marktreife und marktfähige Produkte umsetzen. Neue Märkte können erschlossen werden und das Wachstum beider Unternehmen wird gesichert. Unternehmer sehen in den genannten Vorteilen einen Anreiz um Unternehmenskooperationen abzuschließen. Eine Partnerschaft einzugehen bedeutet aber nicht, dass man es alleine nicht schaffen würde. Vielmehr zeugt dies von Mut sowie strategischem Weitblick (Schönenberger 2014, S. 1).

Asymmetrische Partnerschaften haben den Vorteil, dass ein beidseitiger Nutzenvorteil erzielt werden kann. Sowohl Startups als auch etablierte Unternehmen profitieren aus der Zusammenarbeit. Die beteiligten Unternehmer haben Zugang zu den Stärken und Ressourcen des jeweils anderen, wodurch die eigenen Schwächen kompensiert werden können (De-Pamphilis 2015, S. 561).

Im folgenden Kapitel sollen unterschiedliche Motive und Anreize detaillierter aufgezeigt werden, die Unternehmen dazu veranlassen, eine asymmetrische Kooperation einzugehen.

3.1 Motive für asymmetrische Kooperationen

Um die Motive für ein kooperatives Verhalten analysieren zu können, müssen zunächst die unterschiedlichen Typen der Motivation erläutert werden. Grundsätzlich unterscheidet man zwischen zwei Motivationstypen – der extrinsischen und der intrinsischen Motivation. Extrinsische Motivationsfaktoren sind dadurch gekennzeichnet, dass die Entscheidung eine Kooperation einzugehen von äußeren Faktoren beeinflusst wird. Dazu zählen unter anderem Beispiele wie die Globalisierung, ein erhöhter Kapitalbedarf sowie die wachsende Lieferantennmacht. Intrinsische Motivationsfaktoren hingegen sind dadurch charakterisiert, dass sie im Unternehmen intern dazu führen, sich für eine Kooperation zu entscheiden. Der intrinsi-

sche Antrieb resultiert aus den Chancen und den Vorteilen, die durch eine Kooperation erreicht und genutzt werden können und ist eine völlig freiwillige Entscheidung der Unternehmer (Jahn 2005, S. 38).

3.1.1 Intern motivierte Beweggründe

Die systeminterne Motivation unternehmensübergreifend zusammenzuarbeiten, entsteht aus den individuellen Chancen, die durch die Zusammenarbeit von allen beteiligten Unternehmen genutzt werden können. Unternehmer sehen in Unternehmenskooperationen die Chance sich weiterzuentwickeln, oder aber Prozesse und Abläufe effizienter zu gestalten. Der Unterschied zu einer extern motivierten Kooperation liegt darin, dass bei der internen Form völlige Freiwilligkeit herrscht. Ebenso müssen die Kooperationspartner bei intern motivierten Kooperationen noch vor dem Entschluss eine Unternehmenszusammenarbeit einzugehen, mögliche Potentiale erkennen, die sich direkt oder indirekt auf die Marktposition sowie den Gewinn des Unternehmens auswirken. Kooperationsziele sind somit ein Bestandteil des gesamten Zielsystems eines Unternehmens und sollen dabei helfen, den Unternehmenserfolg zu erreichen. (Jahn 2005, S. 41).

In der Literatur werden die unterschiedlichsten intrinsischen Motive für die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen genannt. Anhand zahlreicher empirischer Studien soll nun ein Überblick über die am häufigsten genannten intern motivierten Beweggründe gegeben werden (Accenture 2015, S. 6ff.; c.; DG-Bank 2000, o.A.; Killich/Fahrenkrug 2002, S.35; Kailer/Hora 2017, S. 7f.; Kawohl et. al. 2015, S. 6ff.; KPMG 2015, S. 3ff.; RKW 2016, S. 12ff.; Thielmann 1996, S. 169f.).¹

Kostenvorteile

Im Zuge von asymmetrischen Partnerschaften sind Kostenvorteile insbesondere durch Größen- sowie Verbundvorteile zu erzielen. Größenvorteile, die auch als Economies of Scale bezeichnet werden, entstehen durch die Reduktion des stückbezogenen Fixkostenanteils. Unter einem Verbundvorteil, Economies of Scope, versteht man die Kosten, die durch die Zu-

¹ Zwischen den einzelnen Motiven kann es zu Überschneidungen kommen. Daher werden die einzelnen Motive jener Kategorie zugeordnet, in die sie am ehesten gehören.

sammenarbeit mit Kooperationspartnern verringert werden können. Das heißt, dass die Kosten, die durch gemeinsame Vorhaben entstehen, geringer ausfallen als die Kosten, die entstehen würden, wenn das Vorhaben in jedem Unternehmen gesondert durchgeführt wird (Balling 1998, S.90).

Ein weiterer Kostenvorteil liegt in der Reduzierung der Produktionskosten. Dabei wird in der Literatur zwischen unterschiedlichen Motiven unterschieden, die Unternehmen dazu veranlassen, über die Unternehmensgrenzen hinaus, zusammenzuarbeiten. So handelt es sich dabei beispielsweise um die Optimierung der Durchlaufzeiten sowie des Zeitmanagements, aber auch um den Zugang zu Produktionsanlagen, Ressourcen und Kapital des Partners (Backhaus/Plinke 1990, S. 23). Überdies lassen sich Kostenvorteile erzielen, wenn Prozesse, die nicht zu den Kernkompetenzen des Unternehmens gehören, auf Kooperationspartner übertragen werden (Balling 1998, S.90).

Asymmetrische Kooperationen ermöglichen ebenso eine Reduktion der Forschungs- und Entwicklungskosten. Dies stellt insbesondere für Startups einen sehr großen Motivationsfaktor dar, da die Kosten für die Entwicklung eines neuen Produktes und den Markteintritt meist nicht vom Startup alleine getragen werden können (Backhaus/Plinke 1990, S. 23).

Risikoverteilung

In der Literatur wird die Risikoverteilung als ein wesentlicher Motivationsfaktor für asymmetrische Partnerschaften beschrieben. Durch die Zusammenarbeit mit Partnern kann das unternehmerische Risiko reduziert werden (Backhaus/Plinke 1990, S. 23).

Vor allem bei Investitionen in neue und innovative Produkte sowie Verfahrenstechniken spielt dies eine sehr große Rolle, da die Entwicklungskosten und das damit verbundene Risiko für ein Unternehmen alleine zu groß sind. Auch die Tatsache, dass die Unternehmensumwelt immer unsicherer wird und neue Wettbewerber auf den Märkten auftreten, steigert die Bedeutung des Motivationsfaktors der Risikoverteilung. Ebenso müssen lange Lieferzeiten und Schnittstellenprobleme vermieden werden, um auf die schnell wandelnden Kundenwünsche reagieren zu können. Um als Unternehmer erfolgreich zu sein, müssen die Bedürfnisse der Kunden zeitnah befriedigt werden und kontinuierlich Änderungen qualitativer,

quantitativer, terminlicher, politischer sowie technischer Parameter vorgenommen werden. Durch die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Partnern kann auch in diesen Bereich das Risiko zu scheitern minimiert werden (Royer 2000, S. 13).

Ebenso definieren Hamel et. al. die Risikoverteilung als Motivationsfaktor um asymmetrische Partnerschaften einzugehen. Ihrer Studie nach ist der Anreiz, das Risiko – hinsichtlich des Eintritts in neue Märkte oder Unternehmensbereiche – zu minimieren, wesentlich höher, als das Motiv Investitionen reduzieren oder vermeiden zu können (Hamel et. al. 1989, S. 134).

Auch die Veränderung der Markteintrittsbarrieren im Rahmen einer Kooperation ist dem Motiv der Risikoverteilung zuzuordnen. Markteintrittsbarrieren sind das wesentliche Merkmal einer Marktstruktur. Zahlreiche Kooperationen verfolgen das Ziel, die Markteintrittsbarrieren zu erhöhen, da so die Marktstruktur bewusst beeinflusst werden kann und ein Vorteil erzielt werden kann. Für Jungunternehmer ist es lukrativer, bei der Entwicklung bzw. der Markteinführung neuer Produkte mit Konkurrenten zusammenzuarbeiten, da durch die Kooperation mit Wettbewerbskonkurrenten das Risiko minimiert werden kann, wegen einer geringeren Absatzmenge der eigenen Produkte im Wettlauf um Industriestandards zu unterliegen (Royer 2000, S. 13f.).

Im zunehmend globalen Wettbewerb sowie häufiger auftretenden Unsicherheiten entstehen immer mehr Risiken. Speziell bei spezifischen Investitionen streben daher immer mehr Unternehmen eine Risikoverteilung an und versuchen gemeinsam mit externen Partnern die Kernaufgaben zu lösen (Backhaus/Plinke 1990, S. 23).

Wissenstransfer bzw. Überwindung von Know-how- und Kapazitätsbarrieren

Wissen ist zu einer der bedeutendsten Ressourcen im Wettbewerb geworden. Der Aufbau von Wissen sowie die Integration von externem Wissen wird somit für die Verbesserung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit genutzt. Durch die Globalisierung der Märkte und die Schwankungen der Kundenbedürfnisse ist es häufig der Fall, dass volumenmäßig große und technologisch anspruchsvolle Herausforderungen oder Projekte nicht mehr von einem Unternehmen alleine gemeistert werden können. Durch die Zusammenarbeit mit Partnern können sowohl Wissens- als auch Kapazitätsgrenzen überwunden werden, indem externes

Wissen in das interne Organisationsgedächtnis eingebettet wird. Für Unternehmen ist dies ein Anreiz dafür, eine Kooperation einzugehen, um weiterhin neue Produkte entwickeln und sich auf neuen Märkten platzieren zu können. Der Zugang zu der Vertriebskapazität des Partners kann dabei helfen, einen Durchbruch auf neuen Märkten zu erzielen und so einschränkende Grenzen zu überwinden. Untersuchungen ergaben dabei, dass Großprojekte fast ausschließlich durch Kooperationen abgewickelt werden und dass die Gewinnung von Know-how eine bedeutende Rolle als Motivationsfaktor für die Kooperation zwischen Wettbewerbern spielt (Royer 2000, S. 15).

Die Tatsache, dass Unternehmen kooperieren, spiegelt das Engagement und die Fähigkeit jedes Partners wieder, die Stärken und Kenntnisse des anderen zu absorbieren und ist keinesfalls als Schwäche eines Unternehmens anzusehen (Hamel et. al. 1989, S. 134).

Der gezielte Wissensaustausch zwischen den Kooperationspartnern, das Festigen des erworbenen Wissens in der eigenen Organisation sowie die Gewinnung neuen Wissens zeichnen somit die Motivationsfaktoren für asymmetrische Partnerschaften ab (Theurl 2002, S. 74).

Zeit- und Flexibilitätsvorteile

Ähnlich wie die Risikoverteilung wird in der Literatur der Zeit- und Flexibilitätsvorteil beschrieben. Durch die Abgabe von Aufgaben, die außerhalb der Kernkompetenzen liegen, entstehen Optimierungspotentiale bei den zwischenbetrieblichen Schnittstellen. So lassen sich daraus Zeit-, Qualitäts- und Kostenverbesserungen erzielen, die einen wesentlichen Beitrag zur Motivation beitragen.

Marktzugang und Marktposition

Die Platzierung auf neuen Märkten, die nicht zum eigenen Kulturkreis gehören, stellt die Unternehmen immer wieder vor große Herausforderungen. Durch Kooperationen mit Unternehmen, welche bereits Erfahrung in diesem Bereich haben oder bereits auf diesem Markt angesiedelt sind, lassen sich mögliche Startschwierigkeiten sowie schwerwiegende Fehler vermeiden. Durch die Nutzung der Marketing Instrumente des Partners können überdies Kosten beim Aufbau eigener Strukturen eingespart werden. Infolge der Kooperation können nicht nur Kostenvorteile erzielt werden. Auch die Tatsache, dass ein Unternehmen

mit angesehenen Partnern kooperiert, steigert das Image des Unternehmens und kann dazu führen, in neue Märkte einzutreten oder bestehende Märkte zu festigen. Besonders Jungunternehmer sowie Klein- und Spezialanbieter sehen in der Kooperation eine Chance um Abnehmer für ihre Leistungen finden zu können. Somit bildet der Zugang zu neuen Märkten, an denen komplexe Leistungen nachgefragt werden, den Motivationsfaktor um asymmetrische Kooperationen einzugehen (Buse 2002, S.151).

Auch Hamel et. al. zeigen in ihrer Studie auf, dass Kooperationen ein kostengünstiger Weg sind um neue Technologien oder Märkte erschließen zu können (Hamel et. al. 1989, S. 133).

Verteidigung gegen gemeinsame Konkurrenten

Ein weiteres Motiv für Kooperationen stellt die Verteidigung gegenüber gemeinsamer Wettbewerber dar. So sehen Unternehmen eine Chance darin, Gegner zu schwächen, indem sie mit einem der Konkurrenten zusammenarbeiten und sich gemeinsam gegen die Konkurrenten stellen. Beispielsweise große Zeitungen in US-amerikanischen Städten, die stets um Leser und Anzeigenkunden konkurrieren, nutzen ihre Anlagen gemeinsam, um den Einkommensverlust an andere Medien kompensieren zu können. Diese Form der Kooperation bzw. dieser Motivationsfaktor sind jedoch mit Vorsicht zu genießen, da die Gefahr besteht, zu viele Informationen an den Partner abzugeben und sich damit selbst zu schaden (Royer 2000, S. 15).

Weitere Synergieeffekte

Synergieeffekte zeichnen sich durch eine effiziente Strukturgestaltung der Kooperationsprozesse aus. Durch die Abstimmung wiederkehrender Transaktionen lassen sich die Prozesse optimieren. Ebenso Ressourcen können effizienter genutzt werden, indem diese gemeinsam angeschafft und gemeinsam genutzt werden. Denn durch die Nutzung mehrerer Unternehmen kann die Kapazität besser ausgelastet werden. Durch die Ressourcenteilung mit Kooperationspartnern lassen sich unter anderem Fertigungsengpässe überwinden. Ein weiterer Anreiz für die Bündelung von Ressourcen ist die Möglichkeit, dass Jungunternehmer ein breiteres Produktportfolio anbieten können (Backhaus/Plinke 1990, S. 23 ff.).

Auch Royer beschäftigt sich mit den intrinsischen Motivationsfaktoren und fasst wie folgt zusammen:

- Reduzierung der Produktionskosten
- Risikoverteilung
- Überwindung von Know-how- und Kapazitätsbarrieren
- Verteidigung gegen gemeinsame Konkurrenten (Royer 2000, S. 12).

Ein Großteil der angeführten Motive ist auf die Senkung von Kosten sowie auf eine Zeiterparnis ausgerichtet. Zeitvorteile gegenüber der Konkurrenz machen sich beispielsweise durch eine frühzeitige Marktreife oder aber eine Produktverbesserung bemerkbar.

3.1.2 Extern motivierte Beweggründe

Externe Beweggründe werden durch die extrinsischen Motivationsfaktoren ausgelöst, die durch die Umwelt des betrachteten Unternehmens bestimmt werden. Für Veränderungen, die mittelbar oder unmittelbar im Umfeld auftreten, werden Kooperationen als Handlungsalternativen zur Anpassung betrachtet. Zwischenbetriebliche Kooperationen stellen dabei im optimalen Fall eine attraktive Option und im schlechtesten Fall einen faktischen Sachzwang dar. Im Falle der Option suchen sich die Unternehmen jene Kooperationspartner, die die eigene Wettbewerbsposition auf ein Niveau anheben, welche sich mit jener vor der Veränderung vergleichen lässt. Das Motiv liegt darin, entstandene Schwächen zu minimieren und verlorene Stärken zurück zu gewinnen. Im Fall eines Sachzwangs ist die Kooperationsentscheidung ohne Alternative. Das bedeutet, dass die Unternehmensgrenzen nach außen hin geöffnet werden müssen, damit das Unternehmen marktfähig und überlebensfähig bleiben kann (Jahn 2005, S. 39).

In der Literatur werden unterschiedliche Faktoren dargestellt, die zu einer extrinsischen Kooperationsmotivation führen. Dazu zählen unter anderem:

- Durch die zunehmende Globalisierung und das Eintreten international agierender Unternehmen nimmt der Wettbewerb zu (Picot et. al. 2001, S. 2).
- Steigende Qualitätsstandards sowie die Optimierung des Preis- und Leistungsverhältnisses steigern den Wettbewerb (Schmelzer/Sesselmann 2001, S. 2).

- Ebenso steigen die Marktkomplexität sowie die -dynamik kontinuierlich an, wodurch der Marktdruck steigt. Dies äußert sich in erhöhten Kundenanforderungen, abnehmenden Innovationszyklen, einer verkürzten Produktlebensdauer sowie reduzierter Produktions- und Absatzmengen (Schmelzer/Sesselmann 2001, S. 2).

Auch Child und Faulkner beschreiben externe Antriebskräfte, die Unternehmen zur Bildung von Unternehmenszusammenschlüssen motivieren. Sie zählen die Globalisierung und die dazugehörigen Trends der zunehmend kürzer werdenden Produktlebenszyklen zu den vorherrschenden Faktoren. Damit sind ebenso die steigenden Forschungs- und Entwicklungskosten verbunden, die auf die Anforderung eines beschleunigten technologischen Fortschritts zurückzuführen sind.

Durch den externen Charakter dieser Motive können diese weder der Kostensenkung noch der Differenzierung gegenüber der Konkurrenz zugeordnet werden. Vielmehr sind es Veränderungen, die das Unternehmensumfeld betreffen und die durch Unternehmenskooperationen kompensiert werden sollen und zählen somit zu den extrinsischen Motivationsfaktoren (Child/Faulkner 1998, S. 69ff.).

Dabei lässt sich zusammenfassend aufzeigen, dass extrinsische Motivationsfaktoren hauptsächlich auf die zunehmende Wettbewerbsverschärfung zurückzuführen sind. Kooperationen, deren Motive durch die extrinsische Motivation ausgelöst werden, stellen somit eine Möglichkeit zur Anpassung an die sich wandelnde Umwelt des Unternehmens dar. Gleichzeitig wird dadurch eine Stärkung und Optimierung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit sowie der Wettbewerbsposition verfolgt.

Motivationsfaktoren, unabhängig ob intrinsisch oder extrinsisch, verfolgen alle das Ziel, am Unternehmensmarkt bestehen zu können und wettbewerbsfähig zu bleiben.

3.1.3 Weitere Abgrenzung

Teichert hingegen gliedert die Motivationsfaktoren – ohne Berücksichtigung ob intern oder extern – **in technologische, wirtschaftliche und soziale bzw. organisatorische Anreize** (Teichert 1994, S. 116ff.).

Als Motive mit **technischem Bezug** sind die Gewinnung von neuem Know-how und technischen Ressourcen, wie beispielsweise die Nutzung der F&E-Einrichtungen des Kooperationspartners gemeint. Durch zusätzliches Know-how werden Lerneffekte sowie Synergieeffekte erzielt. Ebenso die Risikoreduktion und die Einschränkung von Unsicherheiten werden zu den technologischen Motiven gezählt. Durch Kooperationen lassen sich laut Teichert sowohl in wirtschaftlichen, als auch in technologischen Bereichen Risiken reduzieren, wodurch in weiterer Folge Projekterfolge optimiert und Differenzierungsziele erreicht werden können. Die Risikoreduktion wird dabei durch die Bündelung und Aufteilung der Risiken unter den beteiligten Partnern erreicht (Teichert 1994, S. 117).

Ein weiteres Motiv mit technischem Bezug ist die Konzentration. Darunter versteht man die Fokussierung auf eigene Kerntechnologien und Kernkompetenzen, und die durch Kooperationen ermöglichte Nutzung der Stärken des Anderen. Ebenso die Beobachtung von Technologien hat einen positiven Einfluss auf die Entstehung von Unternehmenskooperationen. So können technologische Entwicklungen frühzeitig erkannt und die Chancen genutzt werden, um sich von den Wettbewerbspartnern differenzieren zu können (Teichert 1994, S. 112ff.).

Die Motive mit **wirtschaftlichem Bezug** verfolgen den finanziellen Aspekt und eine Reduktion der Kosten bzw. des zeitlichen Aufwandes. Die wirtschaftlichen Motive wurden bereits zuvor unter dem Punkt Kostenvorteile u.a. beschrieben.

Unternehmenskooperationen können neben dem technischen und wirtschaftlichen Bezug einen **sozialen bzw. organisatorischen Bezug** aufweisen. Dazu zählt beispielsweise der Aufbau eines Informationsnetzwerkes, durch welches Informationen unternehmensübergreifend ausgetauscht werden können und dadurch in weiterer Folge der Kosten- und Zeitaufwand minimiert werden kann. Als weiterer Motivationsfaktor wird der Vertrauensaufbau genannt, da er die Basis für Unternehmenskooperationen darstellt und einen Einfluss auf zukünftige Vereinbarungen und Verhandlungen hat. Ein wesentlicher sozialer Motivationsfaktor ist weiters der Aufbau und die Sicherung der Reputation der Firma. Ein guter Ruf sowie Anerkennung bei anderen Unternehmen sichert zukünftig geplante Kooperationsvorhaben, bindet Partner und Kunden und leistet einen wesentlichen Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens (Teichert 1994, S. 112f.).

Die zuvor genannten Motivationsfaktoren beziehen sich auf allgemeine Kooperationen, unberücksichtigt zwischen welchen Unternehmenstypen diese abgeschlossen werden.

Die nachfolgenden Punkte sollen nun die zuvor erwähnten Anreize nochmals aus Sicht von Jungunternehmen bzw. Startups sowie aus Sicht der etablierten Industriebetriebe betrachten.

3.1.4 Motive der Startups

Unternehmer in der Gründungs- oder Wachstumsphase sehen sich immer wieder mit den Herausforderungen komplexer Märkte konfrontiert. Die Motivation für eine Unternehmenskooperation liegt vor allem darin, dass Corporates über jene Ressourcen verfügen, die Startups zum Wachsen aber auch zum Überleben benötigen. Um auf den umkämpften Märkten bestehen zu können und erfolgreich zu werden, brauchen Jungunternehmer Know-how und Erfahrungen, Referenzen, Pilotkunden, Ressourcen, Personal, Labore u.a. sowie finanzielle und organisatorische Absicherungen und Unterstützungen. Durch die Unterstützung eines etablierten Industrieunternehmens können diese Anforderungen erfüllt werden und das Startup bekommt die Möglichkeit, in den Markt einzutreten.

Laut dem „*UnternehmerTUM – Center for Innovation and Business Creation*“ lassen sich folgende Punkte ableiten, die Startups dazu motivieren, eine Kooperation einzugehen (Schönenberger 2014, S. 4ff.).

Da Jungunternehmer meist kaum Erfahrung in der Praxis sowie Branchenexpertise haben, bieten etablierte Unternehmen die Möglichkeit, ihr **Know-how weiterzugeben**, damit sich das Startup von Beginn an professionell auf dem jeweiligen Markt positionieren kann. Durch den **Wissensaustausch** können Fehler vermieden werden oder auftretende Probleme gelöst werden.

Gerade zu Beginn ist es für Startups sehr schwierig, Aufträge zu erhalten und bei größeren Firmen als Zulieferer aufgenommen zu werden. Da Leitbetriebe meist ein sehr breites Netzwerk haben, profitieren Startups im Falle einer Kooperation durch die **Nutzung des bestehenden Netzwerks** und können so wertvolle Kontakte – auch für die Zukunft – knüpfen.

Neben den Referenzen stellen auch die **Akquisition von Referenzkunden bzw. Pilotkunden** einen wesentlichen Motivationsfaktor dar. Unter einem Pilotkunden versteht man Kunden, die mit der Technologie bzw. der Anwendung eines neuen Produktes oder einer neuen Dienstleistung vertraut sind und dieses in einem frühzeitigen Stadium testen sowie auf Fehler überprüfen. Pilotkunden haben für Startups den Vorteil, dass sie ein schnelles und qualifiziertes Feedback sowie Optimierungsvorschläge bekommen. Denn für Startups ist der erste Auftrag nicht nur finanziell von großer Bedeutung. Unternehmen bekommen durch Pilotkunden die Möglichkeit, ihr Produkt oder ihre Dienstleistung weiterzuentwickeln und dieses noch vor dem Markteintritt optimieren zu können. Durch einen Partner, der als Pilotkunde auftritt, können Startups auf beiden Ebenen profitieren und sich durch **finanzielle Unterstützungen und fachspezifisches Know-how** stets verbessern.

Ebenso wie bei einem bestehenden Netzwerk erhalten Jungunternehmer weiters die Möglichkeit, von den **vorhandenen Ressourcen** des Kooperationspartners Gebrauch zu machen. Da der Aufbau von Ressourcen sowohl zeit- als auch kapitalintensiv ist, kann eine Zusammenarbeit dies wesentlich erleichtern.

Für viele Startups, die nur einzelne Bauteile oder Sonderanfertigungen für die Fertigstellung ihres Produktes oder ihrer Dienstleistung benötigen, ist es meist sehr kosten- und zeitaufwendig in die Forschung und Entwicklung zu investieren. Da meist die notwendigen Ressourcen nicht zur Verfügung stehen, gehen viele Startups eine **Technologiepartnerschaft** ein, um diesen Teil der Produktentwicklung erfolgreich überwinden zu können.

Besonders in der Gründungs- und Wachstumsphase benötigen Startups einiges an Kapital. Da sich etablierte Unternehmen häufig als **Eigenkapitalgeber** an jungen innovativen Unternehmen beteiligen, stellt dies für die Gründer einen erheblichen Vorteil dar und die **Sicherung des Unternehmenswachstums** kann gewährt werden.

Neben den zuvor genannten Motivationsfaktoren werden in der Literatur auch noch weitere Anreize erwähnt.

Kailer und Hora beschreiben in ihrer Studie die Zusammenarbeit zwischen Großunternehmen und Startups. Im Zuge der Studie wurden 60 Interviews mit kooperationserfahrenen Unternehmen – 30 davon mit Startups – durchgeführt. Bei der Frage nach den Motivationsanreizen und den damit verbundenen Erwartungen ähneln sich die Antworten sehr. Laut

Kailer und Hora erwarten sich Startups vor allem einen Umsatz- bzw. Unternehmenswachstum. Dieser zeichnet sich durch einen Reputationsgewinn, erhöhte Bekanntheit, Verbesserung des Images sowie optimierte Vertriebsstrategien und eine erweiterte Zielgruppe aus. Als Motiv für eine Unternehmenskooperation wurde ebenso die Verbesserung von Marketing- und Vertriebswegen genannt, wodurch die Produkte und Dienstleistungen der Startups auch international angeboten werden können. Weitere Punkte, die bei der Befragung öfters genannt wurden, sind Kosten- und Zeitvorteile, Referenzkunden, aber auch die Tatsache, dass etablierte Unternehmen einen verlässlichen Partner sowie einen Ruhepol darstellen. Der Anreiz liegt darin, dass Großunternehmen in der Aufbauphase bewusst die Geschwindigkeit heraus nehmen und überlegt den nächsten Schritt setzen (Kailer/Hora 2017, S. 7).

Auch das „*RKW Magazin*“ beschäftigt sich mit Motivationsfaktoren für eine asymmetrische Partnerschaft. Die Autoren sehen in der Zusammenarbeit zwischen Startups und Industriebetrieben für beide Parteien einen erheblichen Vorteil. Für Startups liegt der Motivationsanreiz darin, dass etablierte Unternehmen eine führende Marktposition in ihrer Branche und internationale Beziehungen bieten. (RKW 2016, S. 15).

Asymmetrische Partnerschaften sind nicht nur in Österreich oder Deutschland von zunehmender Bedeutung. Ebenso ist man in Nordeuropa auf die Unternehmenskooperation zwischen Jungunternehmen und etablierten Industriebetrieben aufmerksam geworden. So definiert das „*Confederation of Finnish Industries & The Finnish Funding Agency for Innovation*“ einige Anreize aus Sicht der Startups. Jungunternehmer bekommen die Chance von etablierten Unternehmen hinsichtlich aller Unternehmensprozesse oder Produktionsprozesse lernen zu können und so die strategische Planung, Arbeitsabläufe, Netzwerke u.a. zu optimieren (Confederation of Finnish Industries & The Finnish Funding Agency for Innovation 2014, S. 5ff).

Ähnlich wie die zuvor erwähnten Motivationsfaktoren beschreiben Kawohl et. al. in ihrer Studie die Anreize für asymmetrische Partnerschaften. Ergänzend erwähnen sie die Risikoreduktion bei der Unternehmensgründung, da entsprechende Rahmenbedingungen von den Leitbetrieben zur Verfügung gestellt werden, oder aber Startfinanzierungen geboten wer-

den. Weiters erhalten Startups Coachings in rechtlichen und steuerlichen Bereichen, die für die Unternehmensgründung wesentlich sind (Kawohl et. al. 2015, S. 6ff.).

In der Studie von „Accenture – Harnessing the Power of Entrepreneurs to Open Innovation“ werden Motivationsfaktoren und daraus resultierende Vorteile aufgezeigt und wie folgt gereiht.

1. Zugang zu den Vertriebskanälen, Netzwerken und Kunden der Industriebetriebe
2. die Möglichkeit, Zulieferer für ein etabliertes Unternehmen zu sein
3. Investitionssicherungen
4. Zugang zu Markt Know-how
5. Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen sowie Zugang zu Experten
6. Imagesteigerung durch die Nutzung einer bekannten Marke (Accenture 2015, S. 7)

Wie in den zuvor beschriebenen Studien ersichtlich, werden einige der Motive für eine asymmetrische Partnerschaft immer wieder genannt bzw. synonym verwendet.

Zusammenfassend lassen sich folgende Punkte erwähnen, die Startups als Motivationsanreiz für eine Unternehmenskooperation sehen und die in der Literatur am häufigsten genannt wurden:

- finanzielle Unterstützung
- Zugang zu Kunden und neuen Märkten
- spezifische Ressourcen (Maschinen, Arbeitsplätze)
- Erfahrung sowie Branchenexpertise
- PR und Marketing
- Sparringpartner (dabei nimmt das Unternehmen die Rolle eines ersten Testkunden ein und kann dem Startup wertvolles Feedback sowie Verbesserungsvorschläge geben) (Heinrich 2017, o.A.).

3.1.5 Motive der Industrieunternehmen

In Zeiten, in denen sich die Ansprüche der Kunden stets wandeln und die Märkte dynamisch sind, sehen sich auch etablierte Unternehmen dazu gezwungen, auf die wandelnden Markt-

bedingungen zu reagieren und sich daran anzupassen, um den unternehmerischen Erfolg sowie das Unternehmenswachstum weiterhin garantieren zu können. Um dies möglich zu machen, werden kompetente Mitarbeiter, unternehmerisches Denken, eine positive Außenwahrnehmung, ein starkes Netzwerk aus Lieferanten und Technologiepartnern sowie Innovationen und Impulse benötigt. Industrieunternehmen sehen in der Zusammenarbeit mit Jungunternehmern bzw. Startups folgende Motivationsfaktoren.

Um am Markt bestehen zu können, brauchen Unternehmen innovative und engagierte Mitarbeiter, welche **das unternehmerische Denken fördern**. Mitarbeiter, die innovative Ideen mitbringen, fordern ein spannendes Arbeitsumfeld, welches sie mit ihren Ideen aktiv mitgestalten können. Arbeiten Industriebetriebe mit Startups zusammen, bekommen die etablierten Unternehmen die Möglichkeit, ein vielseitiges sowie kreatives Arbeitsumfeld zu schaffen und so eine ansprechende Wirkung auf potentielle qualifizierte sowie bestehende Mitarbeiter zu haben. Große Unternehmen haben natürlich die Fähigkeit innovativ zu handeln, jedoch dauert dieser Prozess meist etwas länger.

Viele Unternehmen sehen in Kooperationen auch den Anreiz, einen **gesellschaftlichen Beitrag zu leisten** und den jeweiligen Wirtschaftsstandort zu verbessern sowie zu fördern. Durch die Zusammenarbeit mit Startups, seien es nationale oder internationale Betriebe, wird der Arbeitsmarkt attraktiver gestaltet und Arbeitsplätze werden gesichert oder geschaffen. Der Anreiz, eine Kooperation einzugehen liegt somit in der Verbesserung der Wirtschaftslage aber auch in der Verbesserung der Außenwahrnehmung des Unternehmens.

Durch Innovationen lassen sich **Wettbewerbsvorteile** erzielen, die Unternehmen gegenüber ihrer Konkurrenten einen klaren Vorteil verschaffen können. Da Startups meist wesentlich innovativer sind und disruptive Innovationen auf den Markt bringen können, sehen etablierte Unternehmen den Vorteil einer Zusammenarbeit darin, **neue Impulse setzen** zu können und sich von dem innovativen Gedanken des Startups inspirieren zu lassen.

Auch etablierte Unternehmen müssen das Lieferanten- und Kundennetzwerk stets erweitern. Durch Kooperationen mit jungen Unternehmen können auch für die Zukunft **neue wertvolle Partner in der Wertschöpfungskette** und hinein in eine andere Branche entstehen.

Kailer und Hora fassen die Motive für eine Unternehmenskooperation mit Startups wie folgt zusammen.

Industriebetriebe, die mit Startups kooperieren, verfolgen nicht direkt ein erzielbares Wachstum. Vielmehr erwarten sie sich von der Kooperation eine Verbesserung des Innovationsklimas, eine Optimierung der Innovationsbereitschaft der eigenen Mitarbeiter sowie den Zugang zu neuen Technologien, die das eigene Geschäftsmodell erweitern bzw. ergänzen sollen. Durch ein innovatives Auftreten können sich Industriebetriebe besser am Markt platzieren und innovative Mitarbeiter rekrutieren. Ein weiterer Motivationsfaktor um eine asymmetrische Partnerschaft einzugehen liegt darin, dass sich auch für Großunternehmen ein neuer Markt oder eine neue Zielgruppe eröffnen kann. In Zusammenarbeit mit Jungunternehmen können Arbeiten ausgelagert werden, wenn die eigenen Kapazitäten ausgelastet sind, oder dadurch das Risiko minimiert werden kann (Kailer/Hora 2017, S. 11).

Auch das „*RKW Magazin*“ stellt eine optimierte Innovationsbereitschaft und die Förderung des unternehmerischen Denkens in den Vordergrund. Durch die Zusammenarbeit mit Startups können Innovationsimpulse gewonnen werden, wodurch Geschäftsprobleme gelöst werden können. Der Motivationsfaktor liegt darin, dass Industriebetriebe gemeinsam mit Startups an disruptiven Innovationen arbeiten können und so neue Zukunftsmärkte erschließen können (RKW 2016, S. 12ff.).

In der Studie des „*Confederation of Finnish Industries & The Finnish Funding Agency for Innovation*“ werden die Motivationsanreize darin gesehen, dass neue Innovationen und Talente entdeckt werden und somit neue Geschäftsbereiche erschlossen werden können. Auch sie sehen in asymmetrischen Partnerschaften die Chance innovativer zu handeln und die Motivation der Mitarbeiter zu fördern. Die starre Unternehmenskultur etablierter Unternehmen kann durch das Verhalten von Startups beeinflusst oder geändert werden. Weiters sehen sie in Unternehmenskooperationen mit Jungunternehmern die Chance, sich von der Konkurrenz abzuheben und sich einen eindeutigen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Mitstreitern zu verschaffen (Confederation of Finnish Industries & The Finnish Funding Agency for Innovation 2014, S. 5ff).

Ergänzend dazu erwähnen Kawol et. al., dass durch die Verknüpfung der unternehmerischen Dynamik von Startups und den Ressourcen der Leitbetriebe die Innovationsprozesse schneller und zielgerichteter ausgelegt werden können. Erstmals wird auch erwähnt, dass etablierte Unternehmen von Startups lernen können und sich ihr schnelles, agiles und flexibles Handeln aneignen sollten. Auch sie sehen einen Anreiz darin, dass sich Unternehmen durch die Innovations- und Kooperationsbereitschaft besser positionieren können und ihren Imageeffekt sowohl gegenüber der Öffentlichkeit, als auch im HR-Bereich optimieren können (Kawohl et. al. 2015, S. 6ff.).

In der Studie von „Accenture – Harnessing the Power of Entrepreneurs to Open Innovation“ werden Motivationsfaktoren und daraus resultierende Vorteile aufgezeigt und wie folgt gereiht:

1. Zugriff auf spezielle Fähigkeiten und Talente
2. Eintritt in unerschlossene Märkte
3. Verbesserung der Forschung und Entwicklung
4. Vorantreiben von disruptiven Innovationen
5. Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen
6. Verbesserung des Unternehmensimages, der Marke sowie der Unternehmenskultur (Accenture 2015, S. 7).

Auch aus Sicht der Industriebetriebe werden viele der Motivationsfaktoren in der Literatur wiederholt erwähnt oder in Zusammenhang gebracht.

Zusammenfassend sehen Unternehmen folgende Motivationsfaktoren, die in der Literatur am häufigsten genannt werden und die damit verbundenen Vorteile in Unternehmenskooperationen mit Startups:

- Innovative Ideen können schneller entwickelt und marktreif gemacht werden.
- Durch den innovativen Unternehmensgeist können neue Produkte, Services oder Business-Modelle entwickelt werden.
- Die Innovationskultur der Startups, die sich deutlich von der Kultur eines Industriebetriebes unterscheidet, bringt einen neuen Spirit in das Unternehmen und motiviert die Mitarbeiter.

- Startups haben ein spezielles Gefühl für Trends, Technologien und die Marktentwicklung. Durch die Zusammenarbeit können auch Industriebetriebe künftige Entwicklungen frühzeitig erkennen und darauf reagieren.
- Das Unternehmen bekommt ein innovatives Image und kann sich so gegenüber seiner Konkurrenten abgrenzen (Heinrich 2017, o.A.).

3.1.6 Zwischenfazit

Wie zuvor bereits erläutert, wirken die Motive für asymmetrische Kooperationen sowohl von außen (extrinsisch) als auch von innen (intrinsisch) auf die Unternehmer.

In der untersuchten Literatur werden zahlreiche Anreize für Unternehmenskooperationen genannt. Je nach Autorin bzw. Autor und dem betrachteten Forschungsschwerpunkt weichen diese Motivationsfaktoren und deren Bedeutung voneinander ab. Jedoch lässt sich dabei erkennen, dass sich die Jungunternehmer mit den erfahrenen Unternehmen perfekt ergänzen. Da der eine Partner meist genau auf der Suche nach dem ist, was der andere zu bieten hat, gibt es für asymmetrische Kooperationen zahlreiche Motivationsanreize.

Um einen Überblick über die zahlreichen Forschungsergebnisse zu bekommen, wurde im Zuge dieser Arbeit und den damit untersuchten Studien, eine Auswertung vorgenommen, welche Motive in den meisten Studien vorkommen.² Es handelt sich dabei um keine selbst durchgeführte Studie, sondern lediglich um die Zusammenfassung wissenschaftlicher Veröffentlichungen. Ziel dieser Analyse ist es, die Motive nochmals zusammenzufassen und übersichtlich darstellen zu können. Motive mit ähnlicher Bedeutung wurden aus Gründen der Komplexitätsreduzierung vereinheitlicht, wie beispielsweise: „neue Märkte erschließen“, „Zugang zu unbekanntem Märkten“, oder „Marktfestigung“.

Die folgende Abbildung zeigt die in der bearbeiteten Literatur genannten Motivationsfaktoren um asymmetrische Partnerschaften einzugehen. Dabei wird erneut zwischen den extrinsischen und intrinsischen Faktoren unterschieden.

² Bei der Auswertung werden lediglich jene Studien berücksichtigt, die zuvor beschrieben und zitiert wurden. Möglicherweise wurden dabei nicht alle Motivationsfaktoren genannt bzw. berücksichtigt.

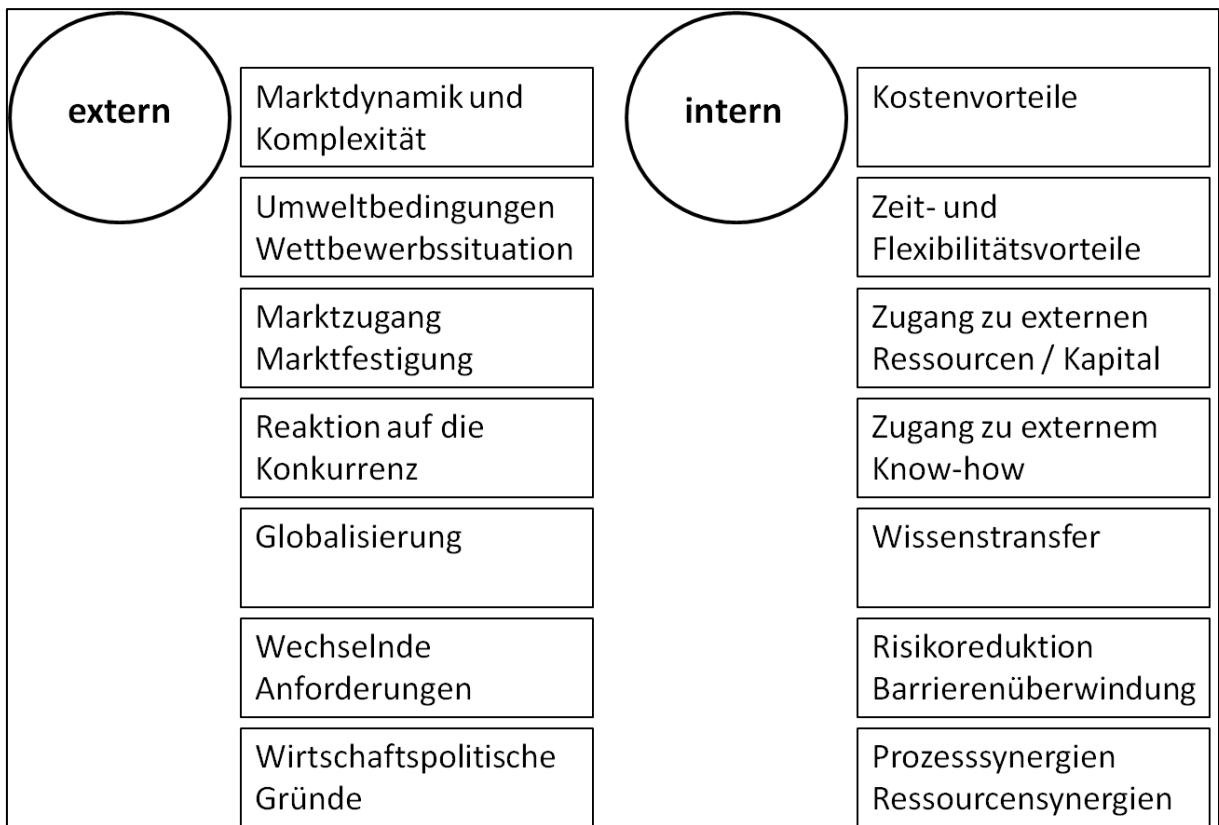


Abbildung 5: Zusammenfassung der externen und internen Motive (eigene Darstellung)

3.1.7 Motive der Stakeholder

Der primäre Motivationsanreiz für eine asymmetrische Partnerschaft ist im Allgemeinen die Verbesserung der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens. Jedoch bringen Kooperationen weitaus mehr Vorteile, die einen Anreiz für Stakeholder, wie beispielsweise den Staat oder die Gesellschaft haben, mit sich. Denn die Vorteile einer asymmetrischen Unternehmenskooperation beschränken sich nicht nur auf die kooperierenden Unternehmen selbst. Vielmehr haben sie einen wesentlich größeren Wirkungsbereich und bilden somit für Stakeholder einen Motivationsfaktor, um Unternehmenskooperationen zu unterstützen oder zu fördern (Herowitsch 1997, S.27).

Im Sinne der mehrdimensionalen Zielsetzung werden nun die Auswirkungen einer asymmetrischen Kooperation erläutert.

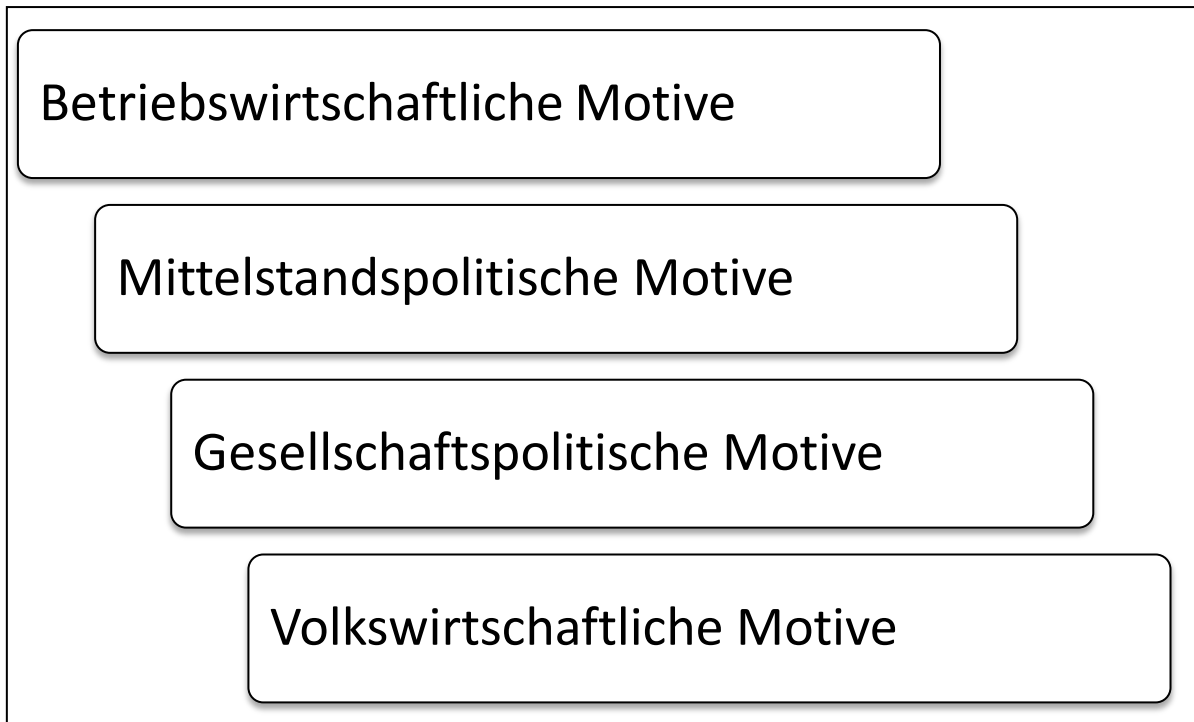


Abbildung 6: mehrdimensionale Zielsetzung (in Anlehnung an Herowitz 1997, S.27)

Als **betriebswirtschaftliches Motiv** für eine Unternehmenskooperation wird die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit aller beteiligten Unternehmen gesehen. Dies kann beispielsweise durch die Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit, durch die Verbesserung der Marktsituation, die Senkung der Rohstoffkosten oder die Vergrößerung des Absatzmarktes erfolgen.

Bei den **volkswirtschaftlichen Motiven** wird durch die Bildung von asymmetrischen Kooperationen ein Rationalisierungseffekt verfolgt, durch den neben der Erhöhung des Unternehmenswohlstandes auch positive volkswirtschaftliche Effekte erzielt werden können. Dies äußert sich beispielsweise in der Erhöhung des Bruttosozialproduktes, da trotz gleich bleibendem Input sowohl eine Mehrleistung als auch ein höheres Output erzielt werden können. Durch diese Produktivitätssteigerung werden in weiterer Folge die Kosten und somit die Preise reduziert. Die Reduktion der bestehenden Preise hat zur Folge, dass der Wettbewerb intensiviert wird und dieser funktionsfähig bleibt, wodurch selbstständige Unternehmen erhalten werden können oder neue Arbeitsplätze geschaffen werden. Für Stakeholder ist der Motivationsanreiz somit klar ersichtlich.

Ebenso spielen die **mittelstandspolitischen Motive** bei asymmetrischen Kooperationen eine wesentliche Rolle. Durch die Verfolgung dieser Ziele wird die Lebensfähigkeit von Klein- und

Mittelbetrieben gefördert. Das bedeutet, dass die wirtschaftlichen Schwächen der KMUs bzw. der Startups durch Kooperationen mit Leitbetrieben reduziert werden und somit die Wettbewerbsfähigkeit erhalten bleibt. Ein weiteres Motiv asymmetrische Kooperationen zu fördern ist die Stärkung des Imports und Exports, da für viele Jungunternehmer der Außenhandel erst durch Kooperationen mit etablierten Unternehmen und dem Zugang zu deren Netzwerken möglich wird.

Gesellschaftspolitische Motive sind beispielsweise die Aufrechterhaltung einer möglichst hohen Anzahl wirtschaftlich selbstständiger Existenzen, um die persönliche Freiheit sowie die Begrenzung und die Kontrolle privater Macht zu behalten oder zu erzielen (Herowitsch 1997, S.27 f.).

3.2 Auswahl des Kooperationspartners

Um die zuvor genannten Anreize für eine Unternehmenskooperation auch in der Realität umsetzen zu können und somit einen Vorteil für alle Beteiligten zu schaffen, liegt es an den betroffenen Unternehmen, den geeigneten Kooperationspartner zu identifizieren. Denn nur mit dem richtigen Kooperationspartner können die unterschiedlichen Erfolgsfaktoren gewinnbringend in die Unternehmenszusammenarbeit eingebracht werden und ein gemeinsamer Erfolg erzielt werden. Aus diesem Grund beeinflusst die Auswahl des Kooperationspartners die Motivationsfaktoren für asymmetrische Partnerschaften.

Die Suche und Auswahl des geeigneten Kooperationspartners wird von strategischen, organisationalen sowie kulturellen Aspekten beeinflusst. Nach Bronder und Pritzl ist es notwendig, dass während der Partnersuche die fundamentale, die strategische sowie die unternehmenskulturelle Ebenen analysiert werden. In der nachstehenden Abbildung werden jene Aspekte, die im Auswahlprozess von großer Bedeutung sind, kurz zusammengefasst (Bronder/Pritzl 1992, S. 36f.).

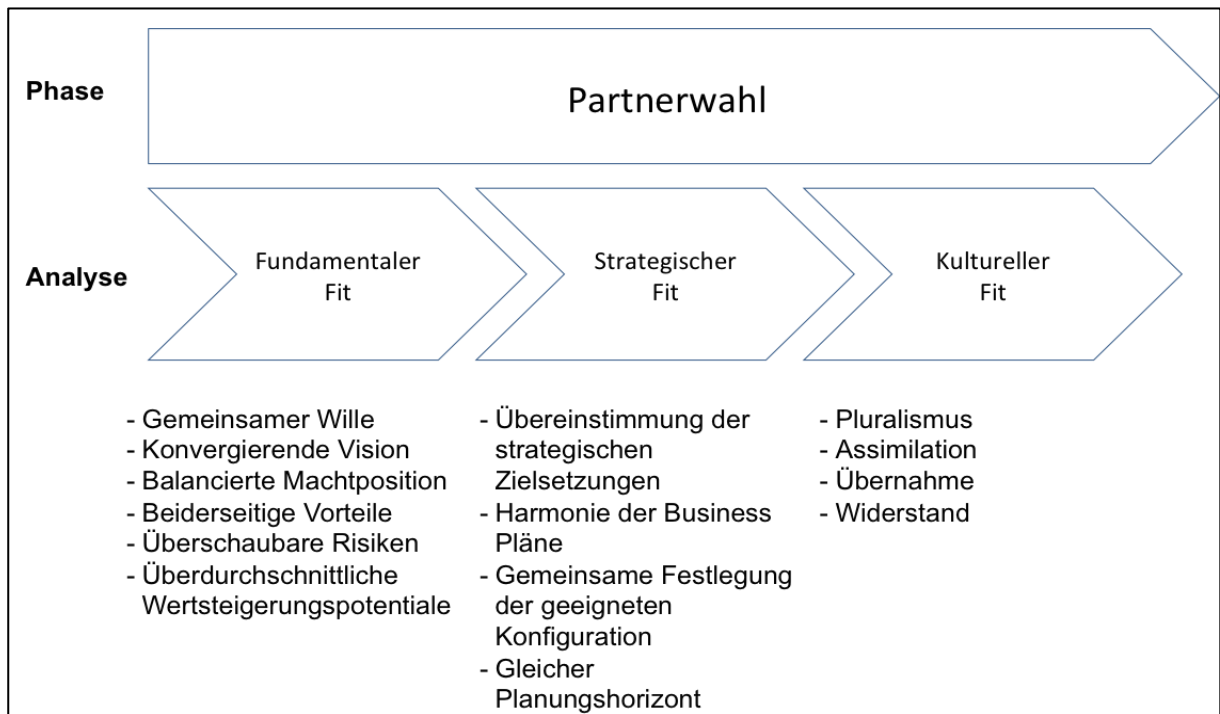


Abbildung 7: Partnerwahl (Bronder/Pritzl 1992, S. 36)

Der **fundamentale Fit** beschäftigt sich mit den gemeinsamen Absichten und Vorhaben, die anschließend zu beidseitigen Vorteilen führen sollen. Nur wenn ein beidseitiger Wille zu Unternehmenszusammenarbeit besteht, können die jeweiligen Vorteile und Ziele erreicht werden. Ebenso werden in dieser Phase mögliche Risiken bezüglich temporärer Verschiebungen analysiert. Weitere Risikofaktoren bilden bereits bestehende Kooperationen oder Abhängigkeiten von Mutterfirmen o.Ä. Lediglich wenn die Risiken überschaubar sind, ist der Kooperationspartner für eine Zusammenarbeit geeignet und die gesetzten Ziele können erreicht werden (Bronder/Pritzl 1992, S. 36).

Darauf aufbauend analysiert der **strategische Fit** die Übereinstimmung der strategischen Zielsetzungen beider Kooperationspartner. Anhand der strategischen Zielsetzung wird ein gemeinsamer Planungsprozess festgelegt und die jeweiligen Business Pläne aneinander angepasst. Um die zuvor definierten Anreize und Motivationsfaktoren erreichen zu können, muss bei der Wahl des richtigen Partners auf die übereinstimmenden Absichten hinsichtlich der Konfiguration auf einen einheitlichen Planungshorizont geachtet werden. Dies bedeutet, dass sich Startups auch dessen bewusst sein sollen, dass etablierte Unternehmen einen län-

geren Entscheidungsprozess haben und die Kooperation nicht sofort seine Wirkung zeigt (Bronder/Pritzl 1992, S. 36ff.).

In der Phase des **kulturellen Fit** werden anschließend die unterschiedlichen Unternehmenskulturen analysiert. Ziel dieser Phase ist es, dass die Kulturunterschiede vom Kooperationspartner akzeptiert und toleriert werden. Auch in dieser Phase können beide Parteien einer asymmetrischen Partnerschaft voneinander lernen und sich von einer anderen Unternehmenskultur inspirieren lassen (Bronder/Pritzl 1992, S. 38f.).

Ebenso sagen Marxt und Link, dass die Auswahl des geeigneten Kooperationspartners nicht nur von der technologischen Leistungsfähigkeit des Unternehmens abhängig ist, sondern vielmehr dabei auch der strategische und kulturelle Fit berücksichtigt werden müssen.

Sie beschreiben die Partnerwahl als kreisförmigen Prozess, welcher sich an dem Problemlösungsprozess orientiert – siehe dazu die nachstehende Abbildung (Marxt/Link 2002, S.222).

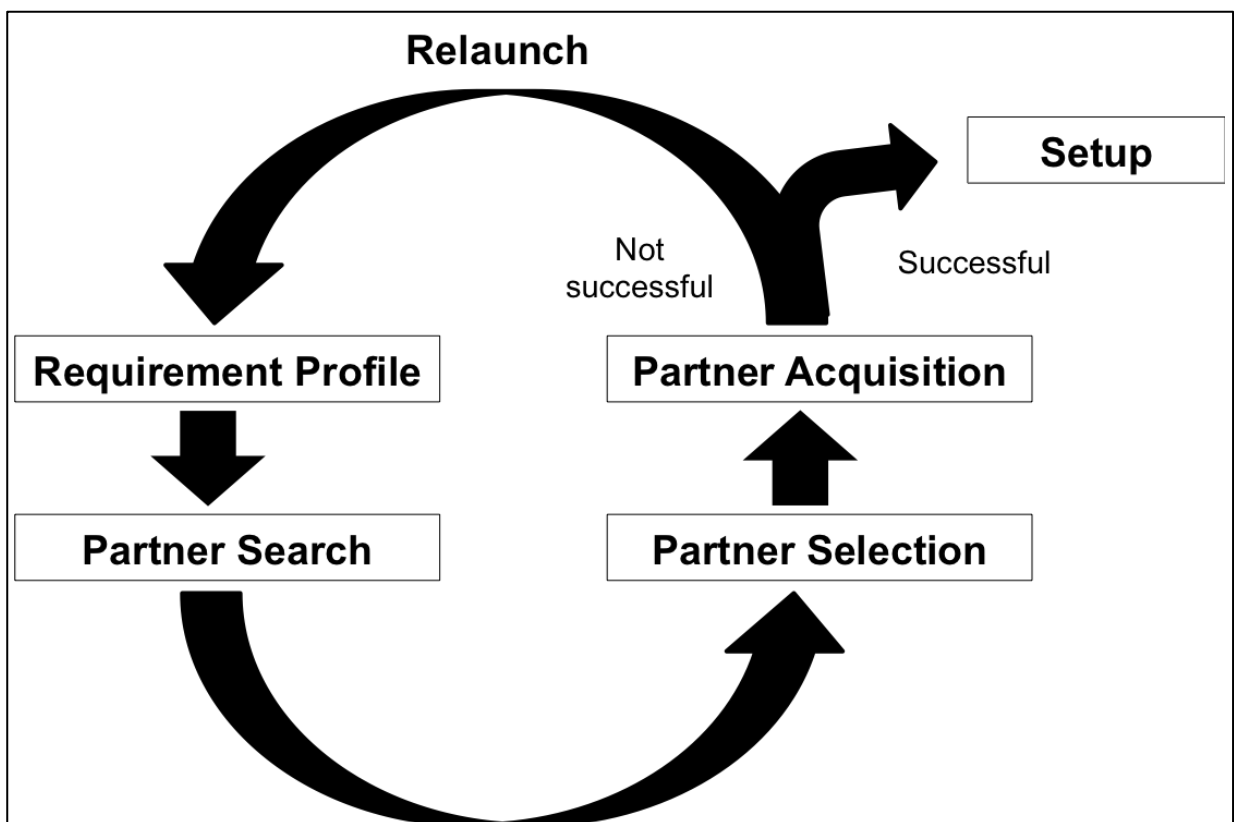


Abbildung 8: Prozess der Partnerauswahl (Marxt/Link 2002, S. 221)

Zu Beginn des Prozesses muss ein **Anforderungsprofil** – Requirement Profile – erstellt werden.

Ziel des Anforderungsprofils ist es, dass das Management die Kompetenzen, das Know-how sowie die zur Verfügung stehenden Ressourcen des potentiellen Partners überprüft. Ebenso muss dabei die geographische Lage beider Unternehmen berücksichtigt werden. Erst wenn die Ziele der Kooperationspartner ähnlich oder gleich sind, eignet sich das untersuchte Unternehmen als potentieller Kooperationspartner.

Nachdem das Anforderungsprofil erstellt wurde, geht es über in die Phase der **Partnersuche**. Dabei müssen unterschiedliche Suchstrategien kombiniert werden, um eine optimale Beurteilung gewährleisten zu können. Geeignete Informationsquellen sind beispielsweise Mitarbeiter, die bereits Erfahrungen mit Kooperationen gemacht haben und die möglichen Partnerfirmen kennen. Eine weitere Möglichkeit, um einen passenden Kooperationspartner zu finden, sind zahlreiche Datenbanken wie beispielsweise in Zeitungen, dem Internet o.a. Darüber hinaus gibt es Veranstaltungen, welche die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen fördern und somit eine gute Möglichkeit sind, sich mit potentiellen Partnern in Verbindung zu setzen.

Im Anschluss an die Partnersuche muss aus den potentiellen Partnern die richtige Auswahl getroffen werden. Die **Auswahl des Partners** erfolgt in Anlehnung an das zu Beginn definierte Anforderungsprofil. Jener Partner, der dem Anforderungsprofil entspricht, wird für die Zusammenarbeit und die damit verbundenen Vorhaben ausgewählt. In dieser Phase ist es von großer Bedeutung, dass die eigenen Anreize für eine Unternehmenskooperation im Auge behalten werden und die Ziele nicht abgeändert werden.

In der nachfolgenden Phase, der **Partner Akquisition**, soll der ausgewählte Kooperationspartner von der Zusammenarbeit überzeugt werden. Der einfachste Weg um ein Unternehmen für eine asymmetrische Kooperation zu überzeugen ist es, die Vorteile und Anreize direkt aufzuzeigen. Vielmehr müssen die Ziele beider Parteien übereinstimmen, wodurch eine Win-win-Situation erzielt werden kann. Lässt sich der ausgewählte Partner von dem Kooperationsvorhaben überzeugen, geht der Prozess in das Setup über. Ansonsten beginnt der Auswahlprozess erneut bei dem zu erstellenden Anforderungsprofil.

Beim **Setup** werden wie bereits in Kapitel 2.5. beschrieben, erneut die Projektziele, die Finanzierung, die Risiko- und Gewinnverteilung sowie das Nutzungsrecht festgelegt um anschließend die verfolgten Motive und Anreize erreichen zu können (Marxt/Link 2002, S.222)

4. Pulldock – industrial innovation initiative

Aus einem Innovationsgespräch mit dem Kärntner Landesrat Dipl.-Ing. Christian Benger geht folgendes Zitat hervor:

„Wirtschaftliche Entwicklung und Wachstum basieren auf Innovationen. Durch Kooperationen zwischen Leitbetrieben der heimischen Industrie, mit international aufstrebenden Startups sollen Impulse gesetzt und damit neue Entwicklungen angestoßen werden“ (Kärntner Wirtschaftsförderungs Fonds 2016, URL).

Um dies erreichen zu können, wurde das Pulldock Projekt initiiert. Dabei wurde gemeinsam mit dem regionalen Innovationsökosystem ein Prozess entwickelt, der die Anforderungen und Bedürfnisse der Industriebetriebe bündelt und gezielt nach vielversprechenden Startups scoutet. Im Folgenden wird das Pulldock Projekt vorgestellt und die verfolgten Ziele sowie der Prozessablauf beschrieben.³

4.1 Vorstellung des Projektes

Startups werden immer wieder als die treibende Kraft der Wirtschaft von morgen beschrieben. Um sich künftig noch stärker im Bereich Gründer-Startups zu positionieren, wurde vom Land Kärnten ein Projekt zur Förderung von Kooperationen ins Leben gerufen. Grundidee des Projektes ist es, die Problemstellung der heimischen Industriebetriebe zu identifizieren und anschließend passende Startups zu scouten. Pulldock ermöglicht es, europäischen Jungunternehmern mit heimischen Industriebetrieben zusammenzuarbeiten und Partnerschaften zu schaffen. Während des Programmes sollen Kooperationen gebildet werden, die es den Beteiligten ermöglichen, bestehende oder im Entwicklungsstadium befindliche Produkte oder Dienstleistungen zu entwickeln oder fertigzustellen, um sich damit in neuen oder bereits bestehenden Märkte positionieren zu können. Des Weiteren kann es sich bei der Zusammenarbeit um den Wissensaustausch oder eine einfache Kunden-Lieferantenbeziehung handeln. Über sechs Monate hinweg stellt der Leitbetrieb dem kooperierenden Startup ei-

³ Die hier erwähnten Informationen und Grafiken zum Pulldock Projekt beziehen sich auf persönliche Gespräche mit Herrn Mag. Markus Setschnagg vom build! Gründerzentrum Kärnten GmbH sowie mit Herrn Univ.-Prof. Dr. Robert Breitenecker. Des Weiteren wurden offizielle sowie nicht offizielle Projektbeschreibungen, welche von Herrn Mag. Markus Setschnagg zur Verfügung gestellt worden sind, für die Projektbeschreibung verwendet.

nen Mentor zur Verfügung, der für die Koordination der Zusammenarbeit und die Kommunikation zwischen beiden Parteien zuständig ist und dem Startup bei anfälligen Fragen zur Seite steht. Ein wesentliches Element ist dabei auch die Unterstützung der Projektpartner sowie ein teilweise standardisiertes Rahmenprogramm bzw. ein Projektablauf.

4.2 Ziele

Durch die Zusammenarbeit mit den in Kärnten angesiedelten Unternehmen soll es gelingen, dass auch die Startups ihre Betriebe in Kärnten ansiedeln oder es hier zu einer neuen Unternehmensgründung kommt. Langfristig sollen so neue Arbeitsplätze geschaffen und der Wirtschaftsstandort wettbewerbsfähiger gemacht werden. Das Land Kärnten soll sich somit zu einem Hot Spot für Jungunternehmer entwickeln. Ein weiteres festgelegtes Ziel des Programmes ist es, die Stärken der Kooperationspartner zu bündeln um gemeinsame Synergien zu entwickeln und einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz zu schaffen. Dies soll durch den Wissensaustausch der Unternehmen und Startups ermöglicht werden.

Aus den inoffiziellen Projektbeschreibungen geht hervor, dass mögliche Szenarien durch das Pulldock Programm erreicht werden können. Ziele, die dabei festgelegt wurden, sind unter anderem die Gründung eines gemeinsamen Joint Ventures oder aber eine Investition mit der sich der Leitbetrieb am Startup beteiligt. Ein weiteres Ziel ist es, dass ein gemeinsam gegründeter Spin-off entsteht, dass das Startup vom Kooperationspartner aufgekauft und in den bestehenden Betrieb eingegliedert wird, oder aber es entwickelt sich eine Lizenzvereinbarung oder Ähnliches. Im Allgemeinen sind die Ziele aber allgemeiner formuliert und legen nicht fest, in welcher Kooperationsform die entstandene Partnerschaft enden muss.

4.3 Projektablauf

Das Pulldock Programm erstreckt sich über mehr als sechs Monate und teilt sich in folgende Phasen ein – wie in der nachstehenden Abbildung ersichtlich ist:

- Pre Phase
- Get ready
- Programm
- Post-programm

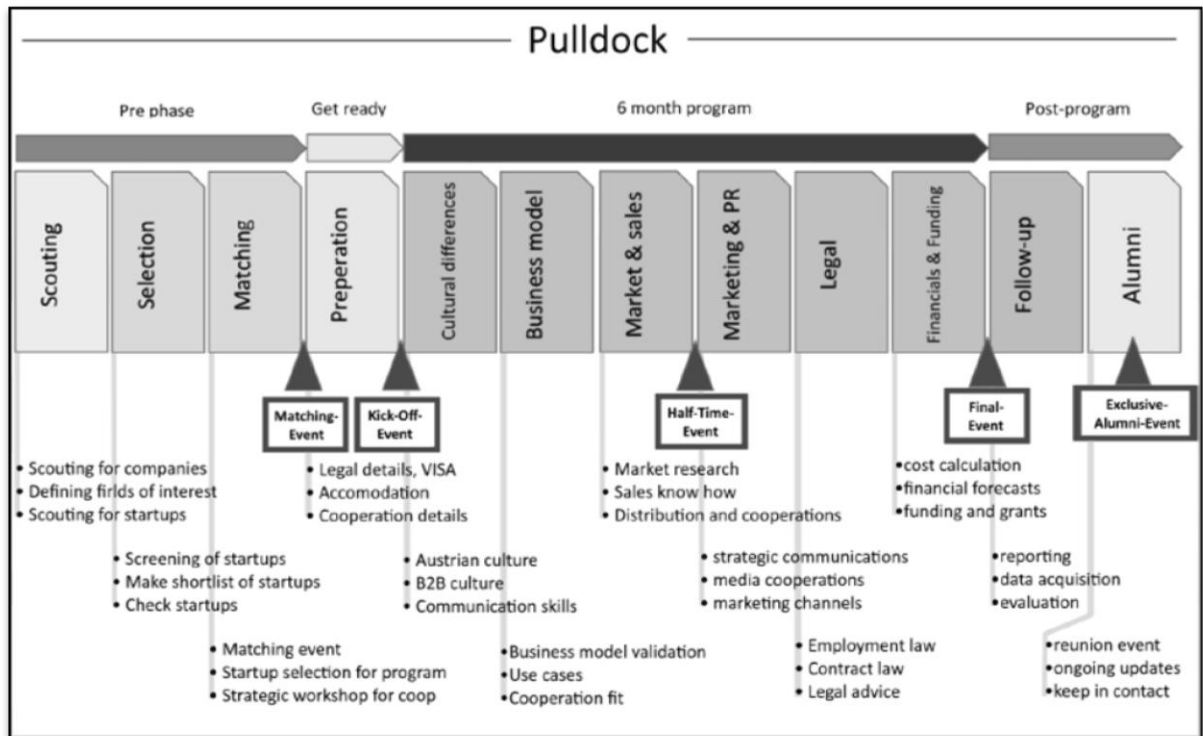


Abbildung 9: Pulldock Prozessablauf (offizielle Projektbeschreibung)

Die **Pre Phase** setzt sich aus der Scouting-, der Selection- und der Matchingphase zusammen. Ziel des Scoutings ist es, Leitbetriebe zu finden, die bereit sind mit Jungunternehmern zusammenzuarbeiten und deren Ziele und Wünsche festzulegen. Anschließend werden entsprechende Startups gescoutet, die zu den ausgewählten Leitbetrieben passen und ähnliche Ziele verfolgen.

In der **Selection Phase** werden mögliche Startups genauer betrachtet und ausgewählt. Als Abschluss der Pre Phase findet das Matching Event statt. Die Startups bekommen die Chance ihre Produkte oder Ideen vorzustellen und anschließend mit den Industriebetrieben in Kontakt zu treten. Hier sollen bereits potentielle Partner gefunden werden und mögliche Partnerschaften besprochen werden.

In der **Get ready Phase** werden noch offen gebliebene Fragen hinsichtlich der Kooperation, der Unterkunft, des Visums o.Ä. geklärt. Nach Abschluss dieser Phase geht es in das eigentliche Programm über.

Während des **Programmes** werden die Bereiche Cultural differences, Business model, Market & sales, Marketing & PR, Legal sowie Financials & Funding geklärt. Ziel dieser Phase ist es, die unterschiedlichen Unternehmenskulturen zu identifizieren und mögliche Risiken hin-

sichtlich der unterschiedlichen Kulturen zu eliminieren um eine erfolgreiche Kooperation ermöglichen zu können. Während dieser Phase werden ebenso die Märkte genauer betrachtet und mögliche Distributionswege sowie Verbesserungen identifiziert. In dieser Phase soll ein Projekt definiert werden, welches gemeinsam durch die Kooperation verfolgt wird und anschließend erreicht werden soll. Da es unternehmensabhängig ist, wie viel Zeit die Projektfindung sowie die Projektdefinierung in Anspruch nimmt, kann sich diese Phase über einen etwas längeren Zeitraum erstrecken.

Nach Abschluss der Programm Phase wird in der **Post-programm Phase** eine Evaluation sowie ein Follow up durchgeführt. Ziel dieser Phase ist es, über die erbrachten Leistungen zu reporten und mögliche Verbesserungsvorschläge einzubringen. Da das Pulldock Projekt erstmalig durchgeführt wurde und der Projektablauf lediglich eine mögliche Abfolge der Schritte darstellt, können diese während des Programmes abgeändert oder erweitert werden.

5. Empirie

In diesem Abschnitt der Masterarbeit soll die eingangs erwähnte Fragestellung geklärt werden, welche Motivationsfaktoren sowohl Startups als auch Industriebetriebe haben, um sich für eine asymmetrische Partnerschaft zu entscheiden. Im folgenden Kapitel wird zu Beginn die empirische Sozialforschung erklärt und darauf aufbauend die praktische Vorgehensweise der in dieser Arbeit durchgeführten Untersuchung behandelt.

Der erste Abschnitt beschäftigt sich dabei mit der Auswahl sowie der Begründung des gewählten Forschungsdesigns. Im Abschnitt Interviewleitfaden werden die Inhalte und Bestandteile der durchgeführten Interviews dokumentiert und erläutert. Anschließend werden die Durchführung der Interviews sowie die Methodik der Auswertung beschrieben.

5.1 Forschungsdesign

Die empirische Sozialforschung gliedert sich in Methoden der qualitativen und quantitativen Forschung. Ziel der quantitativen Methode ist das Erklären der kulturell bzw. sozial geschaffenen Wirklichkeit. Mit Hilfe von quantifizierten Methoden werden Strukturen über Zusammenhänge und Regeln zwischen Begebenheiten aufgedeckt. Soziale Gegebenheiten werden messbar gemacht und anschließend in statistischen Analysen angewendet (Raithel 2008, S.11f.).

Die qualitative Methode hingegen beruht auf der Interpretation sozialer Sachverhalte, welche verbal beschrieben werden. Dabei werden die erhaltenen Informationen nicht standardisiert (Gläser/Laudel 2010, S.27).

Nach Gläser und Laudel unterscheiden sich die beiden Forschungsstrategien nur in der Art und Weise, wie soziale Wirklichkeiten erklärt werden, wobei diese auch in kombinierter Weise angewendet werden können.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, die unterschiedlichen Motivationsfaktoren für asymmetrische Partnerschaften zu identifizieren. Dazu wurden Interviews mit Unternehmen sowie Startups geführt, die am Pulldock Projekt teilgenommen haben. Da es sich sowohl um unterschiedliche Branchen, als auch um differenzierte Kooperationen handelt und die Sichtweisen

der Befragten im Vordergrund standen, entspricht der gesamte Aufbau dieser Arbeit einer qualitativen Herangehensweise. Mittels einer quantitativen Erhebung wird die Subjektivität des Forschers und des Befragten möglichst in den Hintergrund und die Objektivität in den Vordergrund gestellt (Flick 2004, S. 14). Da zur Beantwortung der definierten Forschungsfrage aber die subjektiven Meinungen der Teilnehmer herangezogen werden, wurde die qualitative Inhaltsanalyse gewählt.

Nachdem festgelegt wurde, dass sich diese Masterarbeit an einer qualitativen Ausrichtung orientiert, musste eine Erhebungsmethode sowie eine Auswertungsmethode ausgewählt werden. Die Durchführung der Interviews erfolgte mittels Leitfadeninterview.

5.2 Datenerhebungsmethode

Bei der qualitativen Erhebungsmethode wird in der Literatur zwischen der qualitativen Befragung, der qualitativen Beobachtung und dem nonreaktiven Verfahren unterschieden. Im Rahmen einer qualitativen Untersuchung haben sich Beobachtungen im engeren Sinn – teilnehmende Beobachtungen oder ethnographische Methoden – aber auch Befragungen der Beteiligten etabliert (Gläser/Laudel 2010 S. 29). Um die im Vorfeld definierte Forschungsfrage beantworten zu können, wurde im Rahmen dieser Arbeit die Befragung gewählt, da Beobachtungen innerhalb des Unternehmens zu keinem aussagekräftigen Ergebnis führen würden.

5.3 Form der Befragung

Gläser und Laudel definieren den Standardisierungsgrad als eine der wichtigsten Klassifikationen für Interviews. Dabei unterscheiden sie zwischen:

- **(voll)standardisierten Interviews** – eindeutig formulierte Fragen in einer festgelegten Reihenfolge mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten
- **Halbstandardisierte Interviews** – eindeutig formulierte Fragen in einer festgelegten Reihenfolge, die Antworten sind hingegen frei wählbar
- **Nichtstandardisierte Interviews** – weder Fragen noch Antworten sind standardisiert (Gläser/Laudel 2010, S. 41).

Der quantitativen Forschung sind standardisierte Interviews unterzuordnen. Halbstandardisierte Interviews hingegen haben in der Forschungspraxis kaum Bedeutung. Nichtstandardisierte Interviews werden nach Gläser und Laudel in folgende Interviewtypen untergliedert:

- **Leitfadeninterview** – bei dieser Form sind die Themen und die Fragen in Form eines Leitfadens vorgegeben und bilden eine Richtlinie für die Befragung. Jedoch sind dabei weder die Reihenfolge noch die Formulierung der Fragen verbindlich festgelegt. Vertiefende oder zusätzliche Fragen, die während des Interviews auftreten, können gestellt werden.
- **Offenes Interview** – dieses Interview setzt sich aus vorgegebenen Themen aber frei formulierten Fragen zusammen.
- **Narratives Interview** – bei narrativen Interviews wird zu Beginn eine komplexe Frage gestellt, die durch längere Erzählungen des Interviewpartners erläutert wird. Auftretende Fragen können auch bei dieser Art nachgefragt werden.

Im Zuge dieser Arbeit wurde die Befragung mittels Leitfadeninterview durchgeführt. Der genaue Aufbau des verwendeten Interviewleitfadens wird dazu in Kapitel 5.5 beschrieben.

5.4 Das Leitfadeninterview

Das Leitfadeninterview ist ein nichtstandardisiertes bzw. halbstrukturiertes Interview, welches mit einem vorab entwickelten Interviewleitfaden durchgeführt wird. Die Besonderheit dieser Interviewform liegt darin, dass der Fragenkatalog individuell einsetzbar ist und während der Durchführung keine vorgegebene Reihenfolge eingehalten werden muss. Der Leitfaden bietet lediglich eine Unterstützung bei der Datenerhebung sowie der Datenanalyse und ermöglicht einen Vergleich der erhaltenen Ergebnisse. Da es sich um eine halbstrukturierte Form der Befragung handelt, bleibt dem Interviewer genügend Spielraum, um spontane oder vertiefende Fragen, die aus der Interviewsituation heraus entstehen, in das Gespräch einzubauen (Bortz/Döring 2006, S. 314f.)

5.5 Die Entwicklung des Interviewleitfadens

Für die Durchführung des Interviews wurde vorab ein Leitfaden definiert, um alle Themenblöcke abfragen zu können. Abhängig vom Gesprächsverlauf wurden die Reihenfolge sowie die Ausführlichkeit der durchgenommenen Themen individuell angepasst. Dem qualitativen Ansatz entsprechend wurden die Interviews in offener Art und Weise geführt, um den Interviewpartner ein möglichst freies Erzählen möglich zu machen.

Da für die Beantwortung der Forschungsfrage lediglich ein Teil der Fragen notwendig war, werden diese nun kurz beschrieben. Der vollständige Interviewleitfaden ist im Anhang ersichtlich.

Als Einstieg wurde eine allgemeine und offene Fragestellung gewählt, mit der mehr über die befragte Person und deren Bezug zu Innovation und Kooperation in Erfahrung gebracht werden soll. Ziel dieser Frage war es, einen persönlichen Einstieg in das Thema zu bekommen und eine angenehme Gesprächsatmosphäre zu schaffen. Um auf die Teilnahme und die Motivationsfaktoren einer asymmetrischen Partnerschaft überleiten zu können, wurde im Anschluss daran die Frage gestellt, warum sich das Unternehmen dazu entschieden hat, am Pulldock Programm teilzunehmen und welche Motivationsfaktoren es für eine Unternehmenskooperation gibt. Der wesentliche Teil des Interviews behandelte die Motivationsgründe und Anreize eine asymmetrische Kooperation einzugehen. In diesem Zusammenhang wurden die persönlichen Motivationsfaktoren sowie die verfolgten Ziele abgefragt. Weiters wurde die Frage gestellt, ob und in welchem Ausmaß die Ziele vorab definiert wurden. Um nochmals auf die Anreize zurück zu kommen wurde anschließend die Frage gestellt, welche Vorteile die Befragten in einer Unternehmenskooperation bzw. einer asymmetrischen Partnerschaft sehen. Diese Frage wurde bewusst gestellt, um von den erwünschten Vorteilen und Zielen die Anreize ableiten zu können.

Da diese Masterarbeit in Anlehnung an das Pulldock Projekt verfasst wurde, wurden des Weiteren Fragen zum Projektablauf und der Organisation gestellt.

5.6 Die Durchführung qualitativer Interviews

Laut Bortz/Döring sollte zu Beginn eines jeden Interviews eine möglichst angenehme Gesprächssituation geschaffen werden, was beispielsweise durch ein wenig Smalltalk erreicht

werden kann. Die Überleitung zum Interview erfolgt durch das Interviewanliegen, welches der Interviewer kurz zusammenfasst. Da der Einsatz von Aufnahmegeräten bei qualitativen Befragungen nahezu unverzichtbar ist, muss mit den befragten Personen vorab geklärt werden, ob diese mit einer Aufzeichnung des Gespräches einverstanden sind. Ebenso mögliche Bedenken bezüglich Datenschutz und Geheimhaltung müssen noch vor Beginn des Interviews abgeklärt werden und, wenn notwendig, schriftlich festgehalten werden (Bortz/Döring 2006, S. 310).

Die Hauptaufgabe des Interviewers liegt darin, den Gesprächsverlauf zu beobachten und diesen zu steuern. Dies bedeutet, dass ebenso das nonverbale Verhalten des Befragten aufmerksam verfolgt werden muss, da sich daraus häufig Zusammenschlüsse bilden lassen.

Unter Steuerung versteht man die Aufgabe des Interviewers, die befragte Person nicht vom Thema abkommen zu lassen. Dabei muss die richtige Balance zwischen „eingreifen“ und „frei erzählen lassen“ gefunden werden. Besonders wichtige oder heikle Fragen sollten, wenn möglich, zum Ende hin gestellt werden, da bis zu diesem Zeitpunkt eine meist angenehme Gesprächssituation entstanden ist.

Im Regelfall wird das Interview nach Abschalten des Aufnahmegerätes abgeschlossen. Meist wird nach Abschluss des Interviews noch ein wenig über das Thema gesprochen. In dieser Phase sollte der Interviewer sehr aufmerksam sein, da die Befragten nach Abschluss der Aufzeichnung sehr wichtige Informationen geben, oder aber die Interviewsituation nochmals reflektieren lassen (Bortz/Döring 2006, S.311).

5.7 Die Stichprobe

Im Zuge der empirischen Untersuchung wurden sechs Interviews geführt. Die Interviews wurden mit Teilnehmern des Pulldock Projektes durchgeführt. Ausgewählt wurden dabei jene Teilnehmer, bei denen es zu einem Matching bzw. zu einer Kooperation kam. Ebenso wurden Unternehmen befragt, die keine erfolgreiche Kooperation abschließen konnten. Die Interviews wurden in den jeweiligen Firmen oder aber über Skype Telefonate geführt. Eines der Interviews wurde in englischer Sprache geführt. Durchgeführt wurden die Befragungen von Hinteregger Denise, Jost Julia und Palinova Olga.

Da nur Unternehmen interviewt wurden, die am Pulldock Projekt teilgenommen haben, war der Zugang zum Forschungsfeld relativ einfach. Nachdem alle potenziellen Interviewteilnehmer per Telefon bzw. per E-Mail verständigt wurden, erklärten sich vier der Leitbetriebe bereit dazu, das Interview durchzuführen. Von den restlichen Betrieben haben wir trotz erneuter Anfrage keine Rückmeldung bekommen. Auch seitens der Startups gelang es uns nur zwei der teilnehmenden Jungunternehmen zu befragen. Dies zeigte uns, dass die Bereitschaft über das Projekt zu sprechen, nur sehr gering war. Die Interviews wurden im Zeitraum März – Juni 2017 durchgeführt.

Die Interviews wurden mit jenen Personen durchgeführt, die einen Bezug zum Innovationsmanagement im Unternehmen haben und sich mit Unternehmenskooperationen auskennen bzw. direkt am Projekt teilgenommen haben. So wurden Personen befragt, die in den Bereichen Entwicklung, Projektmanagement, Kooperationsmanagement uvm. beschäftigt sind. Die Gesprächsdauer der einzelnen Interviews variierte sehr stark. Jene Unternehmen, bei denen es zu einer Kooperation kam, konnten unsere Fragen ausführlicher beantworten, wohingegen die Unternehmen ohne erfolgreiche Kooperation ihre Antworten eher einschränkten. Somit ergab sich eine Gesprächsdauer zwischen 20 und 60 Minuten.

Die Schritte der Interviewauswertung sowie die erzielten Ergebnisse werden im nächsten Abschnitt dieser Arbeit erläutert.

6. Darstellung und Diskussion der Forschungsergebnisse

6.1 Qualitative Inhaltsanalyse

Die durchgeführten Interviews werden mit Hilfe der Qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet. Diese Methode ist dadurch gekennzeichnet, dass ihr Vorgehen regelgeleitet ist. „Ziel der Qualitativen Inhaltsanalyse ist es, die manifesten und latenten Inhalte des Materials in ihrem sozialen Kontext und Bedeutungsfeld zu interpretieren, wobei vor allem die Perspektive der Akteure herausgearbeitet wird“ (Bortz/Döring 2006, S. 329).

Hervorzuheben ist dabei auch, dass die zu analysierenden Aussagen im Kommunikationszusammenhang verstanden werden und nicht aus dem Kontext heraus gebildet werden. Bei der Qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring werden Kategorien gebildet. Die bedeutendsten und aussagekräftigsten Passagen der Interviews werden anschließend diesen Kategorien untergeordnet. Dadurch erreicht man eine Reduzierung des Ausgangsmaterials, ohne dass Sinn und Bedeutung des Textmaterials durch die Analyse verändert werden. Die nachstehende Grafik veranschaulicht die Vorgehensweise solch einer Inhaltsanalyse.

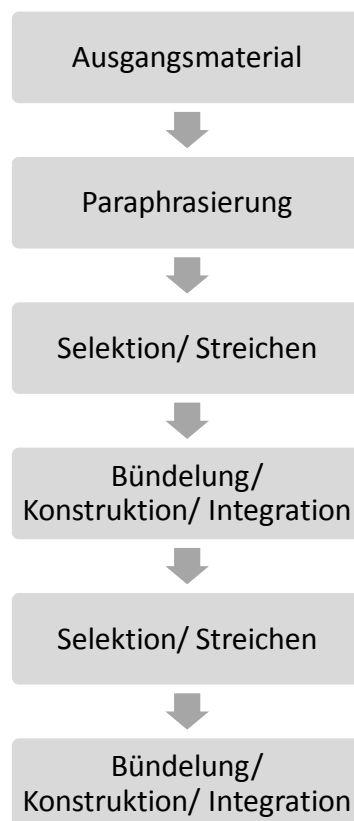


Abbildung 10: Materialreduzierung durch Zusammenfassung (in Anlehnung an: Mayring 2010, S. 83)

Obwohl das Vorgehen regelgeleitet ist und einer bestimmten Systematik folgt, hat die Qualitative Inhaltsanalyse als Analyseinstrument keinen festen Standard und muss je nach Forschungsfrage und dem zu Verfügung stehenden Material angepasst werden. Die Vorgehensweise setzt sich so zusammen, dass zu Beginn entschieden werden muss, welches Material bearbeitet wird und welche Teile davon in welcher Reihenfolge untersucht werden.

Mayring gibt dabei folgende Schritte vor, nach denen die Qualitative Inhaltsanalyse verlaufen sollte:

1. Festlegung des Materials
2. Analyse der Entstehungssituation
3. Formale Charakteristika des Materials
4. Richtung der Analyse
5. Theoretische Differenzierung der Fragestellung
6. Bestimmung der Analysetechniken und des Ablaufmodells
7. Definition der Analyseeinheiten
8. Analyseschritte mittels des Kategoriensystems
9. Rücküberprüfung des Kategoriensystems an Theorien und Material
10. Interpretation der Ergebnisse in Richtung Hauptfragestellung
11. Anwendung der inhaltsanalytischen Gütekriterien (Mayring 2008, S. 54).

6.2 Auswertungsschritte

Alle durchgeführten Interviews wurden zur Gänze transkribiert, wobei bei der Transkription auf folgende Regeln geachtet wurde:

- Das Transkript wird zeilenweise nummeriert.
- Die Transkription erfolgt wörtlich – nicht nach Lautsprache oder zusammenfassend. Sprachliche Besonderheiten wurden beibehalten. Ebenso abgebrochene Sätze oder wiederholte Wörter werden in das Transkript mitaufgenommen.
- Wörter im Dialekt werden, wenn möglich, ins Schriftdeutsche übersetzt.
- Sprache und Interpunktion werden dem Schriftdeutsch angepasst.

- Die Setzung von Beistrichen erfolgt weitgehend nach rhetorischen Gesichtspunkten um beim Sprechen entstandene Pausen kennzeichnen zu können – der grammatische Verwendungszweck ist dem untergeordnet (Kuckartz et. al. 2007, o.A.).

6.3 Ergebnisse – Motivationsfaktoren in Anlehnung an das Pulldock Projekt

Nachdem die Vorgehensweise der Interviews sowie die Inhaltsanalyse beschrieben wurden, sollen nun die Ergebnisse der Interviews aufgezeigt werden. Eine Übersicht der befragten Personen ist im Anhang ersichtlich.

Anhand der aussagekräftigsten Aussagen der Interviewpartner werden die Einzelanalysen zusammengefasst, wobei direkte Zitate dabei in kursiver Schriftweise geschrieben werden und nach der Einzelanalyse in einer Tabelle dargestellt werden. Im Folgenden werden die Einzelanalysen schließlich zu einer Einheit zusammengefasst und mögliche Übereinstimmungen o.Ä. definiert.

Industriebetriebe

Einzelanalyse Interview 1 – LAM Research AG

Das befragte Unternehmen ist in der Halbleiterindustrie angesiedelt und beschäftigt circa 8.000 Mitarbeiter in 16 verschiedenen Ländern. Der Hauptsitz des Konzerns liegt in Kalifornien und konnte im Jahr 2015 einen Jahresumsatz von 6 Milliarden US-Dollar erwirtschaften, wobei die Tendenz steigend ist (Interview 1, Zeile 19-25). Der Konzern gehört zu den größten Zulieferern der Halbleiterindustrie. *„So im Ranking gehören wir inzwischen zu den größten Zulieferern ... inzwischen auf Platz zwei hoch gestiegen. Also das heißt wir gehören zu den Big Playern in dem Geschäft...“* (Interview 1, Zeile 25-28).

Da das Unternehmen in einem hochtechnologischen Geschäft tätig ist, muss stets in die Forschung und Entwicklung investiert werden. Trotzdem werden kaum Kooperationen mit Jungunternehmern abgeschlossen. *„Wir arbeiten hier jetzt relativ wenig mit Jungunternehmern zusammen. Das hat den Grund, dass wir einen sehr aufwendigen Qualifizierungsprozess für unsere Supplier haben“* (Interview 1, Zeile 115-117).

Kooperationen werden im Unternehmen lediglich in Bezug auf Know-how Erweiterung oder Zulieferung abgeschlossen (Interview 1, Zeile 138-139).

Als Anreiz für die Teilnahme am Pulldock Projekt und die damit verbundene asymmetrische Kooperation nennt der Interviewpartner zum einen den Lokalpatriotismus, „... *wir finden solche Initiativen um die lokale Wettbewerbsfähigkeit zu stärken gut*“ (Interview 1, Zeile 144-145). Zum anderen erwähnte der Interviewpartner, dass es im Unternehmen einige Bereiche gibt, in denen Zuarbeit notwendig ist, da dies eine Ressourcenfrage ist. Somit stellt der Zugang zu externen Ressourcen und Know-how einen Motivationsfaktor für asymmetrische Partnerschaften dar (Interview 1, Zeile 162-165). Der Interviewpartner fasst die Anreize für unternehmensübergreifende Zusammenarbeit in die Unterstützung des lokalen Wettbewerbs sowie den Zugang und die Sicherung von Ressourcen zusammen.

Vom Unternehmen wurden vorab Ziele definiert, welche durch eine mögliche Kooperation erreicht werden sollen. Durch die Zusammenarbeit mit externen Unternehmen soll es gelingen, dass technologische Probleme, die die gesamte Branche beschäftigen, gelöst werden. Auch hier kann der Motivationsfaktor Wissensaustausch bzw. Zugang zu externem Know-how genannt werden. „... *wahrscheinlich ein bisschen besseres Know-how, einfach mehr Erfahrung weil sie auf diesem Gebiet schon mehr gemacht haben*“ (Interview 1, Zeile 277-279). In diese Aussage lässt sich auch interpretieren, dass asymmetrische Kooperationen dazu genutzt werden um Aufgaben auszulagern, damit sich das Unternehmen auf die Kernaufgaben fokussieren kann und somit einen Zeitvorteil gewinnen kann. Weiters wird der Zugang zu innovativen Ideen als Anreiz für eine asymmetrische Partnerschaft beschrieben. Innovationsimpulse sollen die starre Herangehensweise an Projekte ändern (Interview 1, Zeile 301-308).

Aus Sicht der Startups beschreibt der Interviewpartner folgenden Motivationsfaktor.

Marktzugang „*Er kann entweder einen Marktzugang bekommen zu Sachen die er sonst nicht hätte*“ (Interview 1, Zeile 288-289), Referenzkunden, Branchen Know-how und Zugang zu neuen Technologien, Prozessen oder Maschinen (Interview 1, Zeile 290-299).

Ein weiterer Anreiz am Pulldock Projekt teilzunehmen war dabei die Tatsache, dass europaweit nach Startups gesucht wurde, die potentielle Partner wären. „... *man sucht europaweit*

und man sucht auch Branchen übergreifend also man sucht nicht so fokussiert...“ (Interview 1, Zeile 183-184).

Versucht man die Unternehmenskooperation einzugliedern, so handelt es sich um eine operative, vertikale Kooperation. *„... die können jetzt bei uns höchstens Aufträge bekommen, das heißt eine langfristige Kunden-Lieferantenbeziehung werden wir mit denen nicht aufbauen. Aber das heißt, dass da eine längere Kooperation rauskommt, ist eher unwahrscheinlich“ (Interview 1, Zeile 236-239).*

Tabelle 1: Motivationsfaktoren Interview 1 (eigene Darstellung)

Industriebetriebe	Startups
Wettbewerbsvorteil Innovationsimpulse	Marktzugang
Zeitvorteil	Referenzkunden
Zugang zu externem Know-how und Ressourcen	Zugang zu Ressourcen und Know-how

Einzelanalyse Interview 2 – Stadtwerke Klagenfurt AG

Das zweite Interview wurde mit einem öffentlichem Energie- und Wasserversorgungsunternehmen durchgeführt. Der Befragte ist für die Netzbetriebe in den Stadtwerken verantwortlich. *„... dazu gehört das Stromnetz, das Gasnetz, das Wassernetz und das Telekommunikationsnetz“ (Interview 2, Zeile 7-8).*

Innovation spielt im befragten Unternehmen keine große Rolle, da die Technologien langlebig sind und üblicherweise 50 bis 100 Jahre erhalten bleiben (Interview 2, Zeile 9-10).

Dennoch wurden im Unternehmen vorab Ziele definiert, die durch eine Kooperation erreicht werden sollen.

Als Anreiz für eine Unternehmenspartnerschaft sowie die Teilnahme am Pulldock Projekt beschreibt der Interviewte das Vorhaben, junge Unternehmen in Kärnten zu unterstützen. Im Zuge dieser Frage macht der Befragte klar, dass Partnerschaften lediglich dann einen Sinn

machen, wenn Vorteile für beide Parteien erzielt werden können (Interview 2, Zeile 28-37). „...Also nur etwas zu machen damit der andere Vorteile hat und wir selber nur Arbeit und Kosten damit haben ist ja nicht Sinn der Sache“ (Interview 2, Zeile 34-37).

Als weitere Motivationsfaktoren für eine asymmetrische Partnerschaft wird der Zugang zu externem Know-how beschrieben (Interview 2, Zeile 44-47). „Also wir haben das Know-how so eine Augmented Reality umzusetzen haben wir nicht“ (Interview 2, Zeile 117-118). Weiters können durch asymmetrische Kooperationen innovative Produkte schneller entwickelt und marktreif gemacht werden (Interview 2, Zeile 121-127), wodurch ein Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz erzielt werden kann. „Und wir hätten eine Chance, dass wir vielleicht dann in einem speziellen Gebiet einmal eine Nasenlänge vorne sind vor den anderen“ (Interview 2, Zeile 140-141).

Asymmetrische Partnerschaften ermöglichen dem Unternehmen auch ein modernes Auftreten, da es bereit ist innovativ zu arbeiten. Für das befragte Unternehmen ist dies ein eindeutiger Motivationsfaktor für eine asymmetrische Partnerschaft (Interview 2, Zeile 143-151). „Da ist immer eine junge Firma, die vielleicht in einem neuen Gebiet arbeitet, wo es bis jetzt noch nichts gegeben hat, ein besonders positiver Effekt für uns“ (Interview 2, Zeile 189-190).

Aus Sicht der Startups werden vom Befragten folgende Motivationsfaktoren genannt. Referenzkunden, Marktzugang sowie die Vertriebsweiterung (Interview 2, Zeile 86-114). „...Dann ist das vielleicht für die Firma eine tolle Chance, dass sie einmal etwas hat zum Herzeigen ... dann hat sie zumindest eine Referenz“ (Interview 2, Zeile 136-141).

Die durch das Pulldock Projekt entstandene Kooperation lässt sich als diagonale und operative Unternehmenszusammenarbeit eingliedern, da das Unternehmen die notwendigen Ressourcen für ein einmaliges Projekt vom Kooperationspartner bezieht.

Tabelle 2: Motivationsfaktoren Interview 2 (eigene Darstellung)

Industriebetriebe	Startups
Coaching/Mentoring	Referenzkunden
Zugang zu externem Know-how und Ressourcen	Marktzugang/Vertriebserweiterung
Wettbewerbsvorteil	neue Vertriebswege
Imageverbesserung	

Einzelanalyse Interview 3- Philips Austria GmbH

Das befragte Unternehmen mit Standort in Klagenfurt ist ein Elektronikkonzern und beschäftigt weltweit rund 113.000 Mitarbeiter. Innovation und Kooperation spielt für das Unternehmen eine sehr große Rolle. „... wo wir Scouting Teams haben die nach Kooperationspartnern suchen. Wir haben Technology Scouts die wir bezahlen strukturell. Das heißt wir schauen uns ganz bestimmte Felder an wo wir uns hinein bewegen möchten“ (Interview 3, Zeile 5-9).

Auf die Frage, warum sich das Unternehmen für die Teilnahme am Projekt und der damit verbundenen asymmetrischen Kooperation entschieden hat, nannten die Befragten Opportunismus und Faulheit (Interview 3, Zeile 26). „Äh das war gratis, wir durften den Input definieren, also sprich eine Suche vorgeben. Normalerweise zahlen wir relativ viel Geld für so etwas und es ist sehr aufwendig so einen Prozess zu betreuen“ (Interview 3, Zeile 26-28).

Weiters beschreiben die Befragten, dass sie darin eine Möglichkeit sehen – Inspiration und Neugier. „Gibt es da etwas was wir nicht wissen was wir nutzen können, das uns auf neue Wege bringt, das eine Möglichkeit ergibt“ (Interview 3, Zeile 40-41).

Anders als die zuvor interviewten Unternehmen hatte sich dieses Unternehmen keine klaren Ziele festgelegt, die durch die Teilnahme am Projekt erreicht werden sollen (Interview 3, Zeile 66-76).

Als Motivationsfaktor für eine asymmetrische Partnerschaft wird Lernen am Prozess genannt (Interview 3, Zeile 110). Durch Unternehmenskooperationen kann sich das Unternehmen neue Fähigkeiten aneignen oder aber gemeinsam mit dem Kooperationspartner ein neues

Produkt oder einen neuen Prozess einführen (Interview 3, Zeile 112-114). Partnerschaften bieten etablierten Unternehmen die Chance zu lernen. Leitbetriebe haben Marktzugang und können Dinge sehr schnell industrialisieren – schnell sind sie dabei aber nicht, da sie sich an vorgegebene Prozesse halten müssen (Interview 3, 130-137). *„Ein Startup braucht das alles nicht – die machen das sehr schnell“* (Interview 3, Zeile 137-138). Die Befragten sehen den Anreiz darin, dass man sich das unternehmerische Verhalten von einem Startup aneignen kann (Zeile 562-563). Als weiteres Motiv wird der Zugang zu Spezialwissen genannt. Durch die Kooperation können Bereiche abgedeckt werden, in denen das notwendige Fachwissen fehlt und somit ein Kosten- und Zeitersparnis erzielt werden kann (Interview 3, Zeile 138-143). *„Fokussiert können wir sein und schneller können wir sein“* (Interview 3, Zeile 313).

Neben dem kulturellen und technischen Aspekt werden als weiteres Motiv die Synergieeffekte, die über das Produkt hinaus gehen, beschrieben. *„Das heißt man lernt neue Prozesse einerseits. Man leiht dann theoretisch und praktisch anderen wieder sein Netzwerk. Wo bei uns Synergien entstehen, die jetzt nicht notwendigerweise in einem Produkt landen aber vielleicht in einem Development oder einem Entwicklungsprozess wo wir uns dort oder da ein Geld ersparen oder simpel und einfach einen Mitarbeiter identifizieren“* (Interview 3, Zeile 150-154).

Aus Sicht der Startups beschreiben die Befragten als ersten Anreiz das Mentoring. *„Wir ziehen niemanden über den Tisch. ... die Startups kriegen von uns teilweise Informationen die sie von anderen die sie betreuen hätten bekommen sollen“* (Interview 3, Zeile 173-174). Als weiteres Motiv werden finanzielle Unterstützungen bzw. Investments genannt sowie der Marktzugang. *„...typische Startups schauen, dass es einmal irgendeinen Vertriebsweg identifiziert und eventuell einen Erstkunden bekommt“* (Interview 3, Zeile 191-192).

Im Zuge des Pulldock Projektes ist es auch in diesem Unternehmen zu einer Unternehmenskooperation gekommen. Diese lässt sich als strategische, diagonale Kooperation einordnen.

Tabelle 3: Motivationsfaktoren Interview 3 (eigene Darstellung)

Industriebetriebe	Startups
Lernprozess	Mentoring
Zugang zu externem Know-how und Ressourcen	finanzielle Unterstützung
Kostenvorteil	Marktzugang
Zeitvorteil	Referenzkunden
Weitere Synergieeffekte	

Einzelbewertung Interview 4 – Sico Technology GmbH

Das interviewte Unternehmen ist ein Produktionsbetrieb für Glas, Silizium und Keramik, welches hauptsächlich an die Halbleiterindustrie liefert. Zurzeit werden am Standort Kärnten und an den Außenstellen in Singapur und den USA circa 80 Mitarbeiter beschäftigt (Interview 4, Zeile 4-6).

Auf die Frage, welche Beweggründe das Unternehmen für die Teilnahme am Pulldock Projekt nennen kann, wurde in erster Linie die Unterstützung junger Unternehmer erwähnt. „Die Fehler die man als Jungunternehmer macht, die sollten wenn möglich vermieden werden“ (Interview 4, Zeile 25). Den Startups Erfahrungen weiter geben zu können wird als großer Motivationsfaktor gesehen. Weitere Motivationsfaktoren für eine asymmetrische Partnerschaft wurden im Interview nicht genannt. Dies begründet der Interviewpartner wie folgt: „In unserem Unternehmen ist es so. Wir sind sehr, sehr hoch aufgestellt in der Technologie. Es gibt Produkte wo wir weltweit ganz alleine sind, wo es keinen Zweiten gibt. Wir haben Produkte, die äh wo wir ganz alleine in Österreich oder Europa fertigen. Das heißt da gibt es nicht wirklich vieles, das uns zu Gute kommen könnte aus diesen äh neuen Unternehmen“ (Interview 4, Zeile 33-37).

Aus Sicht der Startups werden die Motivationsfaktoren darin gesehen, dass diese neue Vertriebswege sowie Zugang zum Markt erhalten. „... man wird gar nicht registriert, man kommt gar nicht dazu, dass man das verkaufen kann“ (Interview 4, Zeile 42-43). „... sollte ein Jungunternehmer ein Produkt haben, das in der Halbleiterindustrie verkauft wird, wird er das al-

leine nicht schaffen“ (Interview 4, Zeile 37-39). Weiters wird die finanzielle Unterstützung als Anreiz gesehen (Interview 4, Zeile 49-52). Die Motivationsfaktoren lassen sich in Wissensaustausch und Unterstützung durch etablierte Industrieunternehmen zusammenfassen (Interview 4, Zeile 55-62).

In diesem Unternehmen konnte durch das Pulldock Projekt jedoch kein passender Kooperationspartner gefunden werden. *„Äh nicht durch dieses Projekt oder durch Pulldock selbst“* (Interview 4, Zeile 81).

Tabelle 4: Motivationsfaktoren Interview 4 (eigene Darstellung)

Industriebetriebe	Startups
Coaching/Mentoring	Vertriebswege
	Marktzugang
	finanzielle Unterstützung
	Zugang zu Know-how und Ressourcen

Startups

Einzelauswertung Interview 5 – Dynamic Components GmbH

Bei dem befragten Unternehmen handelt es sich um ein Startup, welches im Jänner 2016 gegründet wurde und den Hauptsitz in München hat. *„Wir digitalisieren Maschinen indem wir Sensorik nachrüsten und den Betreibern ähm so ermöglichen neue Einsichten zu gewinnen die sie bisher nicht hatten. Prozesse zu optimieren und Wartungszyklen zu vereinfachen“* (Interview 5, Zeile 17-19).

Auf die Frage, welche Motivationsfaktoren das Startup für eine Unternehmenskooperation nennen kann, wurden folgende Gründe genannt. Mit potentiellen Kunden Pilotprojekte zu machen und deren Anforderungen und Bedürfnisse kennen lernen, wie das Produkt am Besten platziert werden kann. *„Ob es auch wirklich ein Problem löst oder ob wir am Markt vorbei entwickeln“* (Interview 5, Zeile 54-55). So erhält man Feedback zum eigenen Produkt bzw. zur eigenen Dienstleistung und kann anschließend in den Markt eintreten. Als weiterer Anreiz wird die Imageverbesserung beschrieben. Gemeinsame Ausstellungen mit etablierten Unternehmen sind ein Zugpferd für das Startup und können dabei helfen, das Produkt an den Endkunden zu bringen (Interview 5, Zeile 64-70).

Die Anreize für etablierte Unternehmen werden darin gesehen, dass sich das Unternehmen innovativer darstellen kann und einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz erzielen kann, wenn innovative Produkte angeboten werden (Interview 5, Zeile 70-73). Auch für Industriebetriebe führen asymmetrische Partnerschaften zu einer Imageverbesserung und stellen somit einen wesentlichen Anreiz dar. *„... wir sind nicht der große Monopolist, sondern wir geben auch kleinen, jungen Unternehmen die Chance“* (Interview 5, Zeile 79-80). Ein weiteres Motiv ist der Lernprozess. Die Unternehmen bekommen so die Chance, die Unternehmenskultur der Startups kennen zu lernen und zu sehen, wie diese den Markt bearbeiten, Produktentwicklungen durchführen, Leute anwerben u.a. (Interview 5, Zeile 80-83). *„Das ist für die auch glaube ich ganz interessant so Strukturen zu überdenken, die sie intern bei sich haben. Und äh Startups haben ja immer so einen etwas agileren neuen Ansatz an gewisse Dinge“* (Interview 5, Zeile 83-85). Industriebetriebe können somit von der Unternehmenskultur und der Vorgehensweise von Startups lernen.

Beim befragten Startup kam es im Zuge des Pulldock Projektes jedoch zu keiner erfolgreichen Kooperation. „... mit dem einen das hat einfach nicht gepasst... mit dem anderen das hat sich dann irgendwie gezogen wie Kaugummi“ (Interview 5, Zeile 43-46).

Tabelle 5: Motivationsfaktoren Interview 5 (eigene Darstellung)

Industriebetriebe	Startups
Wettbewerbsvorteil	Referenzkunden
Imageverbesserung	Marktzugang/neue Vertriebswege
Lernprozess	Imageverbesserung

Einzelauswertung Interview 6 – Zenodys B.V.

Das befragte Startup ist ein Softwareentwickler mit Sitz in Amsterdam und setzt sich aus einem slowenischen Team zusammen.

Der CEO des Startups nannte als Grund für die Teilnahme am Pulldock Projekt die Chance, den österreichischen Markt kennenzulernen und die bestehende Möglichkeit, einen Zugang zu diesem zu bekommen (Interview 6, Zeile 13-14). „... *Pulldock has quite a good cooperation with local companies so this was the major motivation*“ (Interview 6, Zeile 90-91).

Der Anreiz für eine asymmetrische Unternehmenskooperation wird im Startup vor allem im Zugang zu unerschlossenen Märkten gesehen (Interview 6, Zeile 90-91).

Der Befragte unterscheidet bei den Motivationsfaktoren für Unternehmenskooperation jedoch nicht zwischen den Industriebetrieben und Startups. Vielmehr beschreibt er die Unternehmenskooperation als Win-win-Situation für alle Beteiligten und verbindet damit folgende Anreize. Da etablierte Unternehmen das notwendige Geld zur Verfügung haben, jedoch nicht innovativ genug sind um sich von der Konkurrenz abzugrenzen, entscheiden sich diese für eine asymmetrische Unternehmenskooperation. Durch die Zusammenarbeit erhoffen sich etablierte Unternehmen neue Innovationsimpulse und eine Imagesteigerung. Startups, die durch ihre disruptiven Innovationen so eine finanzielle Unterstützung erhalten, werden ebenso dazu motiviert sich für die Unternehmenskooperation einzusetzen (Interview 6, Zeile

110-116). Weiters wird den Startups ein Einblick in entwickelte Märkte und der Zugang zu den Netzwerken der etablierten Betriebe ermöglicht (Interview 6, Zeile 119-121).

Das Startup sieht in Unternehmenskooperationen zahlreiche Chancen um sich als Jungunternehmen am Markt erfolgreich platzieren zu können und hat so die Notwendigkeit unternehmensübergreifender Zusammenarbeiten erkannt. *„So I don't think, that startups can survive today without cooperation...“* (Interview 6, 114-115).

Trotz der Bereitschaft für eine Kooperation und der Teilnahme am Pulldock Programm kam es auch bei diesem Startup zu keiner asymmetrischen Kooperation. *„I mean we had discussions with partners but never actually anything happend again“* (Interview 6, Zeile 21-22).

Tabelle 6: Motivationsfaktoren Interview 6 (eigene Darstellung)

Industriebetriebe	Startups
Innovationsimpulse	Marktzugang/neue Vertriebswege
Imageverbesserung	finanzielle Unterstützung
	Wahrung der Existenz

7. Zusammenfassung der Ergebnisse

Übereinstimmend sind sich alle Interviewpartner einig, dass asymmetrische Kooperationen ein zentrales Thema, sowohl für österreichische Unternehmen als auch für die Wirtschaft, ist. Die Notwendigkeit der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit wird dabei nicht nur in Anbetracht des Pulldock Projektes hervorgehoben, sondern von den befragten Unternehmen im Allgemeinen als effiziente Methode zur Verbesserung des eigenen Unternehmens eingestuft. Die Vernetzung wird in Zeiten der Globalisierung als Möglichkeit gesehen, um moderne Probleme der Gesellschaft gemeinsam bewältigen zu können, da die auftretenden Probleme zu komplex werden um von einem Unternehmen alleine gelöst zu werden. Kooperationen stellen somit eine Möglichkeit zur Kräftebündelung und zur Erreichung gemeinsamer Lösungswege dar.

Durch die durchgeführten Interviews und die Literaturrecherche wird ersichtlich, dass Kooperationen den interviewten Unternehmen besonders in den Bereichen Forschung und Entwicklung, Beschaffung sowie der eigenen Unternehmensdarstellung dienen. Da wie zuvor erwähnt nur eine limitierte Anzahl der Teilnehmer für ein Interview bereit war, können die Ergebnisse auch nur ausschnittsweise aufgezeigt werden.

Zentrales Motiv der Industriebetriebe ist bei allen Interviewpartnern einheitlich fehlendes Fachwissen, welches durch den Zugang zu externen Ressourcen und Know-how kompensiert werden kann. Der Zugang zu fehlendem Wissen ermöglicht es den Unternehmen Leistungen zu erbringen, die sonst nicht möglich wären und damit neue Kunden anzusprechen und in neue Märkte eintreten zu können. Durch den Wissensaustausch können sich die Unternehmen auf die eigenen Kernkompetenzen konzentrieren, während die komplementären Leistungen von den Partnerunternehmen erbracht werden.

Ein weiteres Motiv, welches von allen Interviewpartnern genannt wurde, ist der Wettbewerbsvorteil welcher durch asymmetrische Kooperationen erzielt werden kann. Ähnlich wie beim Zugang zu externen Kompetenzen, werden durch unternehmensübergreifende Zusammenarbeit Innovationsimpulse gesetzt, die dem Unternehmen zu innovativen Produkten verhelfen und sich diese so von der Konkurrenz differenzieren können. In Zusammenhang

mit diesem Motiv wird von den Befragten auch die Imageverbesserung des Unternehmens erwähnt. Kooperationen mit Jungunternehmern verhelfen dem Unternehmen dabei, sich am Markt besser platzieren zu können.

Weiters erwähnen fast alle der befragten Personen den Anreiz des Zeitvorteils. Durch asymmetrische Kooperationen können Aufgaben ausgelagert werden und das Unternehmen kann sich so auf die Kernaufgaben konzentrieren. Der Zeitvorteil wird mit dem Zugang zu externem Know-how verknüpft. Startups haben Fachwissen sowie Spezialwissen. Durch die Zusammenarbeit können Probleme so schneller geklärt bzw. gelöst werden, wodurch sich das Unternehmen einen Zeitvorteil gegenüber der Konkurrenz verschaffen kann.

Ein möglicher Kostenvorteil motiviert etablierte Unternehmen dazu, sich mit Jungunternehmern zusammenzuschließen. Durch das zuvor erwähnte Motiv der Zeiteinsparung können folglich auch Kosten eingespart werden. Auffallend dabei ist, dass der Anreiz des Kostenvorteils in der untersuchten Literatur einen sehr hohen Stellenwert einnimmt und meist zu Beginn der Motivationsanreize erwähnt wird. Im Zuge der Interviews wurde das Potential der Kosteneinsparung jedoch nur von einem Interviewpartner erwähnt.

Die befragten Industriebetriebe sind sich einig, dass asymmetrische Partnerschaften nicht nur für das Unternehmen selbst von Vorteil sein sollen. Einen großen Anreiz sehen sie vor allem darin, junge, unerfahrene Unternehmen zu unterstützen und diese in der Anfangsphase zu coachen. Einer der Interviewten erwähnte, dass er darin den einzigen Anreiz sehe um eine asymmetrische Partnerschaft einzugehen.

Wie auch in der Literatur erwähnt, zeigen die Interviews, dass asymmetrische Kooperationen für etablierte Unternehmen mit klaren Strukturen und Vorgaben einen Lernprozess darstellen können. Die befragten Personen sind sich weitgehend einig, dass diese von Startups und deren Unternehmenskultur lernen können und sich dadurch das Verhalten eines jungen, dynamischen und innovativen Unternehmens aneignen können.

In Anlehnung an das Pulldock Projekt wurde von allen interviewten Leitbetrieben in erster Linie der Anreiz genannt, einen gesellschaftlichen Beitrag zu leisten. Betrachtet man diesen

Anreiz genauer, so erkennt man, dass alle beteiligten Unternehmen extern für die Unternehmenskooperation motiviert wurden und erst im Laufe des Projektes interne Anreize geschaffen haben. Dies ist jedoch problematisch, da das Unternehmen den optimalen Kooperationsprozess nicht richtig durchläuft. Da zu Beginn ausschließlich eine externe Motivation besteht, wird die Initiationsphase übersprungen, was wiederum einen Einfluss auf die darauf folgenden Phasen, wie beispielsweise die Partnerwahl oder die anschließende Durchführung, hat und dadurch keine optimale Kooperation erzielt werden kann.

Die Auswertung der Interviews mit den Industriebetrieben führt zu dem Ergebnis, dass die genannten Motive der Industriebetriebe mit jenen, die in der Literatur erwähnt werden, weitgehend übereinstimmen.

Anders sieht es jedoch bei den Startups aus. Während in der Literatur zahlreiche interne und externe Motive genannt werden, erwähnen die befragten Unternehmen in den Interviews lediglich folgende Motive.

Für die Startups stellen der Zugang zu neuen Märkten und die damit verbundenen Vertriebswege den größten Motivationsfaktor dar. Weitere Motive, die mit der Literatur übereinstimmen sind unter anderem die finanzielle Unterstützung durch etablierte Unternehmen. Erst durch Kooperationen kann das Wachstum des Startups und somit die Existenz des Jungunternehmens gesichert werden. Auch der Zugang zu Referenzkunden und die daraus resultierende Weiterentwicklung und Optimierung der Prozesse bzw. Produkte stellt für die Startups einen Anreiz dar um über die Unternehmensgrenzen hinaus zu kooperieren.

Auffallend dabei ist jedoch, dass in den Interviews nie der Motivationsfaktor der Risikoverteilung, des Lernens oder ein möglicher Kosten- bzw. Zeitvorteil erwähnt wurde.

Weiters haben die Befragten nicht explizit zwischen externen und intern motivierten Beweggründen unterschieden und diese in ihren Motivationsfaktoren vereinheitlicht.

Trotz kleiner Differenzen zwischen der Literatur und der durchgeführten Befragungen, lässt sich daraus schließen, dass Kooperationen einen sehr hohen Stellenwert für Startups haben und diese darin Chancen sehen, um von einem kleinen Unternehmen zu etwas Großem zu werden.

Neben den behandelten Motiven für asymmetrische Kooperationen sind sich alle befragten Unternehmen einig, dass das Vertrauen zwischen den beteiligten Unternehmen einen sehr hohen Stellenwert einnimmt und einen wesentlichen Einfluss auf den Erfolg einer Kooperation hat. Um die notwendige Vertrauensbasis aufbauen zu können, müssen gemeinsame Ziele formuliert werden und die Visionen und Interessen aufeinander abgestimmt werden. Somit hat der Prozess der Partnerwahl einen bedeutenden Einfluss auf den Erfolg einer Kooperation. Potentielle Kooperationspartner sollen von Anfang an Interesse an einer Zusammenarbeit zeigen und diese transparent gestalten. Um an gemeinsamen Lösungen zu arbeiten, wird vom Kooperationspartner ein hohes Maß an Professionalität verlangt, welches hohe soziale, aber auch fachliche Kompetenzen beinhaltet.

Im Zuge der Interviews wurde aber auch erwähnt, dass asymmetrische Kooperationen nur dann sinnvoll sind, wenn eine Win-win-Situation für alle beteiligten Unternehmen geschaffen werden kann. Da jeder Partner Zeit, Ressourcen sowie Geld in die Zusammenarbeit investiert, soll er am Ende auch einen Vorteil daraus ziehen können. An dieser Stelle muss es sich aber nicht zwingend um einen finanziellen Vorteil handeln. Wie zuvor in den Motiven für asymmetrische Kooperationen beschrieben, stellen auch der Wissensaustausch, der Zugang zu externen Ressourcen uvm. einen Gewinn durch die Unternehmenskooperation dar.

Wie aus der Reflexion der Interviews hervorgeht, stimmen die genannten Motivationsfaktoren mit jenen der bearbeiteten Literatur überein. Unter den Befragten besteht weiters ein klares Bild der Notwendigkeit von Kooperationen sowie eine gewisse Einigkeit darüber, welcher Beitrag für das Gelingen einer Kooperation geleistet werden muss.

8. Conclusio

Obwohl eine einheitliche Definition von Unternehmenskooperation in der Literatur nicht gefunden wurde, existieren dennoch zahlreiche Überschneidungen, die es ermöglichen den Kooperationsbegriff näher zu spezifizieren. Kooperation wird als bewusste Zusammenarbeit zwischen rechtlich und wirtschaftlich unabhängigen Wirtschaftssubjekten verstanden und basiert auf freiwilliger Basis. Durch die Unternehmenszusammenarbeit sollen betriebliche Prozesse gemeinsam erfüllt werden, um so eine beidseitige Nutzensteigerung zu erreichen. Kooperationen bilden somit eine Komplementärwirkung für die Partner und ermöglichen die Erreichung höherer Ziele als im Alleingang möglich wären.

Damit Kooperationen langfristig bestehen und zum Erfolg führen können, müssen zahlreiche Voraussetzungen, aber auch auftretende Herausforderungen berücksichtigt werden. Einige der Herausforderungen sind vom Unternehmen steuerbar, auf andere hingegen hat das Unternehmen selbst keinen Einfluss. Letzteres sind beispielsweise externe Einflüsse, wie die Globalisierung oder die wandelnden Anforderungen der Gesellschaft.

Um den Kooperationsprozess erfolgreich gestalten zu können, ist es von Bedeutung, dass zu Beginn eine Initiative auf Unternehmensseite besteht. Denn nur wenn das Unternehmen einen Grund bzw. ein Motiv für eine asymmetrische Kooperation hat und dieses auch erkennt, kann eine unternehmensübergreifende Zusammenarbeit zum Erfolg führen. Noch vor Beginn der Kooperation muss ein Partner gefunden werden, der ähnliche Ziele verfolgt und es so zu einer Win-win-Situation für alle Beteiligten kommen kann. Mit den definierten Zielen sind auch die Motivationsanreize verbunden, da die Ziele definieren, ob neue Produkte entwickelt werden sollen, das Unternehmen in einen neuen Markt eintreten will oder lediglich Aufgaben ausgelagert werden sollen. Bei den Motivationsfaktoren ist den intern motivierten Beweggründen ein hoher Stellenwert zuzuschreiben. Denn nur wenn die beteiligten Unternehmen ein eindeutiges Ziel damit verfolgen, können diese von der Kooperation profitieren.

Die eindeutige Zieldefinition der Unternehmen stellte auch beim Pulldock Programm ein erhebliches Problem dar. Da das Motiv der Industriebetriebe hauptsächlich darin bestand, einen gesellschaftlichen Beitrag zu leisten und mit der Teilnahme die heimische Wirtschaft

zu unterstützen, waren in Bezug auf das Programm keine internen Anreize erkennbar. Auch die Tatsache, dass die potentiellen Kooperationspartner bzw. die Startups extern gescoutet wurden, führte dazu, dass die Ziele der Industriebetriebe nicht zur Gänze erfüllt werden konnten. Die Limitation des Projektes lag folglich darin, dass der Prozess begann, bevor eindeutige Ziele der beteiligten Unternehmen festgelegt wurden. Da vorab nur grobe Ziel- und Problembereiche definiert wurden, konnte keine detaillierte Auswahl der Startups erfolgen. Der Prozess des Pulldock Projekts unterscheidet sich somit signifikant vom optimalen Kooperationsprozess, welcher im Zuge dieser Arbeit beschrieben wurde. Dies zeigte sich auch darin, dass es bei vielen Unternehmen zu keiner Zusammenarbeit kam, da die vorhandenen Startups nicht dieselben Ziele verfolgt haben oder in der Lage waren, die definierten Probleme zu bearbeiten.

Um das Pulldock Programm hinsichtlich der Motive erfolgreicher gestalten zu können, müssten die Industriebetriebe noch ausführlicher in die Anfangsphase des Prozesses miteingebunden werden und unter Berücksichtigung der klar definierten Ziele und Motive nach Startups gesucht werden. So sollten die beteiligten Industriebetriebe auch aktiv an der Partnerauswahl teilnehmen. Dies hätte den Vorteil, dass sich die Auswahl der Startups nicht nur auf eine oder zwei Branchen bezieht und man konkrete Kooperationen anstrebt, die mehr Erfolg versprechen. Durch eine aktive Teilnahme am gesamten Kooperationsprozess kann die Motivation aller teilnehmenden Unternehmen gestärkt werden.⁴

Ziel dieser Arbeit war es, anhand der durchgeführten Literaturrecherche sowie der empirischen Untersuchung, die Motive für eine Unternehmenskooperation zwischen etablierten Industriebetrieben und Startups zu identifizieren. Die Erkenntnisse dieser Arbeit liegen darin, dass es zahlreiche Motive – extrinsischen sowie intrinsischen Ursprungs – gibt, die auf die Entwicklung der Kooperationen einen positiven Einfluss haben. Veränderungen im Wettbewerb, zunehmende Komplexität sowie die Globalisierung gelten als extern motivierte Beweggründe für eine asymmetrische Unternehmenskooperation. Externe Anreize haben den Nachteil, dass die Unternehmen teilweise zu einer Zusammenarbeit gezwungen werden, da die Probleme im Alleingang nicht mehr bewältigt werden können.

⁴ Eine ausführliche Bewertung des Pulldock Prozesses erfolgt im Rahmen einer weiteren Arbeit.

Auch zahlreiche intern motivierte Beweggründe, wie Kosten- und Zeitersparnisse, Zugang zu externen Ressourcen oder die Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen veranlassen Unternehmer dazu, mit Konkurrenten zusammenzuarbeiten.

Im Zuge dieser Arbeit wurden zahlreiche Motive identifiziert sowie diskutiert. Anschließend an die theoretische Diskussion wurde eine empirische Untersuchung mittels Leitfadeninterviews durchgeführt, um feststellen zu können, ob sich die theoretischen Motive in der Praxis widerspiegeln.

Nach intensiver Bearbeitung der Motivationsfaktoren für asymmetrische Partnerschaften und dem Pulldock Programm kann abschließend die Notwendigkeit von unternehmensübergreifenden Zusammenarbeiten und den daraus resultierenden Vorteilen bestätigt werden. Jedoch können diese nur dann erfolgreich sein, wenn sich von Beginn an alle Beteiligten für die Unternehmenskooperation entscheiden, stets das Ziel vor Augen behalten und gemeinsam am Erfolg dieser Zusammenarbeit arbeiten.

Literaturverzeichnis

- Accenture (2015): Harnessing the Power of entrepreneurs to Open Innovation. Online Befragung, S.1-24. DOI: <https://www.accenture.com/us-en/~media/Accenture/next-gen/B20/Accenture-G20-YEA-2015-Open-Innovation-Executive-Summary.pdf>. (15.03.2017)
- Aguir, I./Lalatendu M. (2016): Ownership Level Choice and Value Creation in International Joint Ventures: The Role of Investor Protection in: *International Review of Economics and Finance*.
- Albort-Morant, G./Pevjak, O. (2016): How useful are incubators for new entrepreneurs? In: *Journal of Business Research*, Nr. 69, S. 2125-2129.
- Alvarez, S. A./Barney, J. B. (2001): How entrepreneurial firms can benefit from strategic alliances with large partners in: *The Academy of Management Executive* (1993-2005), Vol. 15, Nr. 1, S. 139-148.
- Antolin-Lopez, R./Martinez-del-Rio, J./Cespedes-Lorente, J./Perez-Valls, M. (2015): The choice of suitable cooperation partners for product innovation: Differences between new ventures and established companies in: *European Management Journal*, Nr. 33, S. 472-484.
- Aulinger, A. (2005): *Entrepreneurship und soziales Kapital – Netzwerke als Erfolgsfaktor wissensintensiver Dienstleistungsunternehmer*, Marburg, Metropolis-Verlag.
- Backhaus, K./Piltz, K. (1990): Strategische Allianzen – eine neue Form kooperativen Wettbewerbs in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 27*, S. 1-10, Düsseldorf, Frankfurt.
- Backhaus, K./Plinke, W. (1990): Strategische Allianzen als Antwort auf veränderte Wettbewerbsstrukturen in: Backhaus, K./Plitz, K. (Hrsg.): *Strategische Allianzen*, *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 27*, S. 21-33, Düsseldorf, Frankfurt.
- Balling, R. (1998): *Kooperation: strategische Allianzen, Netzwerke, Joint Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis*, 2. durchges. Aufl., Lang, Frankfurt am Main.
- Becker, M. (2003): Kooperation von Unternehmen der Sägeindustrie – Herausforderungen, Hemmschwellen, Erfolgsvoraussetzungen in: *Holz als Roh- und Werkstoff* 61, S. 399-402, DOI: 10.1007/S00107-003-0145-4.
- Bergmann, U. (2002): *Start frei zur Kooperation: Wie Sie die richtigen Geschäftspartner finden und erfolgreich zusammenarbeiten*, Pearson Education Deutschland, München.
- Bergek, A./ Norrman, C. (2008): Incubator best practice: A framework in: *Technovation* Nr. 28, S. 20-28.

- Blohm, H. (1980): Kooperation in: Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1980, S. 1112-1117.
- Bortz, J./Döring, N. (2006): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaften. 4. Aufl. Heidelberg, Springer Verlag.
- Bronder, C./ Pritzl, R. (1999): Leitfaden für strategische Allianzen in: Harvard Businessmanager "Strategische Allianzen", Hamburg: Manager Magazin, S. 26-35.
- Buse, S. (2002): Der strategische Wert von Kooperationen im Rahmen der Innovationstätigkeit junger Biotechnologieunternehmen in: Herstatt, C./ Müller, C. (Hrsg.): Management-Handbuch Biotechnologie: Strategien, Finanzen, Marketing, Recht, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Chan, K.F./Lau, T. (2005): Assessing technology incubator programs in the science park: the good, the bad and the ugly in: Technovation Nr. 25(10), S. 1215-1228.
- Child, J./Faulkner, D. (1998): Strategies of Cooperation: Managing Alliances, Networks and Joint Ventures, Oxford, New York u.a.: Oxford University Press.
- Confederation of Finnish Industries & The Finnish Funding Agency for Innovation (2014): Different: The experiences of Finnish large companies with startups, S. 1-28, Helsinki.
- Conrads, R.J. (1983): Strategic Partnering: A new framework to crack new markets in the 80's in: Electronic Business, Jg. 9, Nr. 1, S. 30-39.
- DePamphilis, D. (2015): Mergers, Acquisitions, and other restructuring activities. An integrated approach to process, tools, cases, and solutions, 8. Edition, Elsevier Inc., S. 557-590. ISBN: 978-0-12-801390-8.
- DG Bank - Deutsche Genossenschaftsbank AG (Hrsg.) (2000): Mittelstand im Mittelpunkt Herbst/ Winter 2000 – Kooperationen im Mittelstand; Frankfurt am Main – Herbst/ Winter 2000.
- Dictionary (2016): Cooperation, URL: <http://www.dictionary.com/browse/cooperation> (13.03.2017)
- Flick, U. (2004): Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung, 7. Aufl., Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Friese, M. (1998): Kooperation als Wettbewerbsstrategie für Dienstleistungsunternehmen, Wiesbaden.
- Gaida, K. (2011): Gründen 2.0: Erfolgreiche Business-Inkubation mit neuen Internet-Tools, S. 15-38, Gabler Verlag, Wiesbaden, DOI 10.1007/978-3-8349-6881-4_2.

- Gläser, J./Laudel, G. (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, 4. Aufl., Wiesbaden: Vs Verlag.
- Goodreads Inc: Franklin D. Roosevelt Quotes, URL: https://www.goodreads.com/author/quotes/219075.Franklin_D_Roosevelt (07.03.2017).
- Hamel, G./Doz, Y. L./Prahalad, C.K. (1989): Collaborate with your competitors-and win in: Harvard Business Review, Nr. 1-2, S. 133-139.
- Helm, R./Janzer, T.M. (2000): Unternehmensführung – Vertrauen aufbauen und erfolgreich kooperieren in: IO Management, Jg. 69, Nr. 12, S. 24-31.
- Herowitsch, J. (1997): Organisatorische, personelle und kulturelle Erfolgsfaktoren von Unternehmenskooperationen, Diplomica Verlag GmbH, ISBN: 9783832451981.
- Jahn, S. (2005): Wissens- und Prozessbasis für flexible Kooperationen – Master-Referenzmodellierung und domänenspezifische Konkretisierung am Beispiel des pharmazeutischen Entwicklungsprozesses, Dissertation, Universität Paderborn.
- Jorde, T. M./Teece D. J. (1990): Innovation and Cooperation: Implications for competition and antitrust in: Journal of Economic Perspectives, Nr. 4, S. 75-96.
- Kailer, N./Hora, W. (2017): Zusammenarbeit zwischen Großunternehmen und Start-Ups, Österreichisches Inkubatorennetzwerk AplusB, S. 1-17, Wien. www.jku.at/iug/studien.
- Kawohl, J./Rack, O./Striniste, L. (2015): Status Quo Corporate Inkubatoren und Accelerator in Deutschland: Wie etablierte Unternehmen mit jungen Unternehmen zusammen arbeiten, S. 1-17, Hochschule für Technik und Wirtschaft, Berlin.
- Kärntner Wirtschaftsförderungs Fonds (2016): Einladung zum I3-Innovationsgespräch: „pull-dock | industrial innovation initiative – Wie Leitbetriebe von Startups profitieren“, URL: http://kwf.at/?inhalt=I3_Innogespraech_Christian_Benger&id=4-2-0-0. (14.03.2017).
- Kelly, M. J./Schaan, J./Joncas, H. (2002): Managing alliance relationships: key challenges in the early stages of collaboration in: R&D Management, 32, 1, 2002, Oxford: Blackwell Publishers Ltd. (S. 11-20).
- Killich, S. (2007): Formen der Unternehmenskooperation, in: Becker, T./Dammer, I./Howaldt, J./Killich, S./Loose, A. (Hrsg.), Netzwerkmanagement: Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg, Springer Verlag, DOI: 10.1007/978-3-540-71891-8.
- Killich, S./Fahrenkrug, C. (2002): Umfrage: Zwischenbetriebliche Kooperationen Kleiner und Mittlerer Unternehmen (KMU) der Automobilzulieferindustrie in: Luczak, H. (Hrsg.): Unternehmenskooperationen in Theorie und Praxis, VDI Verlag, Düsseldorf, S. 25-49.

- KPMG (2015): On the road to corporate-startup collaboration – New horizons 2015. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/12/new-horizons-2015.pdf>
- Kuckartz, U./Dresing, Th./Rädiker, S./Stefer, C. (2007): Qualitative Evaluation : Der Einstieg in die Praxis, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lewis, J. (1991): Strategische Allianzen. Campus Verlag, Frankfurt/Main.
- Heinrich, M. (2017): So kooperieren Unternehmen erfolgreich mit Startups in: Consulting, Digitale Transformation. URL: <https://businessblog.t-mobile.at/kooperation-mit-startups>. (05.04.2017)
- Marxt, C./Link, P. (2002): Success factors for cooperative ventures in innovation and production systems in: International Journal of Production Economics, Issue 77, 2002. Zürich: Swiss Federal Institute of Technology, S. 219-229.
- Mayring, P. (2008): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, 10. Aufl., Weinheim/Basel, Beltz Verlag.
- Mayring, P. (2010): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, 11. Aufl., Weinheim/Basel, Beltz Verlag.
- Minshall, T./Mortara, L./Valli, R./Probert, D. (2010): Making „asymmetric“ Partnerships work: Partnering between small start-ups and larger firms presents challenges-but some have found ways to overcome them in: Research Technology Management, Nr. 3, S. 53-63. ISBN: 0895-6308.
- Morschett, D. (2005): Formen von Kooperationen, Allianzen und Netzwerken in: Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 377-403.
- Niemojewski, C. (2005): Wissensmanagement und Unternehmenskooperationen: Die Strukturierung der wissensintensiven strategischen Allianz, Wiesbaden.
- Osiecka, A. (2006): Grenzüberschreitende Unternehmenskooperation: Standortbezogene Analyse deutsch-polnischer Unternehmenspartnerschaften im Grenzgebiet, 1. Aufl., Wiesbaden.
- Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R. (2001): Die grenzenlose Unternehmung – Information, Organisation und Management – Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter, 4.voll. überarb. u. erw. Aufl., Gabler, Wiesbaden.
- Porter, M./Kramer, M. (2011): Creating shared value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth in: Harvard Business Review, Nr. 89(1/2), S. 1-17.
- Porter, M. (1986): Wettbewerbsvorteile – Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 1. Aufl., Frankfurt am Main.

- Prashantham, S./Birkinshaw, J. (2008): Dancing with Gorillas: How small companies can partner effectively with MNCs in: *California Management Review*. Vol. 51, No. 1 Fall 2008. Berkeley: University of California Publication. (S. 6-23).
- Raithel, J. (2008): *Quantitative Forschung: Ein Praxiskurs*, 2. Aufl., Wiesbaden: Vs Verlag für Sozialwissenschaften.
- RKW (2016): Geht doch einfach ...zusammen: Start-Up meets Mittelstand in *RKW Magazin* 2/2016; Eschborn.
- Royer, S. (2000): *Strategische Erfolgsfaktoren horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen: Eine auf Fallstudien basierende erfolgsorientierte Analyse am Beispiel der Automobilindustrie*, *Empirische Personal- und Organisationsforschung*, No. 14, ISBN 3-87988-496-X.
- Sánchez-González, G./Herrera, L. (2010): The influence of R&D cooperation on innovatory effort in: *Innovation: Management, policy & practice*, Jg. 12, Nr. 3, S. 337-34.
- Samsunlu, A./Akdemir, A. (2007): The effect of strategic alliances on the development of automotive industry: the case of turkey in: *Journal of Global Strategic Management*, Nr. 1, S. 124-132. DOI: 10.20460/JGSM.2007118721.
- Schilke, O. (2007): *Allianzfähigkeit: Konzeption, Messung, Determinanten und Auswirkungen*, Wiesbaden.
- Schmelzer, H.-J./Sesselmann, W. (2001): *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. Kunden zufrieden stellen – Produktivität steigern – Wert erhöhen*; Hanser Verlag, Wien.
- Schlögel, M. (2007): *Organisation für Kooperationen – Ansätze für eine erfolgreiche Einbindung des Kooperationsmanagements in das eigene Unternehmen* in: *Marketing Review* St. Gallen 24:44, S. 44-50. DOI: 10.1007/BF03249144.
- Schönenberger, H./UnternehmerTUM – Center for Innovation and Business Creation at TUM (2014): *Collaborate to innovate: Wie etablierte Unternehmen von der Zusammenarbeit mit Start-ups profitieren, wie Start-ups von der Zusammenarbeit mit etablierten Unternehmen lernen*. URL: https://www.unternehmertum.de/files/Handbuch_Collaborate.pdf (14.03.2017).
- Stewart, W. H./Roth, P. L. (2007): A Meta-Analysis of Achievement Motivation Differences between Entrepreneurs and Managers in: *Journal of Small Business Management*, 45 (4), S. 401 – 421.
- Sydow, J. (2005): *Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation*, Wiesbaden.
- Teichert, T. A. (1994): *Erfolgspotential internationaler F&E-Kooperationen*. Dt. Univ.-Verlag, Wiesbaden.

- Theurl, T. (2002): Die Koopertion von Unternehmen: Facetten der Dynamik in: Ahlert, D. (Hrsg.): Handbuch Franchising & Cooperation – Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke, Leuchterhand, Neuwied.
- Thielmann, F. (1996): Die Gestaltung von Kooperationen kleiner und mittlerer Unternehmen, Band 7 der Schriftenreihe Innovation: Forschung und Management, (Hrsg.): Staudt, E., Bochum.
- Tröndle, D. (1987): Kooperationsmanagement: Steuerung interaktioneller Prozesse bei Unternehmenskooperationen, Bergisch Gladbach, Köln.
- Welge, M.K./Al-Laham, A. (2008): Strategisches Management: Grundlagen – Prozess - Implementierung, 5. Aufl., Wiesbaden.
- Wien, A. (2013): Handels- und Gesellschaftsrecht, Wiesbaden, Springer Fachmedien. DOI: 10.1007/978-3-658-00933-5_16.
- Wigand, R.T./Picot, A./Reichenwald, R. (1997): Information, Organization and Management: Expanding Markets and Corporate Boundaries, Chichester et al.
- Yoon, E./Hughes, S. (2016): Big Companies Should Collaborate with Startups in Harvard Business Review, Nr. 2, o.A.
- Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. (2004): Internationales Wertschöpfungsmanagement, München.

Anhang

Interviewleitfaden

- Bitte erzählen Sie uns zuerst etwas über Ihre Person, welche Aufgaben Sie im Unternehmen haben und welche Rolle Innovation und Kooperation dabei spielt.
- Warum haben Sie sich dazu entschieden am Projekt teilzunehmen bzw. eine Unternehmenspartnerschaft einzugehen?
- Was ist Ihr persönlicher Motivationsfaktor?
- Welches Ziel (welche Ziele) verfolgen Sie mit dieser Kooperation?
- Welche Erwartungen haben Sie an die Kooperation?
- Wie haben Sie Ihre Ziele im Vorfeld definiert und auf was haben Sie dabei besonders geachtet?
- Wenn Sie Ihre Ziele mit denen Ihres Partners vergleichen, denken Sie, dass Ihr Kooperationspartner dieselben Ziele verfolgt?
- Unter welchen Umständen wären Sie bereit Ihre eigenen Ziele in den Hintergrund zu stellen um die Zusammenarbeit nicht zu gefährden? Welche Kompromisse würden Sie eingehen?
- Worin werden die größten Chancen gesehen?
- Worin sehen Sie allgemein die größte Chance wenn kleine Unternehmen mit großen Industrieunternehmen zusammen arbeiten?
- Haben Sie Bedenken, dass das Unternehmen „unfair spielt“, z.B. Ihre Technologie heimlich kopiert? Wenn ja, was machen Sie dagegen?
- Haben Sie sich dabei auch rechtlich beraten lassen?
- Worin sehen Sie die größte Herausforderung bzw. glauben Sie, dass die Gefahr besteht, dass eine Partnerschaft scheitern kann? Wenn ja warum?
- Warum denken Sie, dass ihr Kooperationspartner von Ihnen profitieren kann?
- Haben Sie eine bestimmte Kontaktperson bzw. Personen im Unternehmen? Ist es Ihnen klar, wer im Unternehmen für die Kooperation verantwortlich ist?
- Wie würden Sie die Unternehmenskultur Ihres Unternehmens beschreiben?
- Verfolgt Ihr Unternehmen eine klar formulierte & kommunizierte Unternehmenskultur und wird diese bewusst gesteuert?

- Wird diese von allen Mitarbeitern ernst genommen?
- Wie würden sie Ihre Unternehmenskultur, hinsichtlich der folgenden Punkte beschreiben? (Kommunikation, Verhalten der Mitarbeiter, Motivation der Mitarbeiter bzw. Förderung der Kreativität, Fehlertoleranz)
- Versuchen Sie die Unternehmenskultur bewusst innovativ zu gestalten?
- Wie ist die Einstellung, Ihres Unternehmens bzw. der Mitarbeiter, gegenüber Veränderungen und wie hoch ist die Probierfreudigkeit?
- Im Gegensatz dazu: Wie würden Sie die Unternehmenskultur Ihres Kooperationspartners beschreiben?
- Noch eine allgemeine Frage zum Projekt: Was hat Ihnen am Prozess der Kooperation besonders gefallen?
- Was hat Ihnen nicht so gut gefallen? Gab es Probleme, Widersprüche oder Missverständnisse? Wenn ja: wie sind Sie damit umgegangen?
- Was könnte das Partnerunternehmen machen, damit die Kooperation besser abläuft?
- Haben Sie Verbesserungsvorschläge in Bezug auf die Begleitung des Kooperationsprojekts

Interviews

Firma und Ort	Interviewpartner	Interviewer	Datum
Lam Research AG Villach	Cramer Heinz	Hinteregger Denise Jost Julia	06. März 2017
Stadtwerke Klagenfurt AG Klagenfurt	Bitzan Gernot	Jost Julia Palinova Olga	07. März 2017
Philips Austria GmbH Klagenfurt	Smole Philipp Waldner Robert	Jost Julia Palinova Olga	09. März 2017
Sico Technology GmbH Bad Bleiberg	Nadrak Walter	Hinteregger Denise Jost Julia	05. April 2017
Dynamic Components GmbH München	André Leimbrock	Jost Julia	12. April 2017
Zenodys B.V. Amsterdam	Jernej Adamic	Olga Palinova	01. Juni 2017

**Interview 1 mit Herrn Heinz Cramer
LAM Research Villach**

Datum und Ort	06. März 2017, LAM Research Villach
Uhrzeit und Dauer	16:30 Uhr, 1 Stunde und 3 Minuten
Befragte	Heinz Cramer (H)
Interviewer	Julia Jost (J) und Denise Hinteregger (D)
Zeilen 1 – 97	Präsentation des Unternehmens durch Herrn Cramer
Zeilen 98 – 654	Interview

1 H: Wir können jetzt natürlich nicht alle Maschinen für eine Fabrik liefern, wir liefern bestimmte Ma-
2 schinen. Aber wir können inzwischen einen sehr großen Teil der benötigten Maschinen abdecken
3 und zwar das sind circa 30% von dem gesamten Equipment Markt, also von dem Maschinenpark der
4 in so eine Halbleiterfabrik hineingehört, haben wir ungefähr 30% in unserem Produktportfolio. Dazu
5 gehört die sogenannte „Fin-Film Deposition“, also Abscheidetechnologien, wo man also irgendwel-
6 che Schichten aufbringt auf den Halbleiterwafer. Dann gibt es das Plasmaedge, das ist also ein Plasma
7 mit dem man trocken ätzt, also praktisch wieder abtragen kann, das wird dann für die Strukturierung
8 benutzt. Dann haben wir Fotoresiststrip, das ist etwas was auch zum Abtragen von Schichten, von
9 diesen Belichtungsschichten dient, die dann aufgebracht werden um die Strukturen aufzubringen.
10 Also man macht eine Maskenbelichtung, dann wird das entwickelt, dann muss man diese Geschich-
11 ten wieder runterbringen, dann werden diese Masken entweder bedampft oder mit Ionen beschos-
12 sen und so weiter, um diese ganzen Strukturen aufzubauen. Und dann gibt es, das ist sehr wichtig,
13 dass ist nämlich das was wir in Villach machen. Das ist das Wafercleaning. Also wir sind eine Teilspar-
14 te von LAM. Wir decken einen Teil ab und zwar den Reinigungsteil. Weil zwischen diesen ganzen
15 Schritten, die man braucht um einen Halbleiter aufzubauen, also zum Beispiel für einen normalen
16 Prozessorchip braucht man circa 500 verschiedene Arbeitsschritte, um den Chip aufzubauen und
17 nach jedem dieser Arbeitsschritte oder bei relativ vielen braucht man danach eine Reinigung. Und
18 das machen wir hier in Villach. Also das sind die Maschinen, die wir hier entwickeln. Insgesamt hat
19 LAM fast 8000 Mitarbeiter, wir sind in 16 Ländern. Wir sind eine weltweite Firmengruppe, also ein
20 weltweiter Konzern, der seinen Hauptsitz in Fremont in Kalifornien hat. Wir sind sehr stark gewach-
21 sen, wir machen im Moment, also jährlich circa einen Umsatz, also im Kalenderjahr 2015 haben wir
22 einen Umsatz von \$ 6 Milliarden gemacht. Also zum Beispiel dieses Quartal haben wir schon über \$ 2
23 Milliarden Umsatz gemacht, das ist relativ gut gewesen. So im Ranking gehören wir inzwischen zu
24 den größten Zulieferern der Halbleiterindustrie, also nach Applied Materials sind wir inzwischen auf
25 Platz 2 hochgestiegen. Also das heißt wir gehören zu den Big Playern in dem Geschäft, also im
26 Equipment Geschäft. Sind also da weltweit aufgestellt, das heißt das ist jetzt hier so annual revenue
27 und spending, wir geben natürlich sehr, sehr viel für Entwicklung aus, das ist natürlich ein sehr hoch-
28 technologisches Geschäft, das heißt wir müssen da immer an vorderster Stelle dabei sein und deswe-
29 gen müssen wir außerordentlich stark in Entwicklung und Forschung investieren. Dann haben wir,
30 wie gesagt wo wir überall aufgestellt sind, also sehr viel, das sind so die Bereiche wo die Halbleiter
31 produziert werden, das ist hauptsächlich Taiwan, Korea, Singapur, China, das sind so die Hotspots,
32 Japan und danach kommt noch USA und dann irgendwo ganz, ganz hinten Europa. *So wie überall.* Ja,
33 da ist leider inzwischen der Zug abgefahren. Bis auf ein paar wenige Ausnahmen. Also zum Beispiel
34 Infineon, die haben halt eine spezielle Sparte und da sind sie sehr gut und da sind sie auch weltweit
35 führend, aber die machen keine Prozessoren, die machen keine Speicher und das aus gutem Grund.
36 Ja gut, Villach hier. Wir waren nicht immer LAM. Wir sind gegründet worden in Bleiberg als SEZ, 1986,
37 als kleine Garagenfirma und dann hochgeschossen, Börsengang und wurden dann 2008 von LAM

38 Research übernommen. Wobei man sagen muss, das war eine gewollte Übernahme. Uns war klar,
39 dass wir, um auf dem weltweiten Markt bestehen zu können, größer werden müssen. Das ist der
40 gleiche Prozess wie in sehr vielen anderen Industrien. Das heißt, dass ist ein ständiger Konzentrati-
41 onsprozess. Man kann entweder nur in kleinen Nischen überleben oder man wird ganz groß, das
42 dazwischen ist tödlich. Das hält keine Firma aus. Weil man hat nicht die Kapazität, das Kapital um
43 Krisen durchzustehen. Die „Halbleiterei“ ist sehr stark von Schwankungen gekennzeichnet, also wir
44 haben so up- und down-cycles und wenn man in diesen down-cycles nicht fähig ist, das man einfach
45 das Kapital hat, das man antizyklisch investieren kann und da eigentlich die Produkte entwickelt, die
46 man im nächsten up-cycle verkaufen will, dann hat man eigentlich keine Chance und fliegt aus dem
47 Markt. Das ist sehr vielen Firmen passiert und das wäre der SEZ auch passiert. Deswegen wollten wir
48 mit einer großen Firma zusammengehen und da hat sich LAM angeboten. Die hatten keinen solchen
49 Cleaning-Bereich oder zumindest keinen guten und dann haben sie die Chance genutzt. Und wir sind
50 dann praktisch aufgekauft worden und es wurde dann sehr viel in Villach investiert. Also wir haben
51 alleine für über 50 Millionen ein neues Labor hier gebaut und wir sind jetzt weiterhin das Zentrum
52 der Cleaning-Technologie. Edge und Deposition, das sind so die anderen beiden großen Bereiche, die
53 sind dann in Amerika. Und wie gesagt, dann eben der Verkauf, also Support und Verkauf, das ist dann
54 weltweit organisiert. Also wie gesagt, das ist unser Firmengelände von oben, wobei die Aufnahme
55 schon ziemlich alt ist, weil unser neues Labor das steht jetzt bereits seit ungefähr 3 Jahren, aber da
56 haben wir leider kein neues Bild. Inzwischen also relativ groß gewachsen. Man sieht, das ist alles sehr
57 verschachtelt, also immer wieder dazu gebaut. Wie haben natürlich auch Core-Values. Wir sind eine
58 amerikanische Firma, da legt man auf solche Sachen wert. Ich meine, wie gesagt, wir versuchen sehr
59 innovativ zu sein, wir versuchen eben sehr stark Teamwork zu fördern, das ist natürlich sehr wichtig
60 und wir haben eine sehr starke Kundenorientierung. Das hier ist unsere Führungsspitze in Österreich
61 und unsere Produkte, da werde ich jetzt ein paar Sachen zeigen. Also das neueste, die EOS-Reihe
62 können wir nicht anschauen, das haben wir nur im Reinraum stehen, außerdem ist das Ding zu groß.
63 Was wir anschauen können ist...

64 J: Wie groß ist das, wenn ich fragen darf.

65 H: Ja das Ding ist circa, je nach Konfiguration bis zu 8 Meter lang, 3,50 Meter hoch und 3,50 Meter
66 breit und wiegt um die 8 Tonnen. Wir werden die etwas kleinere Version von vorhergehenden Pro-
67 dukten sehen. Also man kann sagen, eine Produktgeneration zurück. Diese DV-Prime werden wir
68 nachher anschauen, die werde ich ihnen zeigen. Und wir können dann von der SB-Serie auch noch
69 ein bisschen was sehen. Und wie gesagt, wir haben dann auch noch Upgrades und eine Kundenservi-
70 ceschiene. Wichtig ist das, dass wir sehr stark mit unseren Kunden zusammenarbeiten. Also das
71 heißt, wir können nicht alleine entwickeln, weil wir machen Maschinen für Halbleitergenerationen
72 die es noch nicht gibt. Das heißt, der Kunden entwickelt und er hat die Maschinen aber noch nicht
73 um diese Halbleiter herzustellen. Also das heißt, man braucht die enge Zusammenarbeit. Wir brau-
74 chen die Informationen vom Kunden, was er genau benötigt und der Kunde braucht unsere Prototy-
75 pen um festzustellen ob das wie er sich das vorstellt, die Halbleiter zu produzieren, ob das überhaupt
76 machbar ist, ob das funktioniert. Also das ist eine ganz enge Beziehung, die man da hat, die basiert
77 auf sehr großem Vertrauen. Weil wir natürlich die neusten Sachen, unter Umständen die neuesten
78 Informationen bekommen, auch neuesten Wafer hier ins Haus bekommen, Sachen die noch lange
79 nicht am Markt sind, die also erst in der ersten Erprobungsphase der Entwicklung sind. Und deswe-
80 gen geht es um diese Zusammenarbeit und wir müssen auch dann unsere Prototypen in die Entwick-
81 lungsläden bei den Kunden stellen um dann dort rauszufinden wie die Geschichte dann wirklich lau-
82 fen wird. Also das heißt, was wir an unseren Maschinen ändern müssen uns was eventuell auch der
83 Kunde an seinen Prozessen oder an seinen Produkten ändern muss, damit er produzieren kann. Also,
84 das ist eine Wechselbeziehung. Und deswegen haben wir eine sehr, sehr starke Kundenorientierung.
85 Wobei wir uns da auf sehr, sehr wenige Kunden konzentrieren. Es ist heute so in der „Halbleiterei“,
86 90% der gesamten Weltproduktion werden von weniger als 10 Firmen gemacht und die 3 größten
87 Firmen machen inzwischen 60% der Welthalbleiterproduktion. Also das sind inzwischen ganz, ganz
88 wenige die das inzwischen bestimmen. Der Rest sind kleine Nischen-Player. Ja gut, das war jetzt ein-
89 mal unsere Firma und jetzt zeige ich ihnen noch kurz die Maschine.

90 J: Danke, dass Sie sich die Zeit für uns nehmen, das freut uns sehr. Nun wollen wir Sie bitten, dass Sie
91 zu Beginn vielleicht kurz etwas über Ihre Personen erzählen. Wie Sie zur Firma Lam gekommen sind
92 aber auch welche Bedeutung Innovation für Sie hat und auch in Ihrem Unternehmen?

93 H: Gut, ja zu meiner Person. Ich heiße Heinz Cramer, wie sie an meiner Sprache schon sehen, bin ich
94 kein Österreicher sondern ich komme aus Bayern. Bin vor 23 Jahren nach Österreich gekommen.
95 Warum? Äh ja, das was Männer meistens machen, nämlich wegen Frauen. (*Lachen*) Meine Frau ist
96 Österreicherin und sie wollte nicht nach München gehen und dann bin ich nach Villach gegangen. Ich
97 habe das nie bereut und ich bin dann zu dieser Firma gekommen. Das war vor über 20 Jahren, also
98 noch zur Zeit der SEZ. Gelernt habe ich mal in grauer Vorzeit Physiker und äh von daher war das als
99 Hochtechnologiefirma eine gute Adresse und dann habe ich in der Firma hier schon alles Mögliche
100 gemacht. Sehr viel Entwicklung, sehr viel Projektmanagement in der Entwicklung und jetzt beschäfti-
101 ge ich mich vor allem mit internationalen Kooperationen, alles was mit Förderungen zu tun hat, mit
102 Research Kooperationen, Zusammenarbeit mit Universitäten, Forschungsinstitutionen betrifft und
103 Innovation.

104 J: Und welchen Bezug haben Sie zu Kooperationen mit Jungunternehmen?

105 H: Ich habe selber einmal eine Firma gehabt in München. Also ich war schon einmal Jungunterneh-
106 mer, (*lacht*) daher hatte ich schon einmal ein Startup. Wir arbeiten hier jetzt relativ wenig mit Jung-
107 unternehmern zusammen. Das hat den Grund, dass wir einen sehr aufwendigen Qualifizierungspro-
108 zess für unsere Supplier haben. Wir müssen natürlich unseren Kunden gegenüber sicherstellen, dass
109 wir auch in fünf oder zehn Jahren noch Support für die Maschinen liefern können, dass wir Ersatzteile
110 liefern könne, dass wir vor allen Dingen exakt gleich liefern können wie vorher. Ich mein wenn so
111 eine Maschine qualifiziert wird, das ist ein Vorgang der dauert normalerweise bis zu einem Jahr, bis
112 einmal wirklich eine Produktion über die Maschine läuft, also eine Massenproduktion. Vorher wer-
113 den irrsinnig viele Tests gefahren um sicher zu stellen, dass die Maschine wirklich absolut sicher und
114 reproduzierbar so funktioniert, weil der Kunde muss sich darauf verlassen können. Ansonsten merkt
115 der oft erst dann bei den elektrischen Tests, Wochen später, wenn Fehler aufgetreten sind und dann
116 können bereits unwahrscheinliche Mengen von Chips über unsere Maschine gelaufen sein und wenn
117 die dann irgendeinen Fehler haben, das sind gigantische Werte um die es da geht. Deshalb ist der
118 Qualifizierungsprozess sehr aufwendig und deswegen müssen auch wir unsere Supplier so qualifizie-
119 ren. Weil wenn der jetzt zum Beispiel meint, naja ich kann mir da ein bisschen was einsparen und
120 verwende jetzt da schnell ein anderes Material und auf einmal haben wir dann, bloß weil der einen
121 anderen Kunststoff verwendet hat, eine Metallkontamination in unserer Säure und die Metallkonta-
122 mination kommt auf den Wafer und das merkt man dann erst bei den elektrischen Tests und auf
123 einmal sind dann die Produkte schlechter und erfüllen nicht die Spezifikation. Das heißt, wir müssen
124 sicherstellen, dass auch unserer Supplier absolut super Qualitätsmanagementsysteme haben, dass
125 die entsprechende Zertifizierungen, ISO-Zertifizierungen haben. Dass sie einfach sicher und reprodu-
126 zierbar arbeiten und das ist halt etwas was kleine Firmen meist nicht überstehen und deswegen ar-
127 beiten wir mit Startups nur dann zusammen wenn es um Know-how Sachen geht oder um Zuliefe-
128 rung wo man sagen kann, das Risiko für so etwas ist sehr klein. Also von daher, bei uns Supplier zu
129 werden ist nicht einfach. (*Lachen*)

130 J: Warum haben Sie sich dazu entschieden am Projekt mitzuarbeiten, ist das dann eigentlich nur der
131 Know-how-Austausch?

132 H: Warum haben wir mitgemacht? Wenn wir ehrlich sind, haben wir das ein bisschen aus Lokalpatri-
133 otismus gemacht. (*Lachen*) Weil wir natürlich gesagt haben, wir finden solche Initiativen um die loka-
134 le Wettbewerbsfähigkeit zu stärken gut. Und es ist so, dass wir natürlich nicht nur direkte Supplier
135 haben, sondern wir haben ja auch ein gewisses Technologieumfeld, von dem wir auch leben. Das
136 heißt wir brauchen qualifizierte Mitarbeiter, wir brauchen eventuell auch Firmen die uns punktweise
137 auch zuarbeiten können, in bestimmten Bereichen. Also von daher wollen wir natürlich hier die
138 Technologieszene fördern. Wir sind Mitglied im neuen Elektronikcluster, also in dem Silicon Alps der
139 gegründet wurde und versuchen uns natürlich schon an solchen Initiativen aktiv zu beteiligen. Wobei
140 jetzt diese Geschichte mit den Startups für uns jetzt nicht so gepasst hat. Also da gab es sicherlich

141 einige Sachen, von Anfang an vom Ansatz wo ich gesagt habe, gut wir probieren es einmal, schauen
142 wir mal was dabei raus kommt aber es war jetzt nicht so, dass wir gesagt haben wir haben jetzt...
143 Also wir hatten ein paar Themenfelder formuliert, aber da kommen wir noch später darauf wenn wir
144 auf das Scouting kommen, die durchaus ambitioniert waren. Wo wir gesagt haben, wenn es dort
145 Startups gibt, die irgendwelche wirklich innovativen neuen Ideen haben, wie man so etwas angehen
146 kann, dann sind wir gerne bereit so etwas zu benutzen. Aber mir war schon damals klar, wie wir die-
147 se Themenfelder definiert haben, dass das eine ziemliche Herausforderung sein wird. Und ich habe
148 dann gehofft vielleicht kommt etwas dabei raus und andererseits haben wir gesagt, es gibt auch ein
149 paar Sachen wo wir einfach Zuarbeit brauchen könnten, weil das eine Ressourcenfrage ist. Manche
150 Sachen würden wir gerne machen aber man hat halt einfach nicht die Ressourcen das durchzuziehen
151 und dann haben wir gesagt wenn es da etwas gibt dann kann das vielleicht auch hilfreich sein.

152 J: Das war also dann der Motivationsfaktor?

153 H: Das war dann der Motivationsfaktor, dass wir gesagt haben, gut wir wollen das unterstützen. Lo-
154 kale Technologieinitiativen und zugleich schauen wir einmal was raus kommt. Aber wie gesagt schon
155 mit ein bisschen Skepsis, dass wir gesagt haben wir sehen die Chance nicht so hoch bzw. ist es sehr
156 ambitioniert.

157 J: Und wenn Sie jetzt sagen, Sie haben davor schon formuliert was Sie damit erreichen wollen, wel-
158 che Ziele hatten Sie damit im Auge?

159 H: Also wir haben ein paar Probleme, technologische Probleme an denen wir seit Jahren arbeiten.
160 Aber da arbeiten nicht nur wir dran, da arbeitet die ganze Branche dran, also Problematiken wo wir
161 gesagt haben, also gut wenn sich irgendjemand mal die Mühe macht. Sagen wir mal so, es ist vor
162 allen Dingen eines unsere Ingenieure, unsere Entwickler, die schauen schon gibt es da irgendwelche
163 Institute, gibt es da Firmen die vielleicht Lösungen dafür anbieten können aber die schauen natürlich
164 jetzt mal sehr Branchenrelevant, das heißt die kenn ihre Hauptlieferanten die kennen dort auch die
165 weltweiten Platzhirsche, an die man natürlich zuerst rangeht und die machen sich jetzt nicht so viel
166 Arbeit in verwandten Bereichen zu suchen ob es da vielleicht irgendeine Idee zum Beispiel aus der
167 Pharmaindustrie gibt, die wir auch benutzen könnten und da war natürlich auch schon ein bisschen
168 der Reiz von dem Programm, dass es geheißen hat, man sucht europaweit und man sucht auch bran-
169 chenübergreifend also man sucht nicht so fokussiert auf die Halbleiterindustrie oder Equipment Zu-
170 lieferer die wir äh kennen sondern vielleicht etwas ganz anderes, was vielleicht da irgendwie rein-
171 passt und wo man sich das anschaut und sagt, mit ein bisschen Adaption und so weiter kann man das
172 vielleicht verwenden und ja dann irgendwie adaptieren und doch einen Nutzen daraus ziehen. Das
173 war so ein bisschen der Ansatz.

174 J: Haben Sie jetzt dann aus der Kooperation Vorteile mitnehmen könne, die Sie ohne die Kooperation
175 nicht gehabt hätten?

176 H: Naja, sagen wir einmal so, so weit sind wir noch gar nicht. Also Punkt 1 war das, es kam dann der
177 Scoutingprozess, dann haben die gesucht. Was ist rausgekommen? Rausgekommen ist, das wir als
178 Angebote, also diese Liste die wir dann... Also Sie waren bei diesem Pitching-Event in Velden nicht
179 dabei oder? *Nein* Also ich habe vorher halt dann die Liste bekommen mit den ganzen Startups, die
180 dort überhaupt gefunden wurden, also nicht nur auf unserer Fragestellung sondern auch auf die der
181 anderen. Und da war es halt so, also über die Hälfte waren halt reine Softwarefirmen. Klar, von de-
182 nen gibt es am meisten als Startups, da ist es am leichtesten was zu machen. Also das heißt, es hat
183 sich sehr stark auf den Softwarebereich konzentriert. Wir hätten ganz gerne ein bisschen mehr Sen-
184 sorik gehabt, weil wir da so mit Sensorik ein paar Teilprobleme hatten, wo wir gesagt haben, das
185 ginge Richtung Temperaturmessung, wo wir gesagt haben das wäre etwas. Aber da kam gar nichts
186 und dann ist es halt so, von den Softwarethemen, wir hatten dann ein Suchfeld, das war aber schon
187 ein bisschen so das Backupsuchfeld, wo wir gesagt haben, gut wenn sie beim anderen nichts finden
188 dann wird es da was geben. Es war dann Richtung Datenanalyse, „Predictive my Internets“, also das
189 heißt, aus vorhandenen Messdaten und Daten die in der Maschine generiert werden zu interpretie-
190 ren und so irgendwann zu sagen, da läuft irgendwas schief der Motor wird jetzt demnächst eingehen,
191 also machen wir jetzt einen Austausch von dem vorbeugend bevor das Ding eben steht, die ganze
192 Maschine eben steht. Also irgendwelche Sachen zur Vorbeugung zu erkennen und das ist jetzt ein

193 Gebiet im Maschinenbau oder in der Verfahrenstechnik eine heiße Geschichte ist, weil man natürlich
194 versucht so Fehler und Sachen auszuschließen. Das passiert in der Halbleiterindustrie aber auch in
195 anderen Industrien. Ich mein jedes Auto macht das, das es versucht zu sagen Wartungsintervall, also
196 wenn sie ein neues Auto haben, das zeigt ihnen an, bitte fahren sie in die Werkstatt und machen sie
197 das oder das. Der hat dann einfach gewisse Erfahrungswerte oder gewisse Messwerte wo er daraus
198 schließen kann aha jetzt wäre es einmal gut einen Ölwechsel zu machen. Im Endeffekt versuchen wir
199 dieses System jetzt auch auf unsere Maschinen anzuwenden. Dazu braucht man dann Datenanalyse,
200 Auswertungen, Modellierungen und da gibt es eine ganze Reihe von Firmen. Also gut das was wir
201 bekommen haben, wenn ich mich eine ganzen Nachmittag hinsetze habe ich auch eine Liste von Fir-
202 men, die so etwas machen. Also ich möchte mal sagen, der Benefit von diesem europaweiten Scou-
203 ting war ein bisschen begrenzt. Wir haben das dann mitgemacht, ich habe mir diese ganzen Pitchings
204 angehört, das war ziemlich lustig, also wirklich gut, es war sehr unterhaltsam. *Klingt nicht so super*
205 *irgendwie*. Nein, probieren Sie mal in 3 Minuten ihre Idee an den Mann zu bringen, das ist nicht so
206 einfach aber die haben das gut gemacht und da waren wirklich witziges Sachen dabei und ich habe
207 dann mit 5 oder 6 Firmen detaillierte Gespräche geführt. Wir haben dann mit 3 Firmen vereinbart,
208 dass wir weiter machen und mit zweien hat das dann halbwegs geklappt. Eine hat sich dann nie wie-
209 der gerührt, da habe ich dann gesagt, also nachlaufen tu ich ihnen auch nicht und mit zweien sind wir
210 im Kontakt wobei da jetzt auch wieder das Grundproblem dieser ganzen Aktion, also das Grundprob-
211 lem von dem Konzept Pulldock vorliegt. Also wir habe jetzt ein Problem, wo wir gesagt habe bei uns
212 ist das jetzt nicht höchste Priorität, das würden wir gerne machen so irgendwann einmal da dran
213 weiterarbeiten, wir haben auch schon einmal daran gearbeitet aber das halt weiterzutreiben und das
214 machen wir nicht weil wir im Moment weder Zeit noch Leute dafür haben. Und da haben wir gesagt
215 ja gut, es ist nicht etwas was bei uns auf der Prioritätsliste steht. Die Firmen die wir da bekommen
216 haben, haben aber auch, sie sind keine typischen Startups mehr sondern eigentlich Kleinunterneh-
217 men, die können jetzt bei uns höchstens Aufträge bekommen, das heißt eine langfristige Kunden-
218 Lieferanten Beziehung werden wir mit denen nicht aufbauen. Sondern es geht darum das Problem zu
219 lösen uns einmal ein Paket zu schnüren und wir bauen das dann ein und benutzen es. Aber das heißt,
220 dass da eine längere Kooperation rauskommt ist eher unwahrscheinlich. Das haben die gemerkt, das
221 haben wir gemerkt und von daher ist die Lust auf beiden Seiten sehr gedämpft. Also wir haben denen
222 im Herbst einmal Daten geschickt und wir sind immer noch beim Diskutieren wie man die am besten
223 auswertet. Also sagen wir einmal so, konkret ist noch nichts rausgekommen. Wir sind mit denen
224 noch im Gespräch aber auf beiden Seiten eher auf kleiner Flamme.

225 J: Also heißt das, dass die Kooperationspartner sicher nicht das gleiche Ziel wie Sie verfolgen?
226 H: Naja, die verfolgen ihr Ziel. Als kleine Firma bist du unter Umständen froh wenn du einen Auftrag
227 bekommst. Aber das bist du auch nur wenn du im Moment gerade.... Die haben im Moment auch
228 noch andere Aufträge mit denen sie ganz gut ausgelastet sind, das heißt da haben wir keine Priorität.
229 Wir machen ihnen auch keinen Druck weil ob das jetzt diesen Monat oder nächsten Monat oder in 3
230 Monate passiert, das macht jetzt keinen großen Unterschied.

231 J: Und nur noch ganz kurz, was wäre das ideale gewesen, was sie gesagt hätten das erwarten Sie sich
232 aus der Kooperation?

233 H: Ich hätte mir etwas mehr Output bei dem Scouting erwünscht. Das vielleicht doch mehr auf die
234 Fragestellungen eingegangen wird, die uns wirklich drücken. Wo wir wirklich sagen, da haben wir
235 einen akuten Bedarf und dort dann wirklich innovative Ideen reinzubringen, also Sachen an die unse-
236 re Jungs noch nicht gedacht haben. Das wäre ein bisschen der Anspruch gewesen, die Hoffnung.

237 J: Also diese Punkte sind vorab schon definiert worden und dort auch kommuniziert worden?
238 H: Ja

239 J: Wie ist das abgelaufen?

240 H: Ja, die haben das schon recht professionell gemacht, diese Agentur. Die haben das schon ganz gut
241 gemacht aber das ist, ich weiß nicht. Das ist natürlich ein sehr schwieriger Ansatz. Man jetzt hier, also
242 wir stechen hier bei den Firmen die mitgemacht haben doch ein bisschen raus, weil wir extreme
243 Hochtechnologie haben, die schwer zu beherrschen ist. Wo es auf der ganzen Welt nur sehr wenige
244 gibt, die da zuarbeiten. Wenn man jetzt da versucht ein Startup zu finden, das da mitmachen kann,

245 das da mitspielen kann ist das vom Ansatz her schon fast ausgeschlossen. Dann haben wir gesagt, wir
246 brechen das in Teilbereiche runter, Richtung Sensorik, da ist nichts gekommen, dann haben wir das
247 wie gesagt mit der Software. Es war dann zum Beispiel so, unsere „Softwareker“ haben dann mit
248 denen gesprochen, also die die bei uns schon solche Sachen angefangen haben, also die Experten,
249 weil ich bin jetzt auch kein IT-Experte, zu mindestens heute nicht mehr und dann haben die gesagt, ja
250 was verwendet ihr für Tools und dann haben die angefangen zu fachsimpeln und dann sind sie darauf
251 gekommen, dass sie teilweise sogar die gleichen Ansätze versucht haben. Also da ging es dann wirk-
252 lich nur darum, dass wir gesagt haben, die haben wahrscheinlich ein bisschen besseres Know-how,
253 einfach mehr Erfahrung weil sie auf diesem Gebiet schon mehr gemacht haben. Aber teilweise haben
254 die dieselben Tools dieselben Programmpakete verwendet, die unsere „Softwareker“ auch zur Ver-
255 fügung haben. Also das heißt, die kochen auch alle nur mit Wasser und ja das ist ein bisschen so das
256 Problem, also das wir sehr, sehr hohen Level sind, also wir hatten die Latte sehr hoch gelegt. Das ist
257 nicht unbedingt ein Fehler von der Agentur, dass die das jetzt nicht richtig gemacht haben aber sagen
258 wir mal so, der Ansatz war vielleicht ein bisschen zu hoch gewählt.

259 J: Und aus neutraler Sicht, wo würden Sie sagen, liegen die größten Chancen bei solchen Kooperatio-
260 nen liegen?

261 H: Die großen Chancen liegen schon da wo sie den Anspruch gehabt haben. Was kann ein kleiner
262 Startup von o einer Kooperation profitieren. Er kann entweder einen Marktzugang bekommen zu
263 Sachen die er sonst nicht hätte. Wenn jetzt ein Großer sagt, ich nehme dich unter die Fittiche und
264 lass dich einmal rein, dann haben sie einen guten Referenzkunden, sie bekommen Branchen-Know-
265 how, sie bekommen vielleicht Zugang zu Sachen die sie sonst nicht hätten. Ich weiß noch aus meiner
266 eigenen Zeit, wie ich dir Firma in München hatte, eine kleine Firma, Startup zu zweit angefangen, wir
267 haben digitale Bildverarbeitung gemacht. Wir hatten damals Zugriff zu den neuesten Prozessoren
268 von Texas Instruments weil wir ein paar private Kontakte aus unserer alten Firma noch hatten. Das
269 waren zum Beispiel typische Türöffner. Wir konnten damals Systeme entwickeln, die wir sonst nicht
270 entwickeln hätten können, weil wir die neuesten Chips von Texas Instruments bekommen haben, die
271 es damals noch nicht am Markt gab. Und solche Geschichten, wo eine große Firma für den Kleinen so
272 ein bisschen den Türöffner macht oder Branchen-Know-how zur Verfügung stellt. Das heißt, das man
273 sagt was braucht man jetzt wirklich, also zum Beispiel Spezifikationen die nicht öffentlich erhältlich
274 sind oder man sonst nicht davon erfährt. Das sind Sachen, die helfen können. Dann kann natürlich
275 auch helfen, also der großen Firma kann das helfen neue Ideen reinzubekommen, innovative. Weil je
276 älter ein Unternehmen wird, je mehr beginnt man den Wald vor lauter Bäumen nicht zu sehen. Das
277 heißt, man beginnt sich im Kreis zu drehen und die Lösungen dir heraus kommen, sind immer die
278 gleichen. Dann ist es gut, entweder man bekommt neue Leute oder zum Beispiel die Zusammenar-
279 beit mit einem Startup, wo man sagt, die machen das komplett anders, vielleicht sollte man da auch
280 einmal darüber nachdenken. Also so Innovationsimpulse. Das kann natürlich schon auch etwas brin-
281 gen, von daher ist es gut. Wo für mich der Hauptfehler des Programms liegt ist das, dass man das
282 ganze gemacht hat und gesagt hat, man möchte die Startups dazu bringen sich in Kärnten anzusie-
283 deln oder man möchte hier so einen Technologiecluster aufbauen, dass der so attraktiv ist das die
284 Startups hierher kommen. Das kann schon passieren, aber dann darf ich nicht mit Softwarefirmen
285 arbeiten, ich meine die hocken überall. Wir haben mit denen nur telefoniert, ich habe die einmal dort
286 in Velden den Marketingtypen von denen gesehen, ansonsten haben wir das alles telefonisch und
287 per Telefonkonferenzen gemacht. Also das heißt, da ist die räumliche Nähe nicht notwendig und
288 wenn ich das Ganze hauptsächlich auf IT aufbaue, da ist es egal wo ich auf der Welt sitze und deswe-
289 gen finde ich verpufft das auch und das ist meine Hauptkritik an dem Ganzen. Das ich sage, die Ziel-
290 richtung ist falsch gewählt, die Zielrichtung ist falsch weil man die Firmen nicht dazu bringen wird
291 hierher zu kommen, weil es keine Notwendigkeit gibt. Warum soll eine Firma aus München oder aus
292 Wien oder aus Hamburg, da hatten wir eine, warum sollte die hierher ziehen. *Macht wenig Sinn.*
293 Macht wenig Sinn. Wenn die wirklich hier mit Firmen zusammenarbeiten, dann können die das ganz
294 gemütlich von zu Hause aus tun, die haben keinen Vorteil. Und deswegen, ich glaub man wird das
295 vielleicht schaffen gewisse Kooperationen zu etablieren aber was ist denn dann der Benefit, lokal für
296 Kärnten? Ich habe Firmen die irgendwo sitzen mit denen ich kooperiere, ok, die kann ich auch so

297 finden. Dann, ich profitiere vielleicht davon, die Firmen profitieren vielleicht auch etwas davon aber
298 wenn die Leute einstellen, dann stellen sie diese irgendwo anders ein aber nicht hier. Also als Regio-
299 nalentwicklung halte ich das... Dann hätte man sich auf Branchen fokussieren müssen, wo ich die
300 räumliche Nähe brauche. J: Klingt nicht sehr begeistert. H: Naja, sie wollten die Wahrheit wissen.

301 J: Eigentlich erübrigt sich dann die nächste Frage, weil wenn Sie nicht in derselben Branche wie Ihr
302 Kooperationspartner arbeiten, hatten Sie wahrscheinlich auch keine Angst, dass der Know-how oder
303 Technologie von Ihnen kopiert?

304 H: Nein, da haben wir unwahrscheinliche Mechanismen dafür. Ich mein, sie haben gesehen, da
305 kommt niemand rein oder raus. Was ich jetzt mit ihnen gemacht habe, ist schon fast gegen unsere
306 Vorschriften. Ich habe ihnen nämlich eine Maschine gezeigt. Ich gehe jetzt einmal davon aus, dass sie
307 von dem was ich ihnen gezeigt habe so gut wie nichts verstanden haben. Aber normalerweise müsste
308 ich, wenn ich ihnen Hardware zeige, ein NDA unterschreiben lassen. Also das ist das erste. Bei uns
309 sagt keiner ein Wort ohne ein unterschriebenes NDA und dann passt man auch sehr genau auf. Dann
310 haben wir hier sehr große Mechanismen mit verschiedenen Sicherheitsstufen, was wem gezeigt wird.
311 Und dann eben mit entsprechenden Kooperationsverträgen wird das alles abgesichert, das ist ein
312 ziemlich wasserdichtes System.

313 J: Darüber haben Sie sich vor der Kooperation keine Gedanken gemacht?

314 H: Da haben wir einfach unsere Mechanismen, die sind fest etabliert, da brauchen wir nichts Neues
315 erfinden.

316 J: Worin sehen Sie die größten Herausforderungen bei Partnerschaften und Kooperationen? Warum
317 denken Sie kann das scheitern?

318 H: Naja, es kann dann scheitern wenn die Erwartungen sehr unterschiedlich sind. Ich glaube, dass die
319 meisten Startups heutzutage schon sehr professionell arbeiten und ich habe auch bei den ganzen
320 Startups, die ich da jetzt kennengelernt habe, nicht den Eindruck gehabt, dass die jetzt so „Chaoten-
321 läden“ sind, wo man sagt, also die typischen, früher hat man gesagt Garagenbetriebe, die keine Pla-
322 nung und nur Chaos dahinter haben. Die meisten sind mit Marketingleuten angerückt, das heißt die
323 wissen wie man einen Businessplan aufstellt usw. ich glaube sich nur ein Firmenschild vor die Tür zu
324 hängen und dann zu hoffen, dass das was wird, das machen heute die wenigsten. Also ich glaube, da
325 ist die Qualität relativ hoch geworden. Was es vielleicht vor 10 oder 20 Jahren vielleicht noch nicht so
326 war. Andererseits hat es von 10 oder 20 Jahren unter Umständen auch so funktioniert. Das hat sich
327 leider auch geändert. Ich glaube es funktioniert dann nicht wenn es wirklich von vornherein nicht
328 passt. Es ist wirklich die Frage, was kann der Startup profitieren. Wenn er jetzt zum Beispiel Ver-
329 triebskanäle oder so etwas bekommt, typisches Beispiel, man hat eine gute Produktion, man hat gute
330 Ideen aber man schafft das Marketing nicht. Das weiß ich aus eigener Erfahrung, das war das warum
331 ich damals mit meinem Partner mit der Firma gescheitert bin. Wir hatten gute Produkte aber wir
332 haben das Marketing dafür nicht gehabt und das heißt, wir konnten nur lokal auftreten und wenn ich
333 gewisse Sachen normalerweise weltweit vertreiben müsste, dann bist du einfach als 3-4 Mann Firma
334 oder als 10-20 Mann Firma, dass schafft man nicht, das geht nicht. Das heißt wenn ich da jetzt ir-
335 gendeinen Partner habe, der sagt, ich stell dir mein weltweites Vertriebsnetz zur Verfügung, ich kann
336 dich mit anderen potentiellen Kunden bekannt machen, dann sind das Sachen die irrsinnig helfen
337 können. Oder zum Beispiel Produktionskapazität, ich mein wenn ich jetzt ein Produkt habe, dass ich
338 zu Hause in meiner Werkstatt zusammen löte und ich mache da 10 Stückweise dann habe ich natür-
339 lich andere Kosten als wenn ich das in einem großtechnischen Umfeld produzieren kann, da kann ich
340 das unter Umständen wesentlich günstiger produzieren, also das heißt Produktionskapazität oder so.
341 Ich glaube da gibt es schon eine ganze Menge Sachen wo kleine Firmen viel, viel profitieren können
342 dabei. Aber das muss halt von Vornherein klar sein und das muss auch ausgedet sein und das muss
343 auch von beiden Seiten „matchen“, das muss zusammen passen. Also ich glaube das sind die Sachen
344 wo es wirklich böse schief gehen kann, beim Rest ist auch viel Glücksache dabei.

345 J: Und glauben Sie jetzt eigentlich, dass Ihr jetziger Kooperationspartner in irgendeiner Weise von der
346 Zusammenarbeit profitieren kann oder glauben Sie, dass Sie da jetzt einfach mitmachen und dann ist
347 das jetzt einfach so?

348 H: Ich glaube schon, dass die Kooperationspartner, mit denen wir noch reden, dass das so halbwegs
349 passt. Das sind Firmen die auf dem Gebiet Erfahrung haben, das heißt wie bekommen unter Umstän-
350 den, wenn die uns eine Lösung anbieten, eine qualitativ hochwertige Zuarbeit von ihnen. Das heißt,
351 wenn wir dann da jetzt Geld investieren und mit denen zu einem Auftrag kommen, dann können die
352 den Auftrag erledigen und wir bekommen etwas dafür bei dem wir sagen, Relation Geld was wir ein-
353 setzen und das was wir bekommen, das passt. Also das wäre in jedem Fall nicht schlechter als wenn
354 wir das selber im Haus entwickelt hätten. Und also nicht teurer. Das ist jetzt einmal für uns eine Vor-
355 aussetzung. Für die Firmen kann dies verschiedenes bedeuten, es kann bedeuten sie können uns als
356 Referenzkunden anführen, ich meine die Software selber, die Modelle, die sie für uns entwickeln, die
357 gehören uns. Die können sie auch für niemanden anders verwenden, die sind dann auch geheim,
358 diese Sachen aber sie können natürlich uns als Referenzkunden anführen und können sagen, wir
359 haben für die Firma LAM im Bereich Halbleiterindustrie bereits Datenauswertungen im Bereich „Pre-
360 dictive my Internets“ gemacht. Das dürfen sie veröffentlichen, das ist ok und das kann natürlich ein
361 Vorteil für das Startup sein. Weil die dann natürlich sagen, ok wenn die für LAM schon gearbeitet
362 haben, ok dann haben sie ein bisschen was am Kasten. Und das zweite ist, das wenn sie Erfahrung in
363 der Halbleiterindustrie sammeln, könnten sie natürlich jetzt dann theoretisch auch zu Applied Mate-
364 rials oder zu ASML oder zu irgendwelchen anderen großen Halbleiterherstellern gehen und könnten
365 dort natürlich sagen, Freunde wir haben schon in der Halbleiterindustrie gearbeitet. Weil das ist
366 schon eine sehr spezifische Geschichte und das heißt, wenn eine Firma das noch nie gemacht hat,
367 dann sind das für sie auch Erfahrungen die sie sammeln, wie so etwas funktioniert und das ist ein
368 bisschen Branche-Know-how, das sie da sammeln und es kann sein, dass ihnen das etwas hilft.

369 J: Hatten Sie bei dem Matching-Prozess das Gefühl, dass die Startups auch interessiert an ihrer Firma
370 waren oder nicht?

371 H: Nein, also ich hab denen erzählt Firma LAM und also ich habe mir die Zeit genommen, ich habe
372 mir von jedem Startup, mit dem ich ein Gespräch vereinbart hat, die Homepage angeschaut, ich habe
373 mir die Zeit genommen, die haben sich die Zeit nicht genommen, die hatte keine Ahnung was wir
374 treiben. War ich überrascht.

375 J: Gibt es irgendwas was Ihnen besonders gut gefallen hat am Kooperationsprozess?

376 H: Herje, meine Güte. Viel ist mir nicht aufgefallen. Es waren nette Leute, die waren irgendwie ganz
377 erfrischend aber nein es war nichts Bemerkenswertes dabei.

378 J: Verbesserungsvorschläge, außer dass es mehr regional sein sollte?

379 H: Also ich glaube der regionale Benefit ist falsch eingeschätzt worden. Und an dem liegt es am ei-
380 nen. An der Branche, das heißt, dass man sich sehr stark auf Software konzentriert hat und ja das ist
381 glaub ich der Hauptgrund.

382 J: Und beim gesamten Prozess, würden Sie das irgendwie anders aufbauen, damit bessere Ergebnisse
383 erzielt werden können?

384 H: Ich weiß es nicht, das ist schwer. Ich habe auch schon überlegt, was man komplett anders hätte
385 machen können. Was ich mich auch gewundert habe, das man zum Beispiel vorhandene Netzwerke
386 nicht schon miteinbezogen hat. Zum Beispiel, letztes Mal gab es ein Review, auch mit dem Landesrat
387 Bengler und mit den Leuten von den beiden Agenturen. Da kam dann auch der Vorschlag wir haben
388 da einen Elektronikcluster, warum ist man an die Firmen nicht über den Cluster herantreten oder
389 so. Man hat das irgendwie so an allen möglichen, also ob das jetzt Wirtschaftskammer ist, ob es In-
390 dustriellenvereinigung ist, ob das jetzt der KWF ist, also man hat da irgendwo nicht versucht mehr
391 Leute in das Boot zu holen und das breiter anzulegen. Weil ich meine, die Firmen die jetzt dabei auf-
392 getaucht sind, das war ja, ich mein ich war ja bei dem Treffen dabei, so ein nettes Heimspiel, also es
393 sind äh immer die gleichen. Da kann man sagen, zwei Handvoll Firmen, die äh immer bei solchen
394 Sachen mitmachen. Aber man hat nicht versucht es ein bisschen breiter aufzustellen, das wäre viel-
395 leicht sinnvoller gewesen.

396 J: Sie meinen jetzt von den Industriebetrieben?

397 H: Von den Industriebetrieben, ja. Ich mein gut, man wollte Leitbetriebe haben aber ich glaube das
398 wir mehr Leitbetriebe haben als die die da waren.

399 J: Es sind immer die gleichen.

400 H: Ja, und das ist ein bisschen ein Kochen im eigenen Saft. Und das könnte man besser machen. Hat
401 man jetzt leider anscheinend schon wieder nicht gemacht, dass man auf die Sachen eingeht.

402 D: Ja, es läuft ja jetzt schon wieder.

403 H: Ich mein, dass war dann auch der Grund, wir waren die Einzigen jetzt, ich weiß es nicht ob sich
404 noch ein paar angeschlossen haben. Ich habe dezidiert gesagt, wir machen beim zweiten Teil nicht
405 mehr mit. Weil, ich glaube nicht, dass der zweite Teil besser wird als der erste. Weil man hat am Kon-
406 zept nichts geändert, man versucht im Endeffekt, das gleich noch einmal und ich kann mir nicht vor-
407 stellen, ich könnte mir auch keine weiß Gott wie neuartigen Suchfelder mehr vorstellen. Ich mein, bei
408 uns hat sich da jetzt nicht so viel geändert, das wir jetzt auf einmal sagen ha jetzt habe ich da 3 neue
409 Suchfelder, die sind jetzt komplett anders, mit wesentlich mehr Aussicht auf Erfolg. Das glaube ich
410 nicht. Weil vielleicht kann ich jetzt noch irgendwo ein viertes Suchfeld mal finden oder sowas aber
411 das wird nicht besser sein als die vorherigen. Dann soll sich eine Firma jetzt zum Beispiel € 10.000
412 beteiligen, war im Gespräch, für ein Größe wie für uns muss ich sagen, dass ist Benefit, Aufwand, was
413 ich investiere und das was ich rausbekomme kann, also wenn das Scouting so abläuft wie das letzte
414 Mal, muss ich sagen, da setze ich mich lieber einmal zwei Nachmittage hin, dann habe ich das auch.
415 Also das heißt, das steht nicht dafür. Wir werden jetzt die 2 Kontakte die wir haben weiterführen, ob
416 dabei etwas rauskommt weiß ich jetzt noch nicht, das werden wir sehen. Es ist möglich dass etwas
417 rauskommt, dass irgendeine Kooperation rauskommt, dann freuen wir uns alle aber was das dann
418 lokal für Kärnten bringt, weiß ich nicht. Wahrscheinlich gar nichts und deswegen, war das dann für
419 mich einfach, ich meine das ist auch Aufwand von uns, was wir intern haben und dann muss ich sa-
420 gen, das steht nicht dafür. Also da gibt es andere Initiativen wo ich glaube, dass das Geld und Auf-
421 wand besser genutzt werden.

422 J: Und denken Sie, dass da jetzt die Start-ups einen Einfluss gehabt hätten, dass das alles hätte besser
423 ablaufen können?

424 H: Naja, die Startups, ich glaube die sind inzwischen alle sattgefüttert mit solchen Pitches, ich glaube
425 das es da inzwischen viel zu viel gibt. Da ist im Moment so ein Startup-Hype, wo die meisten Firmen
426 sie müssen jetzt irgendwie Startups herbringen, damit man etwas innovativ macht. Ich weiß nicht, ich
427 bin vorsichtig. Nein und das sieht man ja auch daran, die waren nicht vorbereitet. Also zum Beispiel,
428 früher wenn ich irgendwo als kleine Firma mit einer großen Firma einen Kontakt gehabt habe, dann
429 habe ich versucht mich darauf vorzubereiten. Und die sind da halt auf eines von vielen Pitching-
430 Events gefahren, so nach dem Motto, ja jetzt schauen wir einmal was da läuft, was sich ergibt, aber
431 die haben da nicht viel Aufwand hinein gesteckt.

432 J: Also eher einmal so, ich fahr da halt einmal hin.

433 H: Ja.

434 D: So, ich möchte jetzt noch ein bisschen auf ein anderes Gebiet eingehen, also es geht um die Un-
435 ternehmenskultur, also die soll ein bisschen untersucht werden, anhand dieses Prozesses. Und da
436 würde ich Sie gerne fragen, wie würden Sie die Unternehmenskultur von LAM beschreiben?

437 H: Ach du großer Gott. Unternehmenskultur.

438 D: Oder gibt es eine klar formulierte Unternehmenskultur?

439 H: Ja es gibt mehreres. Es gibt mehrere Unternehmenskulturen. Also es ist so, wir hatten eine sehr
440 prägnante, eigenständige Unternehmenskultur als SEZ. Das kam natürlich aus dem Firmengründern,
441 den ihrer Persönlichkeit, diese Firmenkultur gibt es heute auch noch, die wirkt natürlich heute noch
442 weiter. Und dann haben wir als LAM eine ausgesprochen, ausformulierte, super definierte, also so
443 viel Papier, Unternehmenskultur. Die eben auch, da haben wir ja die Core Values gesehen, auf sol-
444 chen Sachen basiert. Wir fördern das auch, da gibt es eben ein ganzes Bündel von Maßnahmen, die
445 bei uns gemacht werden, um diese Unternehmenskultur zu fördern. Ja, das gibt es auch und wir sind
446 ein amerikanisches Unternehmen geworden, wir gehören zu einem amerikanischen Konzern und von
447 daher haben wir jetzt auch, dadurch dass wir ja teilweise jetzt sehr viele Führungskräfte aus Amerika
448 herbekommen haben. Also das Management zum Beispiel, wir haben ja gesehen, wir haben eine
449 Doppelspitze, also wir haben den Herrn Lerch, der ist der Standortleiter und jetzt rein Firmenrecht-
450 lich ist er der Geschäftsführer hier und wir haben den Joe Hann, das ist ein chinesisches stämmiger
451 Amerikaner und diese Zweigleisigkeit die merkt man natürlich auch bei der Unternehmenskultur.

452 Also wir haben jetzt natürlich auch sehr viele Sachen wo man sagt, gut und schön wir sind eine ame-
453 rikanische Firma. Das hat jetzt manche Vorteile und an manche Sachen muss man sich halt gewöh-
454 nen. Also von daher es gibt eine ausformulierte Unternehmenskultur. Es gibt bei uns zum Beispiel das
455 Motto, Customer, Company, Individuell. Also das heißt, als erstes, an oberster Stelle steht der Kunde,
456 an zweiter Stelle steht die Firma und als dritter stehe ich mit meinen persönlichen Interessen. Also
457 das heißt, man versucht wirklich zu sagen, also ich stelle den Kunden in den Mittelpunkt und wir tun
458 alles und das oberste Ziel ist Kundenzufriedenheit. Wir leben davon. Und das hat auch Erfolg. Wenn
459 wir Umfragen machen bei Kunden, in der Halbleiterindustrie gibt es ganz systematische Umfragen
460 wo man das ermittelt. Da hat SEZ schon damals immer in der Kundenzufrieden sehr weit oben abge-
461 schnitten und LAM tut das auch. Also von daher waren diese Orientierungen gleich, die sind auch
462 gleich geblieben. Der Kunde ist für uns das Wichtigste. Wir haben eine sehr kooperative Arbeitswei-
463 se, es geht hier relativ locker zu in der Firma, das war schon von Anfang an so und das heißt was Hie-
464 rarchieebenen betrifft, versuchen wir das flach zu halten. Also es wird hier keiner mit Doktor oder
465 Herr Professor angesprochen oder so etwas. Hier zählt der Titel nicht sondern, das was man leistet.

466 J: Ich denke, das hat auch damit zu tun, dass es ein amerikanischer Konzern ist, oder?

467 H: Nein, das war auch schon in den SEZ Zeiten so. Es gab bei uns generell DU-Wort, also wie gesagt
468 von der Reinigungsfrau bis zum CEO und das ist durchgängig, bei uns wird nicht gesiezt. Und das hat
469 sich auch von der Firmengründung bis jetzt durchgezogen, ich mein gut im Englischen ist es egal aber
470 das ist immer noch so. Man versucht hier sehr kooperativ zu arbeiten.

471 J: Das heißt, bei der Unternehmenskultur hat sich durch die Übernahme nicht viel geändert?

472 H: Ja, es hat sich nicht so viel geändert. Das war natürlich schon auch ein Vorteil. Wobei es natürlich
473 schon, was Reglementierungen, ich mein amerikanische Firmen und Lam zeichnen sich dadurch aus,
474 dass man zum Beispiel ein absolut wasserdichtes Netz von Verfahrensanweisungen haben. Also das
475 heißt, bei uns ist alles geregelt. Zum großen Teil kenne ich leider die Verfahrensanweisungen nicht
476 und mache das nach gesundem Menschenverstand. Aber sagen wir einmal so, das ist vielleicht auch
477 ein bisschen ein amerikanischer Stil, dass man versucht alles sehr, sehr genau zu regeln. Also typi-
478 scher Weiße der Aufkleber auf der Mikrowelle, dass man keine Hunde reingeben sollte. Es ist schon
479 sehr, sehr viel geregelt aber andererseits bewegen wir uns auch in einer Branche wo das notwendig
480 ist. Man möchte sagen, die Sorgfalt mit der wir arbeiten, mit der wir eben unsere Produkte herstel-
481 len, die kommt der Flugzeugbranche sehr nahe. Also das heißt, bis bei uns etwas abgeseget wird,
482 wir haben zum Beispiel Prozesse wie zum Beispiel bei uns Designs freigegeben werden und welche
483 Stufen das durchlaufen muss bis bei irgendetwas der Stempel drauf kommt und man sagt so passt es,
484 das ist sehr, sehr kompliziert und sehr komplex und dafür versuchen wir wirklich alle Risiken auszu-
485 schließen, eben weil wir Maschinen machen mit denen sehr viel teure Güter hergestellt werden und
486 das ist sehr ähnlich wie in der Flugzeugbranche. Und das färbt natürlich auch auf den Firmenstil ab,
487 das heißt bei uns ist Gewissenhaftigkeit größtes Gebot, ich mein jeder darf Fehler machen, wir sind
488 eine innovative Firma und beschäftigen uns mit vielen Sachen bei denen wir nicht wissen wie es geht
489 und von daher geht auch viel schief und das wird auch toleriert, also Fehler macht man um daraus zu
490 lernen, also von daher ist das kein Problem, allerdings wir erwarten von unseren Mitarbeitern, dass
491 sie Sorgfältig sind und bei der Sache sind, also das sie so diese Passion so diesen Enthusiasmus das
492 man etwas macht, das versuchen wir natürlich schon zu fördern und zu erhalten. Das ist wichtig.

493 D: Also wird auch darauf Wert gelegt, dass die Unternehmenskultur so innovativ wie möglich gestal-
494 tet wird?

495 H: Ja. Mitdenken, sich beteiligen, Sachen einbringen, über den Tellerrand schauen. Es ist ein bisschen
496 schwierig, weil je komplexer eine Firma wird und je mehr man versucht Sachen effizient zu gestalten,
497 das ist natürlich ein gegenläufiger Trend, weil dann fängt man an das man die Arbeitsgänge immer
498 mehr aufteilt, immer mehr spezialisiert und das fängt dann an, dass es irgendwo so ein Scheuklap-
499 pendenden wird und man sich dann auf seine Sache zwar sehr gut konzentriert und sehr effizient
500 arbeitet aber das außen rum übersieht und dem entgegen zu wirken ist eines unserer Hauptanliegen,
501 dass die Leute miteinander reden, das man eben ein bisschen den Blick weitet. Dazu trägt eben bei,
502 dass wir Firmenintern Schulungen haben, das wir entsprechende Maßnahmen haben um das zu för-
503 dern.

- 504 D: Die Mitarbeiter sind auch offen gegenüber Veränderungen?
505 H: Naja, da bleibt ihnen nichts anderes übrig. Ja, ich glaube schon.
506 D: Aber gerade wenn es um Kooperationen geht, also da müssen die Mitarbeiter eben auch offen
507 sein dem gegenüber?
508 H: Ja, ja. Aber da glaube ich, unsere Mitarbeiter sind schon offen gegenüber so etwas. Also jemand
509 der jetzt nicht offen ist, der wird bei uns in der Firma jetzt nicht glücklich werden. Ich mein das fängt
510 ja schon beim Rekrutierungsprozess an, das wir uns schon anschauen wie die Leute eingestellt sind.
511 Also die müssen schon so einen gewissen Mindset mitbringen um hier arbeiten zu könne. Also zum
512 Beispiel die Firmensprache ist bei uns Englisch, das zieht sich durch. Weil wir haben so viel verschie-
513 dene Nationalitäten hier, das kommt auch deswegen weil wir Experten für solche Sachen eigentlich
514 nur aus dem Ausland bekommen. In Österreich gibt es praktisch keine Universitäten, die solche Sa-
515 chen ausbilden. Also die Leute kommen von weiß Gott wo, dann Halbleiterindustrie ist jetzt nicht
516 gerade etwas was in Österreich gut aufgestellt ist. Wir haben sehr viel Asiaten die bei uns arbeiten,
517 wir haben Spanier, Italiener, Franzosen, also wirklich es geht quer durch, Amerikaner, also es geht
518 quer durch. Also schriftlich wird bei uns sowieso alles auf Englisch gemacht, weil man ja nicht weiß
519 wer das später einmal lesen wird. Ob ich jetzt in irgendein Meeting gehen oder in eine Präsentation,
520 alles nur auf Englisch. Also alles was schriftlich gemacht wird, nur auf Englisch und wenn ich in ein
521 Meeting gehe dann schaut man halt rum ist jemand dabei der nicht deutsch spricht, was meistens
522 der Fall ist, was fast immer der Fall ist, dann mache ich es auf Englisch. Und ansonsten wenn jetzt
523 drei zusammen sitzen, dann sagt man ok machen wir es halt auf Deutsch dann. Aber das entscheidet
524 sich immer erst kurzfristig, wer eben da ist. Das heißt, es sind schon mal Leute die das einfach mögen
525 müssen. Weil es gibt schon viele die sagen, nein das tue ich mir nicht an, nur Englisch sprechen den
526 ganzen Tag. Also das ist schon einmal das erste. Dann fängt es an, bei uns ist Geschwindigkeit das a
527 und o, das heißt wir leben in einer sehr schnelllebigen Branche, was heute so ist das kann sich mor-
528 gen ändern und das geht brutal schnell. Also das heißt, ein Plan den ich heute aufstelle, der kann
529 morgen nichts mehr wert sein und da muss ich dann auch bereit sein zu sagen, pfeif darauf wir ma-
530 chen einen neuen. Also wenn ich dann hinterher weine und sage, ja und jetzt schauen wir einmal und
531 vielleicht können wir das doch so machen, das heißt man muss auch die Bereitschaft haben sich
532 schnell auf andere Sachen einzustellen und da kann eine Arbeit die ich mache, meine Güte dann ha-
533 be ich halt die letzten zwei Wochen eben umsonst gearbeitet, dann haben sich halt die Vorausset-
534 zungen geändert, ok ist halt so und da darf man dann nicht dem hinterher weinen. Also das muss
535 man auch aushalten, das gehört auch dazu. Ja, da muss man einfach Freude haben. Es gibt kaum
536 Routine bei uns, das ist natürlich gut kann aber auch Fluch sein. Also man hat selten sicheren Boden
537 unter den Füßen. Wir haben immer gesagt „Halbleiterei“ ist nichts für Leute mit schwachen Nerven.
538 D: Jetzt hätte ich noch eine Frage, ich glaube aber die wird sich nicht beantworten lassen, da Sie ja
539 gesagt haben, Sie haben nur telefonischen Kontakt gehabt. Es hätte uns nämlich interessiert wie Sie
540 die Unternehmenskultur des Kooperationspartners beschreiben würden?
541 H: Ja, das kann ich nicht sagen. Die haben wir im Endeffekt nicht kennengelernt, dazu kann ich nichts
542 sagen.
543 D: Aber generell, glauben Sie das unterschiedliche Unternehmenskulturen, das es durch diese Unter-
544 schiede zu Problemen bei der Zusammenarbeit kommen kann?
545 H: Ja, schon. Also ich glaube schon. Wir erwarten zum Beispiel ein gewisses Maß an Professionalität,
546 also es gibt so gewisse No-Goes, also zum Beispiel Termintreue bzw. ich mein wir sind auch nicht
547 immer termintreu aber wenn ich irgendwo ein Problem habe, muss ich es zu mindestens rechtzeitig
548 kommunizieren. Dann, also wie gesagt, Offenheit, Termintreue, Verlässlichkeit sind für uns sehr
549 wichtige Sachen und wenn jetzt eine Firma darauf keinen Wert legt dann werden wir sehr schnell ein
550 Problem bekommen und dann erwarten wir eben auch eine gewisse Professionalität, das heißt ich
551 erwarte einfach, dass wenn irgendjemand etwas behauptet dann muss da etwas dahinter stehen.
552 Wenn jemand nur heiße Luft verbreitet, das führt auch sehr schnell, das wird also nicht akzeptiert.
553 Solche Leute oder Firmen fallen dann sehr schnell raus.
554 D: Also das heißt, diese Unterschiede spielen schon eine sehr große Rolle?

555 H: Ja, ja. Aber ich meine, ich sage ja, Start-ups müssen nicht schlecht sein. Die können sehr innovativ
556 sein, also ich brauche kein riesen Managementsystem wenn ich eine 5 Mann Firma bin. Aber es ist
557 trotzdem ein Unterschied ob ich meine Commitments halte und ob ich sauber kommuniziere und
558 ehrlich spiele oder ob ich irgendwelche Fakes dann probiere. Also das ist schon ein Unterschied. Also
559 da legen wir schon Wert auf eine gewisse Unternehmenskultur.

560 D: Aber in diesem Bereich hat es mit Ihrem jetzigen Kooperationspartner aus dem Projekt, keine
561 Probleme gegeben?

562 H: Nein, also wie gesagt, die haben bis jetzt

563 D: Außer der dritte, die sich nicht mehr gemeldet haben?

564 H: Also, die, die sich nicht mehr gemeldet haben, das fand ich schon ein bisschen. Also ich habe die
565 angeschrieben, ich habe denen dann Termine vorgeschlagen wo wir telefonieren wollen nur ich habe
566 nie eine Antwort bekommen, ich habe sogar ein zweites Mal geschrieben. Also wenn es ihnen nicht
567 einmal Wert ist, dass sie antworten. Ich meine normalerweise hätte ich entweder dann eine höfliche
568 Absage erwartet, wo ich sage, ja wir haben uns das überlegt und wir glauben, dass die Kooperation
569 keinen Sinn macht und deshalb bringt es nichts wenn wir telefonieren. Also das wäre auch ok gewe-
570 sen, aber dann überhaupt nicht zu antworten, das fand ich schon etwas schwach. Und die anderen,
571 die waren verlässlich bis jetzt, die haben sich gemeldet und so und ich meine es ist auch alles nicht so
572 gegangen. Die haben gesagt, ja wir haben jetzt Krankheiten gehabt, Weihnachten und so weiter und
573 können wir das auf Mitte Jänner verschieben. Da habe ich gesagt, ok ist kein Problem. Aber es war
574 abgesprochen und deswegen ist es in Ordnung.

575 J: Zum Abschluss die Frage, wenn Pulldock in die dritte Runde gehen würde und grundlegend etwas
576 verändert hätten?

577 H: Wenn sich grundlegend etwas verändert dann überlegen wir uns ob wir wieder mitmachen. Aber
578 ich muss halt einfach die Aussicht auf Erfolg haben und für uns hat das Programm vom Ansatz her
579 nicht gepasst. Oder kaum gepasst. Also bei Teil zwei machen wir sicher nicht mit und bei Teil drei,
580 schauen wir mal, wenn sich grundsätzlich etwas ändert. Also ich schaue es mir gerne an. Die können
581 mich ruhig auf der Liste lassen. Ich gehe auch gerne auf noch eine Veranstaltung und höre mir das
582 noch zwei Stunden an was sie verändert haben und verbessert haben. Dann überlegen wir neu.

583 J: Es war ja eigentlich so geplant, dass zuerst die Evaluierung stattfindet und dann soll das in eine
584 zweite Runde gehen?

585 H: Naja, das war natürlich der nächste Ansatz wo ich gesagt habe, Freunde das werdet ihr nicht
586 durchhalten. Das hat bei allen Beteiligten etwas schmunzeln ausgelöst, wie sie ihren ersten Zeitplan
587 präsentiert haben. Haben wir uns alle angeschaut, also zumindest ein paar die ich gut kenne. Da ha-
588 ben alle gesagt, naja schauen wir mal. Also das war ein bisschen an der Realität vorbei geplant. Und
589 so etwas braucht seine Zeit und wir haben das jetzt gesehen. Ich meine wir kommen mit den Firmen
590 schon voran aber das dauert halt.

591 J: Also es wird nicht in 6 Monaten einfach gecancelt?

592 H: Also ich habe gesagt, locker das doppelte wenn nicht noch mehr, wenn nicht noch mehr. Also bis
593 man wirklich eine Kooperation, bis man wirklich in Kontakt kommt, sich mal so gegenseitig ran tastet
594 und solche Sachen, also irgendwelche Problemstellungen die ich innerhalb kürzester Zeit lösen muss,
595 die mache ich nicht mit solchen Programmen. Das mache ich so als kleines Ad-on, wo ich sage, gut
596 und schön das ist etwas das nebenher laufen kann, das kann funktionieren und wenn es nicht funkti-
597 oniert bringt es mich auch nicht um. Deswegen, da hat keine irgendwelche Probleme deponiert, die
598 dringend waren. Und von daher ist auch der Druck nicht dahinter, dass ich sag, ja ich zieh das jetzt so
599 durch.

600 J & D: Dankeschön, war sehr aufschlussreich.

Interview 2 mit Herrn Gernot Bitzan Stadtwerke Klagenfurt

Datum und Ort	07. März 2017, Stadtwerke Klagenfurt
Uhrzeit und Dauer	17:30 Uhr, 37 Minuten
Befragte	Gernot Bitzan (G)
Interviewer	Julia Jost (J) und Olga Palinova (O)

- 1 J: Zuerst einmal danke, dass Sie sich die Zeit nehmen für das Interview mit uns. Können Sie sich zu-
- 2 erst kurz mal vorstellen bitte, wie sie zu der Firma gekommen sind, was ihre Aufgaben sind und was
- 3 eigentlich der Bereich Innovation und Kooperation in Ihrem Beruf jetzt für eine Rolle spielt?
- 4 G: So mein Name ist Gernot Bitzan, ich bin seit 10 Jahren bei den Stadtwerken, ich war vorher bei der
- 5 Verbundgesellschaft und bin über eine interne Stellenausschreibung hier her gekommen, jetzt bin ich
- 6 verantwortlich für die Netzbetriebe in den Stadtwerken, das heißt, dazu gehört das Stromnetz, das
- 7 Gasnetz, das Wassernetz und das Telekommunikationsnetz. (überlegt) Ja, Innovation spielt nur be-
- 8 dingt eine gewisse Rolle in meinem Bereich weil es einfach technisch ein sehr langlebiger Bereich ist.
- 9 Unsere Anlagen die wir fürs Netz anschaffen, die halten üblicherweise 50 bis 100 Jahre. Was aber
- 10 nicht heißt, dass es keine Innovation gibt, sondern gerade im Bereich Elektronik es einige Neurungen
- 11 gibt, die sind 20-30 Jahre. Und, und (überlegt) wir sind angesprochen worden vom Landesrat, bzw.
- 12 von der Agentur die der Landesrat damals beauftragt hat. Die sind zu unserem Vorstand gekommen,
- 13 und dann haben wir uns alle einmal alle Bereichsleiter der relevanten Bereiche wo man möglicher-
- 14 weise was brauchen könnte, haben uns dann zusammengesetzt und haben Themen vorgeschlagen
- 15 die eventuell denkbar wären. Also es war nicht so, dass wir jetzt absolute Probleme gehabt hätten
- 16 wo wir gesagt hätten, dafür brauchen wir unbedingt eine Lösung, sondern das war eher umgekehrt,
- 17 also die haben uns gefragt ob wir nicht irgendein Problem hätten, das wir vielleicht lösen können,
- 18 und dann haben wir gesagt okay. Im Prinzip waren es zwei Richtungen aus denen dann die möglichen
- 19 Lösungen, die möglichen Firmen dann kommen hätten sollen, das eine waren eben EDV technische
- 20 Geschichte für unser Kundenservice und der zweite war technische Richtung mit Augmented Reality
- 21 also für uns ein technischer Bereich.
- 22 J: Das heißt, Sie haben sich nicht wirklich dazu entschieden, am Projekt teilzunehmen, sondern...
- 23 G: Genau
- 24 J: ...sie sind einfach darauf angesprochen worden.
- 25 G: Das war einfach eigentlich das Agreement von unserer Geschäftsführung da, dass man gesagt hat
- 26 man will einmal grundsätzlich das anschauen ob da was gescheites für uns ist, wir wollen auch even-
- 27 tuell junge Unternehmen unterstützen in Kärnten wenn es für uns auch Sinn macht.
- 28 J: Und was haben sie sich daraus erwartet, also so gesehen welche Ziele haben sie damit erreichen
- 29 können oder würden sie gerne damit erreichen?
- 30 G: Naja ich möchte natürlich etwas umsetzen das mir auch was bringt. Also nur etwas zu machen
- 31 damit der andere Vorteil hat und wir selber nur Arbeit und Kosten damit haben, ist ja nicht Sinn der
- 32 Sache. Deswegen haben wir schon genau überlegt was für Themen eventuell für uns interessant wä-
- 33 ren.
- 34 J: Welche Themen waren das so?
- 35 G: Im Prinzip waren es zwei Themen: das eine war die Verbesserung unseres Internet Auftritts ge-
- 36 genüber Zielgruppen speziellen, da möchte ich gar nicht so viel darüber reden, das ist ein Wettbe-
- 37 werbsvorteil den wir gegenüber der Konkurrenz haben, da geht's um eigene Plattformen für spezielle
- 38 Zielgruppen. Mit „Pullstrom“ haben wir eine Plattform für Kleinkunden bereits geschaffen und der
- 39 geht's sehr gut und die läuft auch sehr gut und sowas ähnliches wollten wir für andere Zielgruppen
- 40 errichten. Da hätten wir aber allerdings jemanden gebraucht, der schon etwas in der Art gehabt hät-
- 41 te, der vielleicht für anderes EVU oder für andere Firma die auch so ähnliche Sachen haben so etwas

42 schon umgesetzt hat, wo wir sagen okay, das können wir auch nehmen und das adaptieren wir ein
43 bisschen. Wir haben allerdings nicht gescheitertes gefunden bei den Startups, die uns vorgestellt wor-
44 den sind.

45 J: Das heißt, der perfekte Kooperationspartner war nicht dabei?

46 G: Da war fast gar keiner dabei in der Richtung wer etwas gehabt hätte. Und der zweite Teil, der ist
47 von mir gekommen, das war eben der technische Part wo ich gesagt habe es gibt neue Möglichkeiten
48 eben mit dieser Augmented Reality Geschichte, das man ganz gut verwenden könnte. (überlegt) Äh,
49 wir haben in ganz Klagenfurt tausende Kilometer Leitungen verlegt. Eigentlich gibt's in der Stadt fast
50 nirgendwo eine Straße wo nicht unterhalb alles Leitungen sind. Wenn sie in ein Loch graben wollen
51 irgendwo in Klagenfurt, dann müssen sie sich davor eine Leitungsauskunft holen. Und müssen nach-
52 schauen was sind in diesem Bereich für eine Einbauten. Und das wäre natürlich eine tolle Geschichte
53 wenn man sich da eine Brille aufsetzen könnte und dann einfach dort hinschaut und dann sieht man
54 die Leitungen eingebaut.

55 J: Das wäre sehr einfach ja.

56 G: Das wäre der technische Ansatz dieser Brille gewesen. Und das immer vorstellen können, ich weiß,
57 es ist technisch sehr schwierig so umzusetzen weil GPS in der Stadt nicht so gut funktioniert und weil
58 die Richtung nur bei bewegten Objekten gut funktioniert, das war uns schon bewusst, aber da gibt's
59 Anwendungen wo es nicht so genau sein muss, wo man nur ungefähr wissen muss, wo die Leitung
60 liegt, es muss nicht auf Zentimeter genau sein. Und wir haben in dieser Richtung dann, das waren
61 drei Firmen die etwas mit Augmented Reality angeboten haben, die sich damit beschäftigt haben.
62 Diese drei Firmen haben wir dann angesprochen. Eine ist relativ gleich wieder ausgeschieden, weil da
63 hat nur der Namen so geklungen, aber sie haben nichts gehabt in der Richtung. Und die anderen
64 zwei, die eine war sogar eine Klagenfurter Firma und die andere war Tiroler Firma, mit der haben wir
65 explizit mehrmals gesprochen zu dem Thema. Der in Klagenfurt hat mir aber abgewunken und ge-
66 sagt, das schaffen wir nicht, das ist technisch für ihn nicht machbar, er glaubt nicht, dass das funktio-
67 niert. Und der in Tirol hat gesagt, er könnte sich das vorstellen, und jetzt werden wir wahrscheinlich
68 mit der Tiroler Firma ein Proof of Concept machen. Das wir eine einfache Anwendung mal versuchen
69 hinzubringen.

70 J: Also Ihre Erwartungen an der Kooperation ist dann aber auch schon, dass es wirklich funktioniert
71 zum Schluss?

72 G: Ja sicher. Der macht Anwendungen für diese Brille, die jetzt auf den Markt kommen soll, seit ei-
73 nem Jahr programmiert der schon verschiedene Anwendungen dafür, und eine wäre dann halt unse-
74 re Anwendung. Ja, und.

75 J: Und was glauben Sie, dass das Startup jetzt für einen Vorteil davon hat, dass es mit Ihnen koope-
76 riert?

77 G: Wenn das funktioniert, dann ist es eine super Geschichte. Das kannst dann jedem EVU in ganz
78 Österreich verkaufen, und wahrscheinlich auf der ganzen Welt.

79 J: Also irgendwie auch ein bisschen ein Referenzkunde?

80 G: Das gleiche Thema hat jeder Netzbetreiber. Wenn sie heute eine Leitung, also wir haben zum Bei-
81 spiel den Fall wir müssen jährlich zweimal die Gasleitung oberflächlich abgehen und schnüffeln. Da
82 gibt es so ein Gerät, das hat eine Matte und darin ist ein Sensor, mit dem fährt man am Boden dahin
83 vor allem da wo Ritzen sind oder fährt man drüber und das erkennt kleinste Spuren von Gas. Und
84 damit erkennt man eben, dass irgendwo eine undichte Stelle ist im Erdreich. Dann müssen wir das
85 abgehen. So jetzt sieht man die Gasleitung aber nicht in der Landschaft weil die ist ja eingegraben in
86 der Erde, das muss man am Plan anschauen, vielleicht sogar am Boden Punkte einzeichnen, damit
87 man es dann beim nachgehen genau findet. Ja, da muss ein Auto hinten nach fahren da auf den Stra-
88 ßen, also es ist ein Aufwand. Wenn ich das sehen würde in meiner Brille wenn ich durch die Gegend
89 spazierte und sehe ah da ist die Leitung ungefähr, dann brauche ich den ganzen Aufwand nicht mit
90 Anzeichnen, mit Planwerk. Oder wenn ich draußen im Netz einen Schieber im Wasserbereich suche,
91 da haben wir 20 Tausend allein im Netz so kleine Schieber die können irgendwo drin versenkt sein.
92 Das weiß kein Mensch auswendig wo die sind. Jetzt haben wir natürlich Pläne. Jetzt kannst du die
93 Pläne mithaben oder ausdrucken vorher und dann draußen schauen wo es sein könnte. Einfacher

- 94 wäre es aber wenn ich auf der Brille die Schieber in rot eingezeichnet habe als ein großes Kreuz und
95 schaue die Gegend: und da ist ein rotes Kreuz, und da ist ein rotes Kreuz, und dann gehe ich dorthin
96 und wenn ich in der Nähe bin finde ich es äh weil dann sehe ich den Schieber eh. Aber allein, dass ich
97 dorthin finde zu dem Schieber. Also das wäre so die erste Startanwendung die wir jetzt mal pro-
98 grammieren wollen.
- 99 J: Das heißt, Sie ermöglichen es dem Startup das weiter zu vermarkten?
- 100 G: Genau. Wenn das Startup das umsetzt, kann ich mir vorstellen, das geht super. Das gleiche Prob-
101 lem hat jeder. Und wir können uns vorstellen, dass wir das dann vielleicht noch weiter ausweiten,
102 nicht nur für diese Schieber und für dieses Gas, sondern vielleicht auch für andere Sachen bis zum
103 Extremfall. Wenn das gut funktioniert, dann braucht die Baufirma keinen Plan mehr ausheben dann
104 braucht sie nur noch die Brille und von uns die Daten elektronisch drauf und dann sieht er das. Und
105 dann kann der Baggerfahrer dort baggern und sieht hoppala da muss ich jetzt aufpassen man muss
106 jetzt aufpassen, da ist darunter eine Leitung.
- 107 J: Und denken Sie, dass Sie jetzt intern die Ressourcen auch hätten um das alleine zu machen oder
108 geht es nur mit dieser Kooperation?
- 109 G: Na ja, wir haben das Know-how nicht. Also wir haben das Know-how so eine Augmented Reality
110 umzusetzen haben wir nicht.
- 111 J: Also im Großen und Ganzen, wenn es funktionieren würde, dann würde Ihnen die Partnerschaft
112 sicher was bringen?
- 113 G: Dies ist eine neue Technik die erst seit kurzem möglich ist. Das war vor fünf Jahren wahrscheinlich
114 noch kein Thema. Vor fünf Jahren hat noch niemand gewusst was Augmented Reality überhaupt ist.
115 So neu ist das Thema und es ergibt einfach neue Möglichkeiten, ich kann nicht nur in einer virtuellen
116 Welt surfen oder irgendwas mit der Brille sondern ich kann echte Anwendungen in der Realität auch
117 damit abdecken. Und die machen das bereits in Klagenfurt die machen für Instandhaltungen in gro-
118 ßen Fabriken machen sie mit Augmented Reality gewisse Dinge. Das heißt der geht in diese Fabrik
119 hinein, scannt sich dort auf irgendeinen Punkt fest, hat einen Barcode oder irgendetwas und dann
120 weiß das Gerät das ist genau an der Stelle und von da weg kennt sich die Brille dann aus, von da weg
121 findet sie dann die verschiedene Elemente und erkennt das einfach auf Grund der Form. Dann zeigt
122 er dir in der Reihenfolge an, was du in welcher Reihenfolge bewegen musst. Du brauchst kein Plan
123 mehr und keine Arbeitsvorbereitung mehr das ist im Prinzip alles drinnen. Aber das sind spezielle
124 Sachen.
- 125 J: Eine allgemeine Frage: worin sehen Sie die größte Chance von so einer Kooperation, sowohl vom
126 Startup Seite als auch von der Leitbetriebsseite?
- 127 G: Ich mein wenn eine Firma schon ein Produkt hat, das man brauchen kann, wo es vielleicht nur die
128 richtige Anwendung dafür noch nicht gibt oder wo es noch keinen Referenzpartner dafür gibt. Dann
129 ist das vielleicht für die Firma eine tolle Chance, dass sie einmal etwas hat zum her zeigen, weil wenn
130 sie mit einem großen EVU was macht, dann hat sie zumindest eine Referenz. Und wir hätten eine
131 Chance dass wir vielleicht dann in einem speziellen Gebiet einmal eine Nasenlänge vorne sind vor
132 den anderen.
- 133 J: Also Wettbewerbsvorteil einfach?
- 134 G: Genau. Oder auch modern auftreten, wir haben sowieso ein bisschen das Image des EVU, dass wir
135 ein bisschen altväterisch und ein bisschen verstaubt sind, aber es sind die Leute heute auch etwas
136 anders gewöhnt. Früher war das nicht das Problem. Heute hat jeder 100 Apps auf seinem Handy,
137 wenn er dann kein App von der EVU hat, dann sagt er schon oh warum haben die kein App. Wenn
138 man ein App hat, dann muss mindestens so gut sein wie das App von der Kleinen Zeitung. Wenn man
139 dreimal gedrückt hat und dann kommt immer noch nix, es ist ja Blödsinn. Man ist einfach an Stan-
140 dard gewöhnt. Diesen Standard muss man auch in EVU-Bereich bieten. Internet Seiten muss den
141 Standard haben, den man heute gewöhnt ist. Weil sonst leidet sofort das Image.
- 142 J: Haben Sie dann andere Kooperationen auch schon gehabt?
- 143 G: Ja, wir haben bis jetzt eigentlich immer wenn wir ein Problem gehabt haben, einen Partner ge-
144 sucht und mit dem haben wir das dann umgesetzt.
- 145 J: Und über welchen Weg?

- 146 G: Aber so, dass man gesagt hat, es gibt zwanzig mögliche Partner, überlegt euch ein Projekt das ihr
147 machen könnt, das haben wir bisher nicht gehabt.
- 148 J: Das heißt, das waren immer bekannte Partner, der dann einfach um Hilfe gebeten wurde?
- 149 G: Ja, oder wir haben gesucht. Wir haben einmal den Fall gehabt, das war auch ein Jungunternehmer
150 aus Klagenfurt, der ist aktiv zu unserem Vorstand gekommen und gesagt, er ist ein junger Unterneh-
151 mer, er möchte gerne ein Referenzprojekt mit uns machen. Die Firma hat eine Anwendung vorge-
152 schlagen und dann gesagt, sowas würden sie bei uns gerne ausprobieren und kostet nicht viel und sie
153 brauchen eine Referenz. Da haben wir das Projekt gemeinsam gemacht, das ist dann auch eine Zeit
154 lang gerannt. Die haben sich sicher ein bisschen mehr erwartet, dass wir Folgeaufträge an sie verge-
155 ben, das ist dann nicht gekommen, sondern wir haben eigentlich auch eine relativ kleine Anwendung
156 gekauft das war es eigentlich was wir uns vorgestellt haben, mehr haben wir nicht gebraucht. Aber
157 ich glaube, es war für sie sicher eine gute Referenz, ein Punkt dass sie heute weiter kommen sollen,
158 mittlerweile geht es ihnen, glaube ich, ganz gut.
- 159 J: Und haben Sie während der Kooperation oder jetzt auch während dem gesamten Pulldock Projekt
160 die Sorgen gehabt, dass das Startup Sie irgendwie ausnutzt oder irgendwie versucht, an Technologien
161 heranzukommen, die sie für sich selbst nutzen können aber wovon Sie dann gar nichts mehr haben?
- 162 G: Weniger.
- 163 J: Ist das dann im Vorfeld auch irgendwie...
- 164 G: Wie gesagt, wir selbst sind ja nicht so Technologie, wir entwickeln ja keine Technologien, wir wen-
165 den sie nur an. Vielleicht im Marketing Bereich oder im Vertriebsbereich wo man spezielle
166 Vertriebsthemen hat, die man sich gerade neu überlegt, die es noch nicht gibt, dort ist es vielleicht ein
167 bisschen kritischer. Weil wenn da ein Konkurrent an das heran kommt und dann vielleicht bei der
168 Umsetzung ein bisschen schneller ist als wir, dann sind wir nur mehr zweiter und dann ist der ganze
169 Effekt vorbei. Aber im technischen Bereich machen wir keine Entwicklung.
- 170 J: Also war die Sorge gar nicht da.
- 171 G: Das ist eher die Sache, dass man schauen muss, dass man am Ball bleibt, dass man immer mit-
172 kriegt, wie das überhaupt läuft. Das ist eher das Thema. Ich meine wir sind ja bei verschiedenen Kon-
173 gressen, in verschiedenen Fachausschüssen drinnen, wir stimmen uns Österreichweit ab mit anderen
174 Firmen und da versucht man immer von dem Informationsstand her hoch bleiben, die Gefahr groß
175 ist, dass man überholt wird von der Entwicklung, dass man es erst gar nicht mitkriegt. Da ist immer
176 eine junge Firma die vielleicht in einem neuen Gebiet arbeitet, wo es bis jetzt noch nichts gegeben
177 hat ein besonders positiver Effekte für uns. Das man wieder in eine neue Richtung geht. Das ist genau
178 dieses Augmented Reality Thema.
- 179 J: Nochmal allgemein gesehen, was glauben Sie, sind die größten Herausforderungen so einer Koope-
180 ration?
- 181 G: Einerseits, ist es natürlich einmal die Erwartungen gegenseitig.
- 182 J: Gleiche Ziele...
- 183 G: Das gehört natürlich vorher ausgedet, nicht dass sich der eine erwartet, dass er dann einen le-
184 benslangen Job bei uns hat und wir wollen eigentlich kein Geld investieren.
- 185 J: Also eher Kommunikationsschwierigkeiten, dass das die größte...
- 186 G: Ja, also, aber das muss man ausreden, das ist kein Problem. Das zweite ist, dass man selbst qualifi-
187 ziertes Personal für dieses Projekt abstellen kann. Das ist, wir sind eine kleine Firma nicht so einfach,
188 weil wir haben in meinem Bereich zwar 60 Leute aber davon habe ich drei oder vier, die ich auf so-
189 was ansetzen kann. Die sind aber auch mit allen anderen Projekten schon zu. Das sind immer die
190 gleichen Leute die solche Sachen treffen. Das ist nicht so, dass man irgendwelche Mitarbeiter nimmt
191 und sagt, mach das. Das ist sicher ein Problem da ist eigentlich die Zeit wird immer enger das ist in
192 jeder Firma so, es dreht sich alles immer schneller, die Zyklen in denen sich alles ändert, werden im-
193 mer kürzer. Wir kämpfen eigentlich mit der Organisation ständig mit unseren Aufgaben und haben
194 eigentlich wenig Zeit, dass wir uns um Themen kümmern die unmittelbar notwendig sind. Das ist
195 aber ein strategisches Thema das eigentlich nicht notwendig ist ohne dem es auch weiterlaufen wür-
196 de. Da muss man sich trotzdem die Zeit nehmen einfach, man muss sich herausnehmen aus dem

- 197 täglichen Betrieb, ein bisschen eine Strategie legen und über die Zukunft reden und nicht nur das
198 tägliche machen.
- 199 J: Und wenn Sie jetzt sagen dass Ihr Unternehmen eher klein ist und hat nicht so viele Personen,
200 würden Sie trotzdem sagen dass Ihr Unternehmen eine bestimmte Unternehmenskultur verfolgt, die
201 die Mitarbeiter auch wirklich einhalten?
- 202 G: Schwer zu sagen, wir haben in den letzten fünf Jahren dreimal den Vorstand gewechselt, also was
203 soll ich da von einer Unternehmenskultur reden? Jedes Mal, jeder Vorstand hat eine neue Unter-
204nehmenskultur, die er mitbringt.
- 205 J: Wie schnell stellen sich die Mitarbeiter darauf ein?
- 206 G: Ja bevor sie sich eingestellt haben ist dann der nächste wieder da.
- 207 J: Ok, das ist dann natürlich nicht so vom Vorteil.
- 208 G: (lacht) Aber sagen wir so. Grundsätzlich sind EVUs natürlich eher konservativ aufgestellt. Hat sich
209 auch in der Vergangenheit sicher bewährt. Wir legen großen Wert auf Qualität, wir legen großen
210 Wert auf gut durchdachte Systeme und nicht auf schnelle Lösungen. Unsere Systeme müssen 50 bis
211 100 Jahre halten, eine Leitung hält 50 bis 100 Jahre, ein Kabel hält so lang, ein Trafo hält so lang. Eine
212 Schalteranlage muss so lange halten, wenn die nach 30 Jahren kaputt ist dann gehen wir uns be-
213schweren beim Hersteller. Deswegen gibt's keine schnellen Lösungen normalerweise. Noch dazu ist
214es Versorgungssicherheit, wir müssen sicher sein, dass das Ding funktioniert, weil ich kann nicht ir-
215gendetwas auf Verdacht einbauen.
- 216 J: Und wie wird das unter den Abteilungen kommuniziert? Gibt's da so Richtlinien oder nicht?
- 217 G: Wir haben uns am Anfang zusammengesetzt, da waren mehrere Abteilungen beteiligt in der Aus-
218wahlphase. Dann ist eine Firma übrig geblieben, mit dieser einen Firma werden wir irgendetwas ma-
219chen. Das ist jetzt dann nur noch eine Abteilung damit beschäftigt, genau die die es betrifft und über
220den Fortschritt wie es dann weiter geht informiere ich schon regelmäßig meine Kollegen, das ist nicht
221das Problem. Wir haben unsere Jourfixes wöchentlich eigentlich oder zumindest alle 14 Tage gibt es
222eins und da berichten die Bereiche einfach was relevant ist.
- 223 J: Und wie ist das mit Fehlertoleranz, ich meine jetzt haben Sie gesagt, es dürfen keine Fehler passie-
224ren aber...
- 225 G: Wenn man es im Netz einsetzt. Wenn man es nur offline einsetzt zum Üben und zum Testen ist es
226wurscht.
- 227 J: Das heißt, das wird schon toleriert, wenn man. Also aus Fehlern lernen man ja...
- 228 G: In dem Fall jetzt machen wir Proof of Concept, da sagt schon der Name, dass man prüft ob es
229funktioniert. Da kann man nicht von Haus aus erwarten, dass es super klappt. Wenn's nix wird, dann
230wird halt nix. Wir erwarten uns natürlich schon den Einsatz vom Partner, dass der alles in seiner
231Macht stehende versucht und hinbringt also wenn der nur das Geld nimmt und nichts arbeitet, da
232werden wir uns schon aufregen, aber dazu macht man einen Projektplan, Zwischenziele, definiert das
233alles, dann kann man nachvollziehen ob die erwarteten Ergebnisse kommen oder nicht kommen.
234Wenn es technisch nicht geht, gut, dann war das zu früh wahrscheinlich.
- 235 J: Würden Sie sagen, dass Ihre Unternehmenskultur trotzdem ein bisschen innovativ ist?
- 236 G: Wie gesagt, das ganze Unternehmen ist eher konservativ aber in Einzelbereichen wo wir am Markt
237stehen müssen innovativ sein weil sonst sind wir dort immer nur die Zweiten. Das ist vor allem im
238Vertrieb und bei gewissen technischen Anwendungen wo es einfach große Technologiesprünge gibt
239da muss man einfach mitgehen mit der Zeit, da muss man innovativ sein. Also die ganze Telekommu-
240nikationsgeschichte, die ganze Prozessgeschichte, die ganze Ciber- Security Sache, da muss man am
241Puls der Zeit sein, ob eine kleine Firma oder große Firma mit 800 Mitarbeitern da muss natürlich das
242Sicherheitskonzept im EVU muss natürlich passen. Weil sonst steht die ganze Firma am nächsten Tag
243wenn einer auf den falschen Knopf drückt. Es gibt so Themenbereiche wo man einfach vorne dabei
244sein muss.
- 245 J: Zurück zum Projekt und zur Kooperation, können Sie die Unternehmenskultur von Ihren Koopera-
246tionspartner beschreiben oder haben Sie mit denen noch nicht eng zusammengearbeitet?
- 247 G: Wir haben mit dem einmal Kontakt gehabt, das war da in Velden bei dieser Messe.
- 248 J: Also danach eigentlich gar nicht mehr?

249 G: Danach nur noch telefonisch bzw. per Email und das auch nur sehr zögerlich. Zuerst hat er einein-
250 halb Monate nichts von sich hören lassen und auf einmal doch zurück geschrieben, sie wollen doch
251 was machen. Dann haben wir was zusammenschreiben müssen was brauchen wir von ihnen, einen
252 Projektplan machen, sich über die Kosten einigen und dann durchstarten.

253 J: Und wenn sie jetzt das ganze Projekt also den Prozess vom Projektablauf beschreiben würden,
254 würden Sie sagen, das war gut geplant oder eher nicht?

255 G: Das ganze Pulldock Programm oder was?

256 J: Mhm.

257 G: Naja ich finde der Ansatz ist ja ganz interessant und auch der Wutscher der mit seiner Assistentin
258 die da bei uns war, da hat sehr gut geklungen und sie haben es sehr gut aufbereitet gehabt. Ich war
259 ein bisschen enttäuscht über das mangelnde Interesse bei der Veranstaltung in Velden. Weil es wa-
260 ren dort eigentlich nur die Leute die unmittelbar mit der Sache zu tun gehabt und sonst waren ei-
261 gentlich kaum irgendwelche Leute. Also von den Leuten die dort gesessen sind, haben äh 80% selber
262 eine Rede gehalten. Und dann waren noch ein Paar Firmen und die haben jeweils einen geschickt
263 und das war's im Prinzip. Ich hätte mir schon ein bisschen mehr Feedback erwartet wenn es schon so
264 aufgezogen wird, aber gut vielleicht ist es bei der zweiten Runde besser, weiß ich nicht.

265 J: Und so vom Matching her, also finden Sie, das hat gut funktioniert hat oder eher nicht?

266 G: Eine Firma die sich in einer oder zwei Minuten vorstellen muss. Was will man da so viel sagen.
267 Außer deinen Namen und wo du her kommst. Also ich hätte mir schon erwartet, dass man fünf Mi-
268 nuten vielleicht ein bisschen über ihre Produkte reden. Das war mir zu kurz. Ich mein es war alles in
269 Englisch okay, das ist okay, so viel muss man halt Englisch können, aber das war nur eine Minute. Das
270 hat mir nicht so gefallen. Dann hat es ja wohl diese Ausstellung gegeben wo die Sachen zum An-
271 anschauen waren, wo man Sachen ausprobieren konnte wie bei jeder Messe.

272 J: Haben Sie das Gefühl gehabt, dass die Startups dann auch wirklich daran interessiert waren mit
273 ihnen in Kontakt zu treten?

274 G: Unterschiedlich. Einer wollte unbedingt einen Job machen mit uns aber hat gar nichts gehabt zum
275 Vorzeigen. Der hat gesagt er macht äh alles was wir ihm sagen. Aber das kann ich ja mit jeder Firma
276 machen. Der Sinn ist ja mit dem fertigen Produkt das ungefähr für uns passt, zu starten und wir das
277 nur noch anpassen für unsere Bedürfnisse. Das war zwar der technische Bereich wo wir was ge-
278 braucht hätten, eventuell Unterstützung aber das hat so ähnlich geklungen war ganz anderes.

279 J: Was hätten sie für Verbesserungsvorschlag, dass das beim nächsten Anlauf optimiert werden kann.
280 Dass sich die Kooperationspartner besser finden und dass dann wirklich vielversprechende Kooper-
281 ationen entstehen?

282 G: (überlegt) Wie gesagt, ein bisschen mehr Inhalt bei der Vorstellen der Startups damit man ein
283 bisschen genauer weiß um was geht. Ich glaube es ist im Hintergrund ja auch gelaufen, das heißt die
284 haben uns ja einen Vorschlag gemacht aus der Liste heraus welche Startups am ehesten zu uns pas-
285 sen. Wir haben vorher gesagt was wir brauchen, die haben uns Matching geliefert, die habe ich aber
286 schon auf meiner Liste stehen gehabt, und mit denen habe ich versucht direkt Kontakt aufzunehmen
287 auf dieser Messe und habe sie angesprochen. Die haben auch gewusst dass ich komme und mit ihnen
288 reden werde. Also so gesehen haben sie es äh schon vorbereitet gehabt das Ganze. Ich habe nicht so
289 den Eindruck gehabt, dass auf meine Wünsche irgendwie eingegangen worden ist. Sagen wir so sie
290 haben relativ oberflächlich gesucht, was so ähnlich klingt und das wars dann. Aber vielleicht war die
291 Auswahl zu schlecht, es war einfach niemand da der gepasst hat. Der dritte hat ja dann mit uns nichts
292 mehr zu tun gehabt was wir eigentlich wollten, das war schon ganz was anderes eigentlich. Wenn das
293 die drei besten waren von der ganzen Gruppe, dann waren wenig passende Unternehmen dabei.

294 J: Wahrscheinlich auch zu wenig unterschiedliche Branchen?

295 G: Ich habe auch den Eindruck gehabt, dass das Ganze sehr industriellastig war. Dass das Ganze eher
296 in die Industrie gegangen ist, technische Entwicklungen für die Industrie und weniger für
297 Dienstleister oder EVUs.

298 J: Also wäre ein guter Ansatzpunkt, dass man auch die Bandbreite der Startups erweitert.

- 299 G: Dass man vielleicht im Dienstleistungsbereich auch etwas macht. Da gibt es einfach die Bereiche
300 wo die da was brauchen können. Also da habe ich nicht den Eindruck gehabt, dass da für mich was
301 passen könnte. Wir haben uns eher was Technisches ausgesucht jetzt zum Schluss.
- 302 J: Und wenn sie jetzt sagen müssen, was Ihnen gut gefallen hat, der Prozess, wie es abgelaufen ist?
- 303 G: Grundsätzlich die Idee finde ich gut (überlegt) auch die Vorbereitung habe ich gut gefunden, dass
304 man die Vorgespräche vorbereitet gehabt bei der Veranstaltung in Velden. Und dann hinten nach
305 hängt es von den individuellen Unternehmen ob da weiter was passiert oder nicht.
- 306 J: Und so wie der Ansatz, dass die Startups nach Kärnten kommen sollen, das war nicht notwendig,
307 oder? Weil das war ja eigentlich das Ziel dass die sich da ansiedeln in Kärnten?
- 308 G: In unserem Fall hat man keine Notwendigkeit, dass der da ein Büro aufmacht in Klagenfurt, wenn
309 er für uns eine Software Entwicklung macht, kann er das von zu Hause aus auch machen. Das können
310 wir uns am Telefon auch ausreden. Das ist vielleicht eher bei Industriebetrieben der Fall. Wenn ich
311 bei der Infineon irgendeinen technologischen Prozess dort verbessere oder optimieren will, dann
312 muss ich vor Ort sein. Wenn ich ein Programm für irgendjemanden schreibe, dann kann ich das über-
313 all schreiben.
- 314 J: Gut. Hast du noch Fragen?
- 315 O: Äh ja habe ich. Eine Frage zur Kooperation: Gibt es vielleicht irgendwelche Probleme, Widersprü-
316 che oder Missverständnisse?
- 317 G: Wir sind ganz am Anfang, wir haben noch nichts gemacht. Wir haben jetzt gerade einmal. Die ha-
318 ben uns ein Angebot gemacht, sie würden was machen, kostet zwischen 20 und 30 Tausend Euro
319 Proof of Concept, ich bin zu meinem Vorstand gegangen, hab das ok abgeholt intern ob ich das ma-
320 chen darf, ja habe ich bekommen und jetzt werden wir halt versuchen, die ersten Schritte zu setzen.
321 Eigentlich ist noch nichts passiert, außer Mails geschickt.
- 322 O: Ah ok.
- 323 G: Eher so, dass ich den Eindruck gehabt haben, dass die andere Firma nicht wirklich interessiert ist
324 weil wir haben vor Weihnachten bereits geschrieben dass wir Interesse hätten was zu machen und
325 dann nichts mehr gehört von Ihnen, dann habe ich gedacht, ok, wollen sie nicht. Dann auf einmal
326 haben sie sich doch gemeldet und wir haben gedacht, sie haben doch Interesse. Man hat gemerkt,
327 dass sie nicht ganz verstanden haben um was es geht und dann habe ich ihnen nochmal erklärt, was
328 ich genau brauche und dann haben sie zurück geschrieben OK, wenn das genauso ist können sie sich
329 schon vorstellen, dass das gar nicht so schwierig ist. Das ist der aktuelle Stand.
- 330 J: Wie lange Sie denken dass es jetzt braucht?
- 331 G: Ich muss jetzt in den nächsten Tagen einmal eine Konzept erstellen was genau gebraucht wird und
332 was genau Arbeit ist, das muss ich ihnen dann schicken, die machen dann ein Angebot daraufhin was
333 es kostet zeitlich, dann können wir starten frühestens in drei, vier Wochen. Wie lange die dann brau-
334 chen habe ich keine Ahnung. Die brauchen dann vielleicht ein, zwei Monate bis sie dann mal einen
335 Prototypen erstellt haben und schicken. Dann sind äh schon drei Monate vorbei und dann werden
336 wir eh sehen, ob es etwas wird oder nicht. Also ich schätze einmal in einem Jahr kann ich was Kon-
337 kretes sagen ob es was geworden ist oder nicht.
- 338 J: Eine Frage vielleicht noch, hätte der Kooperationspartner genau das gleiche Ziel wie Sie und sich
339 dann zwischendurch um entscheidet, wären sie dann bereit ihre eigene Ziele in den Hintergrund zu
340 stellen oder stehen trotzdem ihre Ziele immer im Vordergrund?
- 341 G: Na ja, schon. Es ist ja nicht mein Geld das ich einsetzte sondern das Geld unserer Firma. Ich mein
342 ich kann keine Sachen fokussieren, die uns keinen Nutzen bringen. Wir müssen das Firmeninteresse
343 im Hinterkopf haben. Wir müssen versuchen, das Ganze in die Richtung zu drängen, dass ich mir sel-
344 ber noch einen Nutzen daraus ziehen kann. Muss nicht unbedingt Nutzen im Sinne von Euros sein,
345 das kann auch ein Wissensgewinn oder einfach mit einer neuen Technologie sich anfreunden, die
346 man verwenden oder selber brauchen kann. Wir haben vor 2011 einen Pilotversuch gemacht, war
347 damals noch ziemlich neu, hat noch fast keiner gehabt und das war ein tolles Projekt, wir haben drei
348 Jahre gearbeitet und da haben wir irrsinnig viel gelernt dabei. Im Prinzip der Nutzen war auch relativ
349 gering jetzt unmittelbar, aber unsere ganzen Mitarbeiter sind mit der Technik vertraut worden, alle
350 haben sich Gedanken darüber gemacht, man ist einfach schon drei Schritte weiter gegangen und

351 jetzt wo wir es dann auch wirklich einsetzen sind wir einfach schon viel weiter. In dem Sinne werde
352 ich versuchen das Projekt zu nutzen für meine Interessen. Dass ich versuche das heraus zu holen was
353 mir auch etwas bringt. Aber natürlich wenn man sieht unterwegs die Richtung die man ursprünglich
354 überlegt hat die ist nicht zielführend dann kann man schon nach justieren, das ist klar, aber in einer
355 Richtung wo man Nutzen davon hat. Wenn es dann heißt in der Kosmetik Industrie Produkte entwi-
356 ckeln, da werde ich sagen okay, aber da bin ich nicht mehr dabei, das geht mich nichts an da mache
357 ich was anderes. Aber wenn es darum geht dass man sagt ok das mit Gasleitungen schnüffeln das
358 funktioniert nicht da brauchen wir anderes da gibt es etwas in der Instandhaltung das genauso gut
359 war, dann kann ich da schon switchen da bin schon flexibel. Wobei wenn man Piloten oder Proof of
360 Concept macht hat man von Haus aus nicht so viel Geld und Zeit drinnen, also da kann man nicht
361 ewig lang die Richtung ändern weil dann geht mir irgendwann die Luft aus und dem Startup wahr-
362 scheinlich auch.

363 J: Bei Runde zwei beim Pulldock Projekt sind sie nicht dabei oder?

364 G: Wollten wir nicht mitmachen nein. Erstens weil wir äh etwas gefunden haben, in der ersten Runde
365 mit dem wir jetzt einmal losstarten, wir haben nicht unbedingt einen Bedarf zur Zeit, dass wir wieder
366 uns schon wieder etwas neues überlegen müssten ob wir eventuell was machen könnten. Wir haben
367 einen konkreten Bedarf aber über den Bedarf werden wir auch konkret ausschreiben. Das war die
368 Softwaregeschichte wo man nix gefunden hat.

369 J: Aber grundsätzlich wären sie nicht abgeneigt noch einmal am Projekt mitzumachen?

370 G: Genau aber jetzt aktuell...

371 J: Kein Bedarf?

372 G: Nicht nur kein Bedarf, ich hab auch die Arbeitszeit nicht so. Da muss ich dann schon wieder einige
373 Tage in Velden verbringen, das ist nicht so einfach.

374 J: Also sollte man das nicht jedes Jahr machen...

375 G: Na ja, es gibt ja viele Firmen. Es müssen nicht immer die gleichen Firmen jedes Mal mitmachen. Es
376 können ja ruhig bei jedem Turnus andere Firmen mitmachen. Beim nächsten Mal die anderen Fir-
377 men, man muss ja breitstreuen. Ich glaube, das passt schon, man kann das ruhig öfters anbieten.
378 Außer es rennt sich tot, wenn sich keine Firmen finden lassen, die mitmachen wollen, dann ist es
379 sinnlos. Aber ich glaube jetzt am Anfang wo man das ganz neu initiiert hat zweite Runde, dritte, viel-
380 leicht kann es auch wachsen, vielleicht findet man mehr Startups. Oder man macht spezifisch für
381 gewisse Branchen diese eine Branche, Industriebranche, Gewerbebranche, macht spezifisch für die
382 was. Weil wenn man so viel gleichzeitig macht, das ist ein Problem, dann findest du keine Firmen,
383 dann gibt es zwar 20 Firmen aber 18 davon kommen für dich gar nicht in Frage. Wenn ich spezifisch
384 für Gewerbebetriebe was suche, die haben alle ähnliche Probleme wahrscheinlich, brauchen ähnli-
385 che Konzepte.

386 J: Das ist sicher ein guter Verbesserungsvorschlag?

387 G: Mhm. Also dieses Mal war es eher für Industrie beim ersten Mal. Da habe ich mich nicht so wohl
388 gefühlt Nicht so gefunden, weil wir ja nichts bauen, nix entwickeln.

389 J: Weil die anderen Unternehmen waren eher...

390 G: Ja, Infineon oder sowas, für die passt es wahrscheinlich. Aber wir haben auch was gefunden wenn
391 das was wird dann haben wir was gefunden.

392 J: Das ist das was zählt.

393 G: Eben wir haben uns auch nicht mehr erwartet, wir wollten engagieren mit seinen eigenen Kräften,
394 dann hast mehr Arbeit mehr Sachen zu koordinieren die man nicht unbedingt braucht.

395 J: Alles mit zusätzlicher Arbeit verbunden.

396 G: Klingt blöd, aber es ist trotzdem so. Unnötige Sachen machen wir nicht. Strategie ist nicht unnötig,
397 das macht man gern, das gehört zur Unternehmensführung.

398 J: Ja gut das wäre es dann eigentlich. Vielen Dank nochmal.

399 O: Dankeschön.

400 G: Bitte, gerne.

Interview 3 mit Herrn Philipp Smole und Herrn Roland Waldner Philips Klagenfurt

Datum und Ort	09. März 2017, Philips Klagenfurt
Uhrzeit und Dauer	16:00 Uhr, 52 Minuten
Befragte	Philipp Smole (P) und Roland Waldner (R)
Interviewer	Julia Jost (J) und Olga Palinova (O)

- 1 J: Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit für ein Interview mit uns genommen haben. Ich würde Sie darum
2 bitten zuerst etwas von Ihnen selbst zu erzählen und welche Bedeutung Innovation und Kooperation
3 in Ihrem Unternehmen bzw. in Ihrem Bereich spielt.
- 4 P: Ok. Mein Name ist Philipp Smole. Ich habe einen Dr. in Physik und bin schon seit vielen Jahren bei
5 der Philips. Innovation spielt eine sehr große Rolle. Innerhalb von der Philips wo wir Scouting Teams
6 haben die nach Kooperationspartnern suchen. Wir haben Technology Scouts die wir bezahlen struk-
7 turell. Das heißt wir schauen uns ganz bestimmte Felder an wo wir uns hinein bewegen möchten.
8 Gutes Beispiel ist Nutrition advice – das heißt Ernährungsberatung als Teil von unserm Portfolio. Und
9 da schauen wir uns an welche Anbieter es gibt in der Startup-Szene und dann haben wir noch äh in
10 Philipps DACH mittlerweile einen sogenannten Makerspace, wo wir letztendlich für Startups im Beta
11 Status, Pre Seat Phase Infrastruktur zur Verfügung stellen. Angefangen von.
- 12 *(Herr Waldner betritt den Raum und stellt sich vor)*
- 13 P: Ja äh angefangen von Büro bis hin, dass wir uns daran beteiligen.
- 14 J: Ok.
- 15 P: Und Roland und ich sind im Wesentlichen am Standort eigentlich für diese Dinge und die Koordina-
16 tion verantwortlich. Der Roland ist der Gruppenleiter und ich bin inhaltlich für das Thema verant-
17 wortlich.
- 18 J: Ok.
- 19 *(Kurze Pause)*
- 20 P: Reicht das als Einleitung?
- 21 J: *(lacht)* Das reicht auf alle Fälle, ja.
- 22 *(Lachen)*
- 23 J: Gut, dann darf ich Sie gleich fragen, warum Sie sich dann dazu entschieden haben, am Pulldock
24 Projekt mitzumachen und welche Motivationsfaktoren dahinter stecken.
- 25 P: Eh. Nummer eins Opportunismus und Faulheit. Äh das war gratis, wir durften den Input definieren,
26 also sprich eine Suche vorgeben. Normalerweise zahlen wir relativ viel Geld für so etwas und es ist
27 sehr aufwendig so einen Prozess zu betreuen. Das ist zur Verfügung gestellt worden als Infrastruktur.
28 Ähm wenn das jemand anderes für einen macht und man kann ein bisschen die Rahmenbedingungen
29 äh beeinflussen, was wir auch konnten weil es so Intech Interviews und weiteres gab, ähm dann ist
30 mir der Zeitaufwand das immer wert. Weil oft sehen andere Augen einiges mehr als wir selbst sehen
31 und wir leiden auch unter Betriebsblindheiten in einer gewissen Form. Also wir haben es auch als
32 Möglichkeit gesehen. Das ist Nummer zwei und das geht jetzt über den Opportunismus hinaus. Ich
33 würde sagen, das war eigentlich eher.
- 34 R: Inspiration, Neugier.
- 35 P: Genau.
- 36 R: Gibt es etwas in einer gewissen. Es gibt immer etwas was wir nicht wissen.
- 37 J: Ja.
- 38 R: Gibt es da etwas was wir nicht wissen was wir nutzen können, das uns auf neue Wege bringt, das
39 eine Möglichkeit ergibt. Das ist eigentlich. Das ist jetzt ein Thema, also was Philipp auch gesagt hat ist
40 Opportunismus und diese Neugier und all diese Dinge. Das begleitet uns schon seit über zehn Jahren.
41 Wir machen das andauernd und Nutzen einfach Möglichkeiten, die sich auftun. Und eine gleich vor

42 der Türe ist natürlich ideal weil es ist ein Unterschied ob das jetzt über in Asien läuft oder in den USA.
43 Also das ist immer schwieriger und so ist es relativ einfach für uns mit zu machen.

44 P: Ich mein und ein großer Vorteil von uns ist natürlich wir machen sehr viele Dinge selbst und mit
45 Partnern die wir sehr gut kennen. Äh, ich weiß nicht ob Sie den Herrn Watzlawick kennen aber da
46 kommen dann oft solche self fulfilling prophecies raus. Ähm, weil man sich eigentlich schon gut kennt
47 und man bekommt genau das geliefert was man gefragt hat. Das spannende an dem Ding war, dass
48 wir gesagt haben, jetzt probieren wir es mal mit jemanden den wir überhaupt nicht kennen und auch
49 nicht wissen, was herauskommt. Und da sind dann für uns auch recht interessante Ergebnisse heraus
50 gekommen also insofern war das auch irgendwo schauen wir mal etwas Neues auszuprobieren.

51 R: Genau. Wir gehen bei sowas auch immer rein ohne. Das klingt jetzt blöd und ist auch nicht ganz
52 richtig, aber ohne Erwartungshaltung. Überhaupt du weißt nicht ob du etwas findest.

53 J: Ja stimmt.

54 R: Wenn wir dringend etwas brauchen dann gehen wir nicht nur auf eine Gruppierung sondern
55 schießen ziemlich weit. Und sagen was gibt es hier und da. Aber da kann man einfach einmal die
56 Möglichkeit nutzen.

57 *(Herr Smole telefoniert. wodurch die Antwort von Herrn Waldner nicht vollständig verstanden wird)*

58 J: Also die Chance genutzt.

59 R: Genau.

60 J: Und welche Ziele haben Sie dann im Vorfeld definiert die Sie da jetzt durch das Projekt erreichen
61 wollen?

62 P: Wir haben uns gar kein Ziel gesetzt.

63 J: OK?

64 P: Also wir haben im Wesentlichen einen Scouting Scope gesetzt, ja. Wo wir gesagt haben, in dem
65 Bereich hätten wir gerne Möglichkeiten und die dann identifiziert. Aber ich muss ganz ehrlich sagen,
66 ich bin selber da jetzt nicht rein gegangen und habe gesagt, da müssen mindestens zwei dabei sein
67 sonst bin ich beleidigt, weil wir haben schon 100.000 € gezahlt und es ist nichts dabei heraus ge-
68 kommen. Und hin und wieder ruft uns jemand an der uns wegen irgendetwas kennt und der jeman-
69 den kennt der uns kennt und dann kommt eine ganz super Kooperation heraus. Also im Vorhinein ein
70 Erfolgsziel zu definieren. Also ich hab keines gehabt. Weiß ich nicht hast du eines gehabt?

71 R: Nein. Also es gibt.

72 *(Herr Smole verlässt den Raum)*

73 Nein es gibt bei vielen Dingen. Wenn wir etwas Bestimmtes suchen. Beispiel wir haben vor Jahren
74 plötzlich viel Wissen benötigt zum Thema Schmerzempfinden beim Haare Ausziehen. Würd ich jetzt
75 so einmal sagen. Ähm da haben wir spezifisch nach Experten gesucht relativ weit - weltweit auch mit
76 Agenturen, die zu dem Thema was sagen können. Da sind wir in Interviews hineingegangen da sind
77 wir mit einem Fragenkatalog rein gegangen. Also die haben das ausgesucht wir haben zum Schluss
78 zehn äh Experten weltweit bekommen und mit denen jeweils ein zwei, drei Stunden Telefonkonfe-
79 renz gehabt. Da sind wir sehr spezifisch rein gegangen und eine Fragenkatalog ausgearbeitet im Vor-
80 hinein was wir denn für Fragen beantwortet haben möchten. Die Experten haben diese Fragen be-
81 kommen, dann sind von den zehn Experten vier abgesprungen, weil sie gesagt haben, das können wir
82 nicht beantworten und das Know-how haben wir nicht. Und dann sind diese sechs Personen übrig
83 geblieben, mit denen haben wir dann eine Telefonkonferenz gehabt und die haben uns zu jeder ein-
84 zelnen Frage Antworten gegeben. Äh nicht jeder zu allen aber in Summe haben wir diese sechs Fra-
85 gen relativ gut für uns äh beantwortet und ich sag einmal wir haben in einem zwei Tages Crashkurs
86 damit quasi viel zusammengebracht. Da sind wir mit einer vollen Erwartungshaltung rein gegangen.

87 J: Ok.

88 *(Herr Smole kommt gemeinsam mit Olga zurück. Kurzer Smalltalk zwischen Herrn Waldner und Olga)*

89 R: Also da haben wir wirklich eine konkrete Vorstellung gehabt und gesagt das wollen wir wissen und
90 deswegen im Vorhinein bestimmte Externe schon ausgeschlossen. Dann gibt es auch teilweise so wie
91 da, wir haben einfach unsere Fragestellung gehabt. Wir wollen immer wieder mit Neuigkeiten im
92 Bereich Kitchen Appliances aufwarten.

- 93 J: Mhm.
- 94 R: Es gibt vieles und es gibt vieles das außerhalb ist. Unsere Idee ist es jetzt auch nicht bei Küchen-
- 95 herstellern in irgendeiner Form zu suchen, da erfindet man eh immer das gleiche. Sondern außer-
- 96 halb. Gibt es irgendetwas außerhalb, dass man machen kann, verwenden kann. Unternehmer suchen
- 97 nach Möglichkeiten etwas zu unternehmen und schauen, ob irgendwelche Dinge dabei sind.
- 98 J: Ok. Das heißt konkrete Ziele sind bei der Kooperation jetzt eben nicht verfolgt worden.
- 99 R: Richtig, ja.
- 100 P: Naja ich mein. (*überlegt*)
- 101 R: Im Themenkreis halt.
- 102 P: Lernen am Prozess ist immer ein Ziel.
- 103 R: Ja, richtig.
- 104 P: Ähm das wir uns neue Fähigkeiten aneignen und vielleicht auch interessante Partner finden mit
- 105 denen man unter Umständen, was auch jetzt der Fall ist, eigentlich kein neues Produkt sondern ei-
- 106 nen neuen Prozess einzuführen.
- 107 R: Oder auch zum Beispiel. Ja vielleicht war das ein Ziel. Das haben wir auch einmal diskutiert. Wir
- 108 bauen neue Netzwerke auf. Wir lernen irgendjemanden kennen. Äh mit Firmen oder mit Startups,
- 109 oder mit wen auch immer wir sprechen, die wissen was unsere Bedürfnisse sind. Das ist mir wo an-
- 110 anders passiert. Ich habe irgendwann einmal mit dem Unternehmen BMW plötzlich zufällig zu tun ge-
- 111 habt und irgendwann hat mich der angerufen und gesagt du ich hab da etwas gesehen, das könnte
- 112 dich interessieren. Und dann habe ich einfach eine Information bekommen, das wäre so nicht pas-
- 113 siert. Und das ist genau das was wir auch versuchen unsere Netzwerke breiter zu machen um einfach
- 114 immer wieder zu neuen Informationen zu kommen.
- 115 J: Ja, das kann nie ein Fehler sein.
- 116 R: Ja, genau.
- 117 J: Gut. Was glauben Sie, jetzt so im Allgemeinen, was man von einer Kooperation für einen Vorteil
- 118 erreichen kann? Sowohl jetzt von der Sicht von einem großen Betrieb, als auch von der Sicht eines
- 119 Startups?
- 120 (*Kurze Pause*)
- 121 P: Naja ich sehe da drei große Dinge. Für uns als großes Unternehmen ist es einmal in erster Linie
- 122 Lernen. Ein Startup kann relativ leicht mit so einem Racecar verglichen werden und wir sind eher ein
- 123 LKW, ja. Wir schaffen Dinge zu scalen, relativ rasch. Wir haben sehr viel, äh, Access to market. Das
- 124 heißt wir können in momentan weltweit ich glaube in über 400 Ländern Dinge verkaufen, sehr rasch
- 125 Dinge industrialisieren. Schnell sind wir eigentlich nicht. Ähm, wir sind wahrscheinlich innovativ. Also
- 126 ich glaub das ist für mich einfach so ein kulturelles Ding. Einfach in der Synergie steckt sehr viel drin.
- 127 Wir halten uns an Prozesse, das hat einen Grund. Unsere Produkte kommen mit hoher Qualität, kos-
- 128 ten aber dafür. Ein Startup braucht das alles nicht – die machen das sehr schnell. Das ist glaub ich
- 129 eins. Zwei – Spezialwissen. Wir können nicht Experten in allem Möglichen sein. Startups haben meis-
- 130 tens eine sehr starke Fokussierung auf gewisse. Ich mein nicht nur Startups andere Firmen im Allge-
- 131 meinen, wo wir nicht Experten sind und wenn wir uns da einarbeiten wollten, was wir könnten, sehr
- 132 viel Zeit und Geld investieren müssten und der Partner der mit am Tisch sitzt, das Wissen ist da.
- 133 R: Oder anders gesagt was schon erfunden und da ist nutzen und nicht noch einmal neu erfinden.
- 134 J: Ja.
- 135 P: Und ich glaube das Dritte was natürlich auch noch mit dazu kommt also neben dem kulturellem
- 136 Aspekt und dann äh dem technischen Aspekt der Expertise die mit rein kommt ist im prinzipiellen in
- 137 Kooperationen und Partnerships sind Synergieeffekte die über quasi das Produkt als solches hinaus-
- 138 gehen. Das heißt man lernt neue Prozesse einerseits. Man leiht dann theoretisch und praktisch ande-
- 139 ren wieder sein Netzwerk. Wo bei uns Synergien entstehen, die jetzt nicht notwendigerweise in ei-
- 140 nem Produkt landen aber vielleicht in einem Development oder einem Entwicklungsprozess wo wir
- 141 uns dort oder da ein Geld ersparen oder simpel und einfach einen Mitarbeiter identifizieren.
- 142 R: Mhm, genau.
- 143 P: Den wir dann auf Grund von einer Partnerschaft. Wir haben da, wir arbeiten da mit dem CTR zu-
- 144 sammen und einigen Universitäten wo wir immer wieder einfach Leute anstellen.

- 145 J: Mhm ok.
- 146 P: Eine super Möglichkeit um jemanden kennenzulernen und zu sagen poah, das wäre aber ein toller
147 Mitarbeiter.
- 148 R: Auch umgekehrt. Es gibt dann auch immer wieder bei Kooperationen das Leute dann sagen weißt
149 du was, eigentlich möchte ich das was ich mache gar nicht mehr machen oder ich würde gerne bei
150 euch arbeiten.
- 151 P: Also ich würde das jetzt als erweitert Synergien bezeichnen die jetzt nicht notwendigerweise et-
152 was mit einem Produkt oder einem technischen Prozess zum Tun haben. Ja, das seh ich dann auch
153 noch darin. Hab ich noch etwas übersehen?
- 154 R: Nein.
- 155 J: Und aus Startup Sicht? Was haben die jetzt für einen Vorteil wenn sie gerade mit ihnen eine Ko-
156 operation eingehen?
- 157 R: Also wenn sie mit uns da, mit uns beiden zusammen arbeiten, dann haben sie einen riesen Vorteil.
- 158 J: Ok?
- 159 R: Weil wir ziehen niemanden über den Tisch. Eigentlich haben die Startups kriegen von uns teilweise
160 Informationen die sie von anderen die sie betreuen hätten bekommen sollen. Das ist aber oft nicht
161 passiert und wo wir dann auch gesagt haben und jetzt ist stopp – sagt uns das nicht weil wenn ihr uns
162 das sagt dann ist euer Patent im Eimer. Und das ist glaub ich etwas was Startups bei uns relativ viel
163 auch gelernt haben. Ich hab das auch teilweise oft als Feedback bekommen.
- 164 P: Mhm, der Florian hat mir das gestern auch gesagt. Also das eine Startup mit dem wir zusammen-
165 arbeiten. Also Mentoring ist glaub ich eines.
- 166 R: Ja.
- 167 P: Das mitkommt. Ähm zwei, drei Startups mit denen wir, also jetzt nicht mit dem Programm, son-
168 dern mit dem wir in der Vergangenheit zusammengearbeitet haben, haben wir als Firmen aufge-
169 kauft. Die haben einfach extrem viel Geld verdient. *(lacht)*
- 170 R: Die Philips Zahnbürste beispielsweise.
- 171 P: Sonicare, das war ein Startup das wir auch gekauft haben.
- 172 R: Wo wir halt die Möglichkeit gesehen haben, was man aus dem machen kann, was der Erfinder gar
173 nicht so gesehen hat.
- 174 P: Ähm und dann ist es natürlich für sehr viele mit denen wir zusammen arbeiten ist es Marktzugang.
175 Wir sitzen in jedem Elektronik Retailstore in ganz Europa, Asien und in den USA. Ähm typische Star-
176 tups schauen, dass es einmal irgendeinen Vertriebsweg identifiziert und eventuell einen Erstkunden
177 bekommt. Wenn wir an eine Idee glauben, wie bei dem Airfire, er hat das ja auch nicht glauben kön-
178 nen, aber wir haben innerhalb von was waren das vier Jahre von null auf 200 Millionen Business auf-
179 gebaut. Wenn Sie da ein Patent haben und das an Philips lizensieren, können Sie sich vorstellen, dass
180 das monetär für Sie sich natürlich auszahlt. Es kommt darauf an wo das Startup natürlich ist, ja. Also
181 es gibt Startups die sind in der Pree-Seed Phase die haben Ideen und vielleicht einen Demonstrator,
182 kein Produkt noch nicht. Einige haben keinen Business Case und gar nichts. In dem Fall arbeiten wir
183 eigentlich auf Ideenbasis zusammen und helfen ihnen unter Umständen, das waren zwei, drei, zu
184 einem Patent zu kommen und unter Umständen kaufen wir das Patent. Leute die eher in der Seed
185 und in der Beta Phase sind, die eigentlich schon ein Produkt haben, einen Business Case und Weite-
186 res, das sind typischerweise Development Kontrakte, die wir mit denen machen. Äh und sagen ok ihr
187 habt eine super Idee, eine Funktion und ein Produkt unter Umständen wir bauen das in das Gerät xy
188 ein. Hilft einem Startup wenn es einen Auftrag bekommen. Also mit dem einem Unternehmen mit
189 dem wir momentan zusammenarbeiten, die sind gerade von einem Büro in das anderen gegangen.
190 Ich mein das klingt jetzt so trivial. Die haben jetzt mittlerweile einfach Fixkosten. Fixkosten sind Büro,
191 Leute die man bezahlen muss usw. Ein Auftrag über ein halbes Jahr, wo man jedes Monat 10.000
192 Euro überwiesen bekommt, das ist schon mal leben oder nicht leben, ja. Und dann sind natürlich
193 einige dieser Unternehmungen, die schon so im Alpha Status sind. Das heißt die haben schon einen
194 Kundenstamm, einen Business Case, die haben ein Payroll. Das funktioniert schon ein bisschen, ja. Da
195 kaufen wir teilweise sogar Produkte ab. Wir geben Vertriebswege also das sind unterschiedlichste

196 Forme wo Synergien entstehen für die Startups. Im Speziellen jetzt mit Roland, ich glaube wir coa-
197 chen im Moment ein paar (*lacht*) um genau zu sein.

198 J: Und wenn Sie gerade vorher gesagt haben, die Startups werden bei Ihnen nicht über den Tisch
199 gezogen, haben Sie eigentlich bei Kooperationen einmal die Sorge, dass Sie ausgenutzt werden könn-
200 ten oder eigentlich gar nicht.

201 R: Habe ich noch nie gehabt, nein. (*überlegt*) Also mit kleineren Firmen sowieso nicht. Die haben die
202 Erfahrung nicht. Also was dann gefährlicher wird sind. Naja es gibt schon. Wir hatten auch schon
203 Kontakte, da will ich nicht genauer darauf eingehen, mit Startups wo zwei Erfinder gekommen sind
204 und drei Rechtsanwälte. Und wo du dann in einer Besprechung sitzt und sagst ok was sag ich da jetzt
205 noch. Oder was wollen die eigentlich wirklich. Aber ich sag da haben wir teilweise schon so ein gutes
206 Gefühl. Da kann ich relativ schnell auf null herunter fahren und schauen, dass ich das Meeting hinter
207 mich bringe ohne dass ich großartig was sage. Und das war es dann. Also wenn es nicht passt von der
208 ganzen Gefühlslage, also das klingt jetzt blöd, also nicht Hirn- sondern Bauchgefühl, dann ähm sind
209 wir schon recht geübt darin, nicht irgendetwas zu sagen.

210 J: Ok.

211 P: Wobei man natürlich dazu sagen muss, ist wir schauen uns natürlich vorab sehr gut an ähm recht-
212 lich welche IP halten wir selber, welche Ideen haben wir, kommt das in irgendein Problem hinein
213 wenn man Informationen austauscht. Also typischerweise ist es so. Eine Idee die publiziert wird, und
214 dann in einer Zeitung steht, in einer E-Mail dokumentiert ist, äh aufs Internet geht, laut ausgespro-
215 chen wird, kann nicht mehr geschützt werden.

216 R: Die ist veröffentlicht.

217 P: Ist veröffentlicht und damit kann sie jeder frei benutzen. Das ist natürlich immer eine Gefahr in
218 einer Zusammenarbeit wenn man zu zweit an einem Tisch sitzt und Sie arbeiten in einer anderen
219 Firma, dass man diese Idee dann gemeinsam kreiert und dann gibt es natürlich unschöne Dinge.

220 R: Ganz schlimm ist es, wir hatten diese Problematik einmal. Da ist eine kleine Firma zu uns gekom-
221 men zum Thema Zähne putzen. Das ist jetzt über 20 Jahre her und hat uns eine Idee vorgeschlagen.
222 Wir haben aber gesagt nein, stopp aus nicht. Der hat dann nicht wirklich aufgehört. Wir haben dann
223 gesagt nein aus wir brechen das Gespräch ab, das macht jetzt keinen Sinn weil er erzählt uns Sachen,
224 die wir eigentlich nicht hören sollten. Und zwar aus dem Grund, die haben kein anständiges NDA
225 oder wie heißt das?

226 P: Non disclosure agreement – Geheimhaltungsvereinbarung.

227 R: Und wir haben zum gleichen Zeitpunkt an diesem gleichen Produkt gearbeitet. Wir waren aber
228 schon fast Marktreif. Also wir waren ungefähr drei oder vier Monate bevor das Ding auf den Markt
229 gekommen ist. Das ist auch dann passiert. Äh wir haben dann eine Klage bekommen von dem Erfin-
230 der, dass wir seine Ideen gestohlen hätten. Das ist dann relativ schnell vom Tisch gekommen, weil
231 jeder auf der Welt gewusst hat, dass man so ein Produkt in drei oder vier Monaten nicht entwickeln
232 kann. Das geht gar nicht wir haben auch schon drei Jahre daran gearbeitet. Äh und da sind wir natür-
233 lich, wie der Philipp gesagt hat, schauen wir in der frühen Phase schon wen wir einladen. Also man
234 kommt nicht so einfach zu uns. Das hat aber eher damit zu tun, dass wir uns ein bisschen sichern
235 müssen. Auch in einer Form, dass wir non disclosure agreements machen wo wir sagen, wenn jetzt
236 bestimmte Dinge besprochen werden, dann gibt es ein Stopp. Wir waren mit einem Startup zusam-
237 men vor zwei Jahren in Deutschland, da haben wir sofort nach dem wir gesprochen haben, ein Ge-
238 sprächsprotokoll aufgesetzt. Haben das durchgelesen jeder, jeder von uns hat das unterschrieben
239 und dann gesagt das ist es. Das Problem war nämlich die haben uns etwas angeboten zu einem Pro-
240 dukt das wir auch haben. Und eine Weiterentwicklung. Und bei Dingen die wir selbst entwickeln ha-
241 ben wir dann gesagt stopp. Weil sonst hast du nämlich später das Problem dass es eine Klage sein
242 kann. Die Idee ist auf dem Tisch entstanden und eigentlich hätte die Firma jetzt auch Rechte auf das
243 Patent.

244 P: Vielleicht um noch einmal auf das über den Tisch ziehen zurückzukommen. Wir kennen uns in dem
245 rechtlichen eigentlich gut aus und haben recht große Abteilungen die sich damit professionell be-

246 schäftigen. Startups haben das normalerweise nicht. Das was wir jetzt machen ist sie vorab in den
247 Gesprächen darüber aufzuklären. Das sind zwei Dinge. Das eine ist competitionlaw weil sehr oft
248 wenn jemand an einer ähnlichen Idee arbeitet wie sie selbst und sich über technische Vorteile infor-
249 miert, die zu Kostenvorteilen führen kann, das mag die EU Behörde nicht so gerne. Das zweite ist
250 natürlich der Wettbewerb als solches. Gehört die Idee dir oder mir und wer zahlt dann wem was
251 dafür, dass er die Idee in einem Produkt nutzen darf.

252 R: Überhaupt wenn es dann auf einmal ein 200 Millionen-Business wird. Dann sagt jemand das war
253 zu 50% meine Idee also gehören 100 Millionen Euro mir.

254 P: Und das sind genau die Dinge die wir auch im Vorfeld abklären, um den Startups auch wirklich zu
255 helfen und zu sagen, so sind die Rahmenbedingungen.

256 R: Also wir haben ein genaues Prozedere wie wir uns im Vorhinein vorbereiten aber auch wie wir
257 unsere Ideen schützen oder absichern, dass die Ideen die von uns sind auch nachweislich von uns
258 sind.

259 P: Darf ich noch einmal auf die Frage zurückkommen. Der ganze Mechanismus ist nur dazu da, dass
260 wir offen und ehrlich mit anderen Unternehmen kooperieren können und dass es den Austausch
261 gibt. Wir fördern den sehr stark. Wir sind aber auch darauf aus, dass eine Win-win-Situation krei-
262 ert wird und das schafft man einfach nur mit Klarheit und Transparenz. Wir sind sehr offen, wir arbeiten
263 sehr viel mit Startups. Momentan haben wir fünf oder sechs Kooperationen parallel laufen plus Pro-
264 gramme mit Universitäten und anderen. Die Rahmenbedingungen sind aber sehr stark und eng ge-
265 setzt, damit es auch für jeden klar ist, was die Spielregeln sind. Deswegen fürchten wir uns auch
266 nicht. Wir haben klare Spielregeln, die erklären wir aber vorher.

267 R: Wir sagen auch stopp wenn stopp ist. Wir machen nicht zwanghaft weiter. Das muss man auch so
268 machen sonst hat man quasi eine Ehe, die ein Desaster ist.

269 J: Und ist durch das Pulldock Projekt jetzt auch eine Kooperation zu Stande gekommen oder nicht?

270 P: Ja, bei uns ist eine Kooperation zu Stande gekommen.

271 J: Ja? Und glauben Sie, dass Ihr Kooperationspartner jetzt auch wirklich die gleichen Ziele verfolgt wie
272 Sie?

273 P: Jein, Ja. Also ich meine die sind gerade vom Alpha.

274 R: Gleiche Ziele würde ich jetzt gar nicht sagen. Nein, haben sie nicht, die können sie ja auch gar nicht
275 haben.

276 P: Nein ok, haben sie nicht. Also inhaltlich bei dem Projekt ziehen wir am selben Strang. Das Ziel von
277 der Firma momentan ist von.

278 R: Von etwas kleinem zu etwas größeren.

279 P: Von einem Seed würde ich sagen zu einem Beta aufzusteigen. Die suchen gerade 1,5 Millionen
280 Euro Investment. Äh wir haben ihnen jetzt eine Referenz gegeben für den Venture Capitalist und sind
281 noch am überlegen, ob wir uns vielleicht beteiligen oder nicht aber das ist eine andere Geschichte.
282 Also ich würde einmal sagen in dem Projekt haben wir dieselben Ziele. Die Unternehmen haben
283 komplett konträre Ziele. Das hat auch damit zu tun, dass das Business Model B2B Business Modell.
284 Die liefern ein Service an Unternehmen wie das unsere, wir liefern Produkte und Lösungen an Kun-
285 den. Also insofern können wir gar nicht die gleichen Ziele haben.

286 J: Verstehe. Welches Ziel wird dann bei dieser Kooperation verfolgt?

287 P: Wir bauen. Also das Startup hat eine Fähigkeit die uns in zwei oder drei verschiedenen Teilen des
288 Entwicklungsprozesses äh Kosten spart.

289 R: Fokussiert können wir sein und schneller können wir sein.

290 P: Und Zeit. Und Kosten und Zeit sparen ist äh das auf und ab. Kosten sind mir glaub ich nicht einmal
291 so wichtig Zeit ist wichtig. Wir können sehr viel schneller Dinge ausprobieren und testen. Konkret ist
292 es so, dass wir normalerweise Prototypen aufbauen und die kosten relativ viel Zeit um die hin zu
293 bekommen und mit den Kunden zu testen. Und das Startup hat da eine Möglichkeit identifiziert, wie
294 wir diesen Test völlig umgehen können.

295 R: Wobei die haben das gar nicht so gedacht.

296 P: Das war nicht deren Idee. Das war dann eigentlich unsere Idee.
297 R: Genau wir haben dann gesagt he das könnten wir eigentlich so einsetzen. Ganz wo anders.
298 J: Ok verstehe.
299 P: Und die sind gerade dabei, also vielleicht haben sie doch eine Synergie. Ich hab Ihnen gesagt, da
300 gibt es noch so viele andere Leute, die unter Umständen ein ähnliches Problem haben wie wir. Also
301 die erweitern gerade ihr Business Modell, da wir das für sie identifiziert haben.
302 R: Das ist also wieder ihr Nutzen.
303 J: Stimmt. Ja da kann man dann auch profitieren.
304 R: Natürlich wir geben diese Infos weiter, aufnehmen müssen sie es selber. Aber die haben es gar
305 nicht gesehen. Also wir nutzen die Startups um breiter zu sehen zu können, kommen dann aber oft
306 drauf, dass die Startups sehr eng sind. Klar weil das ist ihre Technologie die schauen auf das und das
307 war es dann.
308 J: Das heißt, sie sind dann bei dem Matching-Event in Velden darauf gestoßen?
309 P: Ja. Naja jein. Wir haben natürlich eine Liste.
310 R: Wir haben die vorher schon durchgeschaut und die aus der großen Liste.
311 P: Wobei diese Firma habe ich glaube ich gar nicht früher.
312 R: Die sind später dazu gekommen.
313 P: Ich bin mir nicht ganz sicher. Ich muss ganz ehrlich sagen wir sind international des Öfteren auf
314 solchen Matching-Events also das wäre nicht das erste gewesen und ist sicher nicht das letzte. Wir
315 sind heuer auf drei oder vier.
316 R: Es gibt da sehr viele, die man über Stream eingeladen wird und gar nicht dort ist. Ich war zum Bei-
317 spiel bei einem in Berlin dabei und bin da gesessen. Dann sitzt man halt zwei Stunden und die ma-
318 chen ihre Elevator-Pitch. Ob ich jetzt dort oder da sitze ist im Prinzip egal und ich kann mein Ge-
319 spräch mit denen dann auch führen.
320 J: Dann haben Sie jetzt eigentlich für uns den perfekten Vergleich von diesen Matching-Events oder
321 von solchen Kooperationsprozessen und wie das nun wirklich abgelaufen ist. War der Prozess bzw.
322 das Pulldock Projekt gut geplant oder nicht? Ganz ehrlich bitte.
323 *(Kurze Pause)*
324 P: Naja! Also *(überlegt)*
325 R: Nein!
326 P: Nein. Also Herr Oberhauser hat sich ja sehr bemüht um das aufzusetzen und hat das auch an die
327 Projektpartner weitergegeben. Das Problem aus meiner Sicht ist, es haben ungefähr fünf Partner
328 daran gearbeitet. Das war der Herr Mann mit seiner ein Mann Unternehmung, die Pioneers die ges-
329 coutet haben, der Herr Wutscher, der politisch involviert ist und new value scouting mit drinnen hat
330 und dann war noch ein vierter – keine Ahnung.
331 R: Also wir haben uns nicht ausgekannt. Es waren einfach zu viele Programme und es war nicht klar
332 dass es sich nur um ein Projekt handelt.
333 P: Also die Koordination war konfus. Das Event selbst war gut, war super moderiert. Die größte Ent-
334 täuschung für mich war, nachdem sie so viele Partner mit dabei hatten, dass zum Schluss. Die ur-
335 sprüngliche Idee des Projektes war es nicht nur das Scouting zu machen, sondern die Startups dann
336 auch zu betreuen. Weil auf Grund der vielen Taten sich heraus gestellt hat, dass das Geld komplett
337 aufgebraucht war und die Startups überhaupt keine Unterstützung bekommen haben.
338 R: Also da waren wir enttäuscht, weil wir eigentlich gedacht haben dass es quasi ein Drama Dreieck
339 gibt. Also es gibt uns, es gibt das Startup und es gibt jemanden der die Startups unterstützt.
340 P: Mentor.
341 R: Wenn Sie mit einem Startup aus Israel zum Tun haben, dann sind zwei Rechtsanwälte dabei. Die
342 sind nicht eingeladen. Die sind dabei und sagen dem Startup, stopp, das sagst du jetzt nicht mehr.
343 Die beraten sich dann und sagen wir brauchen jetzt zehn Minuten Auszeit. Und das hätten wir uns
344 eigentlich erwartet. Deswegen sage ich, die Firmen werden bei uns nicht über den Tisch gezogen, da
345 wir ihnen solche Tipps geben.

- 346 P: Also es war ursprünglich im Programm auch angedacht, dass das betreut wird, aber am Ende des
347 Programms oder nach dem Scouting war mehr oder weniger rasch klar, dass das Geld aufgebraucht
348 ist. Auch die Nachverfolgung war mies bis nicht da.
- 349 R: Ja, ein Unternehmen ist zu uns gekommen. Und wir haben uns gedacht die schauen ein bisschen
350 müde aus. Die sind um drei Uhr in der Früh los gefahren und auch nach dem Meeting wieder zurück
351 gefahren.
- 352 P: Weil sie sich das Hotel nicht leisten können.
- 353 R: Organisation warum ist niemand dabei der euch unterstützt.
- 354 R: Was mich ein bisschen gestört hat, aber das ist dann wieder der politische Anteil, dass es dann
355 wichtig ist, dass irgendwelche Landesräte schnell in der Zeitung sind mit irgendeinem Foto.
- 356 P: Da war der Bericht schneller.
- 357 R: Ich finde es ja ok, dass Marketing dazu gehört. Aber das muss dann schon am Anfang geklärt wer-
358 den.
- 359 P: Ich muss dazu sagen, ich habe dann gemeinsam mit Herrn Benger eine Pressekonferenz gehalten,
360 wir haben das ja dann trotzdem gemacht. Wir haben das Feedback auch schon gegeben. Insgesamt
361 sehe ich das Programm als positiv. Es wird gescoutet auf einem breiteren Level, es passiert was in
362 Kärnten Richtung Innovation, wir haben zwei, drei wirklich interessante Optionen herausgetan. Ich
363 finde es schade, dass man nicht fokussiert sich auf die Startups stützt und diese unterstützt. Ich brau-
364 che keine Hilfe, ich habe eine Rechtsabteilung und jede Menge Erfahrung. Wir können uns schon
365 helfen. Und das ist auch das Feedback das wir gegeben haben.
- 366 J: Das ist also der größte Verbesserungsvorschlag den Sie haben?
- 367 P: Genau. Und der ist auch als solcher aufgenommen worden. Und das ist jetzt auch die Änderung die
368 im Programm heuer passiert. Sie werden darauf schauen, dass sie die Startups mehr miteinbeziehen
369 und Erwartungshaltungsmanagement machen diesbezüglich. Eine entsprechende Unterstützung
370 bieten. Das Gründerzentrum, die WIFI und die Industriellenvereinigung, die haben alle die Infrastruk-
371 tur um diese Unterstützungsleistung zu bieten.
- 372 R: Die FH in Villach auch. Es gibt so viele. Das war das erste was ich nicht verstanden habe. Jeder
373 macht sein eigenes Ding anstatt dass man das ganze vereint und verbindet. Jeder verbratet irgendwo
374 Kohle. Die sollten sich zusammenschließen und ein gemeinsames Programm machen. Das machen sie
375 aber leider nicht was wirklich schade ist. Also wir könnten nicht so arbeiten.
- 376 J: Und sind Sie jetzt bei der zweiten Runde auch wieder dabei oder nicht?
- 377 P und R: Ja.
- 378 J: Ja? Auch wieder aus denselben Gründen, weil einfach etwas gemacht wird oder.
- 379 P: Naja ich meine, ich seh das so. Wir haben ja einige Verbesserungsvorschläge gemacht. Einer der
380 Vorschläge war das man für das Programm zahlt. Da haben wir gesagt, ja gerne machen wir aber, äh
381 wir hätten gerne dass wir wesentlich in den Prozess besser eingebunden sind. Ähm das führt jetzt
382 dazu, dass einige Unternehmen in Kärnten sich gemeinsam auf einen Scoutingbrief einigen. Für uns
383 ist es natürlich spannend weil in Kärnten viele ähnliche Interessen haben. Also wie Sie sich vorstellen
384 können, alle die im Bereich Food arbeiten, wie zum Beispiel Molkereien, die Liebherr, die Philips und
385 weitere haben theoretisch ähnliche Interessen.
- 386 R: Also wir stehen uns nicht im Weg, weil wir nicht das Gleiche machen. Weil Liebherr macht Kühl-
387 schränke für den professionellen Bereich, wir machen Küchengeräte. Aber grundsätzlich.
- 388 P: Die anderen bewahren etwas kalt auf.
- 389 P: Im Endeffekt haben wir gesagt ok da schließen wir uns zusammen und machen einen Scou-
390 tingbrief. Das hat den großen Vorteil, dass wir drei Unternehmen oder vier das Geld zusammenlegen
391 und dann als Teil des Programms so quasi einen Mehrwert schaffen. Also ob da jetzt dann wirklich
392 mehr raus kommt als letztes Jahr weiß ich nicht aber ich glaub das ist sicher spannend und da können
393 wir was lernen. Und für mich ist der Synergieeffekt dann auch wir sind unter anderem deswegen
394 aber nicht nur mit den anderen Unternehmen ein bisschen mehr im Kontakt. Also das ist schon recht
395 spannend.
- 396 R: Wir verbringen im April einen ganzen Tag bei der Liebherr und tauschen uns einfach aus. Das ist
397 auch so ein Effekt.

398 J: Ja auch wieder irgendwie eine Kooperation. Ok und wenn man das Ganze jetzt noch einmal allge-
399 mein betrachtet. Was denken Sie sind die größten Gefahren und Risiken bei einer Kooperation, dass
400 das Scheitern kann oder das einer einen Nachteil daraus zieht?

401 R: Die meisten scheitern.

402 P: Also ich glaube die größte Gefahr ist die falsche Erwartungshaltung. Kooperationen bergen immer
403 Risiken. Das ist eh ohne dies klar. Das sind jetzt finanzielle, kommerzielle Risiken weil es hin und wie-
404 der kulturell zwischen zwei Organisationen. Ich kann Ihnen ein konkretes Beispiel sagen. Wir haben
405 in anderen Bereichen oft mit FMCG zusammengearbeitet. Also zum Beispiel Zahnpasta-Hersteller.
406 Jetzt würde man in erster Linie annehmen, dass man eigentlich sehr ähnliche Interessen hat. Eine
407 Zahnpasta gemeinsam mit einer Zahnbürste verkaufen ein super Produkt für den Kunden ist, weil es
408 ein bisschen billiger ist. Aber das ist unendlich schwer weil die Kultur in solch einem Unternehmen
409 das Chemie im weitesten Sinne herstellt der Innovationszyklus eigentlich darin besteht, neue Hülle
410 oder Verpackung an den Markt zu bringen. Die Elmex hat sich in den letzten 15 Jahren in der Formu-
411 lierung nicht verändert, während wir in der Zwischenzeit zwölf Generationen von Sonicare auf den
412 Markt gebracht haben. Was sich aber bei ihnen verändert hat, ist wie sie den Kunden kommunizie-
413 ren. Geschmack aber nichts an der Performance. Da können Sie sich vorstellen, dass es kulturell ein
414 Problem ist zusammenzuarbeiten. Der Entscheidungsprozess in so einem Unternehmen ist etwas
415 ganz anderes. Das sind Risiken, die man vorher nicht weiß, wo man sehr viel Geld hinein steckt. Also
416 das bekommen wir mit unseren Organisationen nicht durch. Also wir sind uns diese Risiken eigentlich
417 bewusst. Ich glaube wenn man mit der richtigen Erwartungshaltung hinein geht und davon ausgeht,
418 dass ungefähr 60% oder 80% daneben gehen. Je nachdem in welchem Status man einsteigt. Wir pro-
419 duzieren unsere Produkte nicht selber. Das sind auch Kooperationen. Wir haben Lieferanten, die
420 unsere Produkte zu 80% produzieren. Wir produzieren selbst nur die Schlüsselkomponenten.

421 R: schwierigsten Teile.

422 P: Diese Kooperationen würde ich sagen sind sehr erfolgreich. Wenn wir aber sehr viel früher in den
423 Prozess gehen und sagen, dass wir etwas gemeinsam entwickeln und das ist eine Idee, würde ich
424 sagen, von zehn Ideen wenn es eine schafft oder eher von 100 wenn es fünf, oder zwei bis drei Pro-
425 zent schaffen.

426 R: Und die Lieferanten suchen wir uns ja auch nicht einfach so aus. Da steckt ein Prozedere dahinter
427 damit die Qualität passt.

428 J: Auf die kann man sich dann verlassen.

429 R: Ja natürlich. Dann kennt man sich auch.

430 P: Eine Frage des Risikomanagements und der Erwartungshaltung wo man im Prozess ist und zu wis-
431 sen was kann dabei heraus kommen kann. Deswegen eine Kooperation nicht zu machen ist dämlich.

432 J: Ok.

433 P: Was man sehr gut wissen muss als Unternehmen ist, wo hat man die Stärken liegen und wo sind
434 andere stark. Wenn man die Stärken zusammenlegen kann und eine Win-win-Situation schaffen
435 kann, dann ist das Risiko akzeptabel. Unabhängig davon ob das jetzt einen positives Ende haben wird
436 oder nicht. Ich glaube wir gehen das eigentlich so an.

437 J: Und wenn Sie gerade die Unternehmenskultur angesprochen haben, dass da Unterschiede sind,
438 wie würden Sie jetzt Ihre Unternehmenskultur beschreiben die Philips hat?

439 P: Wir sind sehr stark innovationsgetrieben. Wir haben eine sehr offene Unternehmenskultur. Wir
440 sind sehr stark daran interessiert Partnerschaften einzugehen. Offenheit, Transparenz steht unten
441 schon auf der Türe das kriegen Sie von uns auch frisch geliefert. Äh und wir haben Kernkompetenzen,
442 wo wir sagen, dass wir uns von anderen definitiv differenzieren und darauf sind wir auch stolz. Wir
443 wissen auch, dass andere Kernkompetenzen haben also insofern.

444 R: Klagenfurt hat eine andere Art von Kultur die sich unterscheidet. Die Kultur in einem chinesischen
445 Unternehmen ist anders, als die in Kärnten.

446 J: Ganz anders, ja.

447 R: Das ist so, ja. Aber die grundlegende Kultur von Philips ist eigentlich Offenheit, offen auf andere zu
448 gehen. Wie heißt es so schön? Diversity. Also wir versuchen kein Stammtisch zu sein, wo alle die glei-

- 449 che Meinung haben. Wo alle immer das gleiche nur sehen sondern wir versuchen da wie heißt das so
450 schön globalisierend zu sein. Oder?
- 451 P: Kritische Auseinandersetzung zu fördern, damit wir auf neue Ideen kommen.
- 452 J: Also werden auch Fehler toleriert?
- 453 P: Das ist Teil von einer Kultur. Wenn man nicht lernt und keine Fehler macht kann man nichts besser
454 machen.
- 455 R: Wir tolerieren jeden Fehler, aber er darf nur einmal gemacht werden. Einen Fehler dreimal zu ma-
456 chen ist ein bisschen blöd.
- 457 P: Das ist absolut wahr.
- 458 R: Deswegen ist es auch unsere Kultur - Sprich über deine Fehler. Wenn ich etwas falsch mache und
459 das was schlecht war erzähle, hat er die Chance einen anderen Fehler zu machen. Und wenn er sei-
460 nen Fehler anderen oder mir erzählt, dann mache ich den nicht. Dann kann ich andere machen und
461 das ist ein wesentlicher Punkt für Innovation. Wenn ich das nicht kann, wenn ich diese Kultur nicht
462 habe, dann werde ich nicht innovativ sein. Weil dann werde ich nur sagen oh jetzt habe ich etwas
463 falsch gemacht, ich sag lieber nichts. Dass dann meine Kollegen den gleichen Fehler auch noch ein-
464 mal machen das ist eigentlich nur teuer und blöd.
- 465 J: Und wie ist dann da die Einstellung von den Mitarbeitern? Sind die dann schon bereit auch wirklich
466 etwas auszuprobieren.
- 467 R: Für mich ist das. Ich sage da immer sehr gerne - wir haben kein Innovationsproblem sondern ein
468 Führungsproblem. Das ist so. Die Führung gibt das vor, die Führung unterstützt das, die Führung sind
469 diejenigen Leute, die schauen, dass diese Dinge toleriert werden und gemacht werden oder auch
470 nicht. Und wenn es eine soldatische Führung ist, dann ist es eine andere Führung. Ich darf aber nicht
471 Soldaten führen und Innovation erwarten. Und wir haben weltweit kein Innovationsproblem. Es geht
472 darum dass man das kreative Selbstbewusstsein der Menschen fördert. Jeder Mensch ist kreativ nur
473 trauen sich das viele nicht mehr. Und wenn das von der Führung toleriert wird. Und das ist glaube ich
474 unsere Möglichkeit wo wir auch immer versuchen bei uns in der Gruppe im Team etwas zu tun. Das
475 einfach diese Dinge offen zu halten. Es gibt keine blöden Sachen, es gibt nur Dinge für die ist die Zeit
476 noch nicht reif.
- 477 J: Ok, ja.
- 478 P: Aber ich würde sagen, dass eine ist Lernkultur, das ist wichtig das zu haben. Das andere ist Perfor-
479 mancemanagement und klare Ziele zu setzen. Und klar innerhalb von dem Performancemanagement
480 muss man Fehler erlauben. Ansonsten lernen wir nichts. Fertig. Das heißt aber nicht dass wir darauf
481 fokussiert sind möglichst viele Fehler zu machen. Der Umkehrschluss sollte nicht gelten.
- 482 R: Wenn du einen machst, rede schnell darüber, überleg dir was wenn du nicht weißt was du anders
483 machen sollst, hol dir Hilfe und sage den anderen pass auf den Weg darfst du nicht gehen. Trotzdem
484 suche sofort den richtigen Weg zu finden, einen anderen Weg, einen zielführenden Weg. Wenn ich
485 kein Ziel habe und nicht weiß was ich machen soll ist alles falsch oder richtig, wie auch immer.
- 486 J: Und so die Kooperationspartner müssen dann ja eigentlich immer ganz eine andere Unterneh-
487 menskultur haben.
- 488 R: Grundsätzlich jeder.
- 489 J: Weil Startups sind ja oft doch noch nicht so weit, dass sie sich diese Fehler erlauben können oder?
- 490 R: Ich glaube, dass jedes Unternehmen eine andere Kultur hat.
- 491 P: Nein ich glaube Startups haben sogar eine ganz starke Fehlerkultur. Ganz bewusst.
- 492 R: Die machen nur Fehler.
- 493 P: Die machen eigentlich nur Fehler, Lernen aber sehr schnell. Ich glaube der Unterschied zwischen
494 einem Startup und einem großen Unternehmen ist, dass die Lernschleife vor allem in der Organisati-
495 on schneller ist. Was sie sich nicht erlauben können ist, und das machen wir sehr oft, Wunden lecken,
496 Fehlersuche machen gehen, Schuldige finden. Quantifizieren wie groß der Fehler ist bis dahin ist das
497 Startup bankrott. Was die machen ist Lösung finden und weiter. Insofern, und das ist das was ich am
498 Anfang gemeint habe, wo wir von einem Startup in der Kultur immer wieder etwas lernen können.
499 Deren Fehlertoleranz und die Möglichkeit immer wieder aufzustehen und weiter zu machen. Wenn

500 bei uns ein Projekt massiv daneben geht und 10 Millionen Euro abgeschrieben werden, dann hat das
501 auf meine persönliche, auf mein Haus, meinen Kredit, mein Auto keinen Einfluss.

502 R: Wenn das zehn Mal passiert dann ist es blöd.

503 P: Während das Risiko was die Herrschaften nehmen natürlich ganz ein anderes ist. Insofern wenn
504 man schaut, wir haben da Leute gehabt die drei, viermal aufgestanden sind. Neue Unternehmen
505 gegründet haben, Konkurs angemeldet haben da können wir einfach extrem viel lernen als Unter-
506 nehmen. Auch die Risikobereitschaft die da ist.

507 R: Oder persönliche Einstellungssache.

508 P: Genau! Opportunity sehen und nicht einfach nur die ganzen Probleme.

509 J: Das heißt, eigentlich können die Industriebetriebe ja sehr viel von den Startups lernen.

510 R: Viel!

511 P: Absolut!

512 R: Es ist ja wenn man die Innovationsliteratur anschaut. Startups und Firmen zusammenbringen ist ja
513 ganz etwas Großes. Große Firmen haben starre Gesetze, die sie haben müssen, wie der Philipp ge-
514 sagt hat damit die Qualität gegeben ist aber dafür gehen die Dinge nicht mehr schnell. Und was ma-
515 chen sie jetzt alle? Und das hat die amerikanische Industrie schon vor vielen Jahren begonnen. Die
516 sind nämlich nicht so innovativ. Apple sind auch nicht so innovativ. Die kaufen von draußen ein, die
517 kaufen Startups ein. Und das ist ja clever. Weil sie selber diese Strukturen haben und dann schafft
518 man das nicht mehr.

519 P: Venture imparitiv die eigentlich beschreiben wie große Unternehmen wieder Startup Verhalten
520 mehr oder weniger sich wieder aneignen können. Die positiven Dinge von der einen Seite mit dem zu
521 kombinieren was wir als Vorteil haben. Sie werden nie beides bekommen das ist eh klar. Der große
522 Unterscheid in einem Startup da sind 20 Leute die wissen alle wohin es geht, gehen in eine Richtung.
523 Ich habe momentan ein Projekt, wo 40 Leute daran arbeiten, die in vier Standorten mit 8 verschiede-
524 nen Kulturen. Wo wir uns teilweise nicht einmal einig sind in welcher Sprache wir miteinander spre-
525 chen. Sie können sich vorstellen, wie komplex das ist im Gegensatz zu 20 Leute sitzen in einem Raum
526 und arbeiten an einem Ding. Das sind so simple einfache Unterschiede.

527 R: Es gibt so eine bestimmte Grenze wann eine Firma zu groß wird. Dann brauchst du Unterorganisa-
528 tionen. Eine kleine Gruppe, ich glaub 20 ist äh so die Obergrenze, die hat noch ein gemeinsames Ziel.
529 Wenn die jetzt 40 oder 60 werden, dann brauchen die jemanden. Dann gibt es einen Gruppenleiter,
530 einen Abteilungsleiter. Dann hast du Leute dabei die nicht bei der Gründung dabei waren. Die haben
531 nicht mehr diesen Pioniergedanken dahinter. Wenn die jetzt 200 Leute werden, dann geht das ir-
532 gendwann verloren. Und dann weiß man auch nicht mehr warum das Unternehmen so stark gewor-
533 den ist. Viele Unternehmen haben das einfach gar nicht. Und da geht das verloren.

534 P: Vielleicht ein kleines Beispiel. Wir haben kürzlich ein Hackathon. gehabt. Da wird am Montag defi-
535 niert, was ein Produkt machen soll und am Freitag wird es dann getestet. Innerhalb von einer Woche.
536 Und wir hatten ein Team von außen hier ähm und es ging um eine bestimmte Funktion. Während
537 mein Team darüber diskutiert hat, was das für Probleme machen könnte, hat sich von dem Startup
538 der Softwareprogrammierer hingesetzt und hat angefangen zu programmieren. Nach drei Stunden
539 bin ich zurück zum Team, es war zehn am Abend. Unsere sind dagesessen mit rote Augen und haben
540 gesagt Wochen, Monate was auch immer das müssen sie erst mit Experten abklären. Und der andere
541 hat gesagt probiert es mal aus. Und es hat funktioniert. Das ist ein Unterschied. Can do, probieren
542 wir aus versus großes Unternehmen. Da können wir gleichzeitig miteinander lernen und deswegen
543 versuchen wir auch ganz bewusst Teams in die Situation zu bringen. Selbst raus zu gehen und das mit
544 zu machen weil selbst schläft man dann auch ein bisschen ein. (*lacht*)

545 R: Ich hab. Beispiel ich hab zum Beispiel vor dass wir bestimmte Gruppen bilden und mit anderen in
546 Kontakt ist. Dass man unterschiedliches Wissen herein bringt. Da lernen wir viel nur muss man hi-
547 nausgehen.

548 J: Also in einem Wort eigentlich open Innovation.

549 R: Ja genau. Wir haben gemeinsam jetzt über 10 oder 12 Jahre Erfahrung zum Thema Open Innovati-
550 on. Da sind wir genauso auf die Schnauze gefallen. Hat echt weh getan aber man lernt daraus. Das
551 heißt nicht, dass wir nicht Fehler machen. Wir haben einfach gelernt die Reisleine zu ziehen.

- 552 J: Ok, hast du noch Fragen, Olga?
553 O: Ich glaube nicht, nein.
554 *(Kurzes Gespräch zwischen Julia und Olga)*
555 J: Vielen, vielen Dank das war wirklich sehr aufschlussreich.
556 O: Vielen Dank
557 P: Gerne.
558 R: Gerne und viel Erfolg.

Interview 4 mit Herrn Walter Nadrag Sico Bad Bleiberg

Datum und Ort	05. April 2017, Sico Bad Bleiberg
Uhrzeit und Dauer	30 Minuten
Befragte	Walter Nadrag (W)
Interviewer	Julia Jost (J) und Denise Hinteregger (D)

- 1 J: So dann darf ich gleich starten. Danke erstmals, dass Sie sich die Zeit für ein Interview mit uns ge-
2 nommen haben. Können Sie zu Beginn einfach mal über sich selbst erzählen, über Ihre Firma und was
3 Ihr Aufgabenbereich im Unternehmen ist?
- 4 W: Über die Firma? Firma Sico ist äh ein Produktionsbetrieb für Glas, Silizium, Keramik. Das meiste
5 für die Halbleiterindustrie. Kunden weltweit. Wir haben eine Außenstelle in Singapur und eine in den
6 USA und derzeit knapp 80 Mitarbeiter. *(kurze Pause)* Was noch?
- 7 J: Zu Ihrer Person?
- 8 W: Zu mir? Ich bin von der Ausbildung Radio Fernsehtechniker. Hab den Betrieb äh äh nach meiner
9 Lehre da angefangen. Das heißt ich war dazwischen fünf Jahre bei der Siemens heute Infineon und
10 hab dann angefangen den Betrieb von null weg aufzubauen. Seit 34 Jahren.
- 11 J: Und immer in Bleiberg?
- 12 W: Ja mit ein bisschen sagen wir so mit Unterbrechungen. Wir haben einmal in Deutschland einen
13 größeren Betrieb übernommen. In Ostdeutschland. Das heißt da war ich mehr in Ostdeutschland. Der
14 Betrieb hier war immer bestehend aber nicht in der Größe. Deutschland haben wir dann schließen
15 müssen, weil sich die Technologie geändert hat. Die Produktion die wir dort gehabt haben, war nicht
16 mehr rentabel und damit haben wir uns dann nur noch auf Bleiberg konzentriert.
- 17 J: Ok. Und in unserem Interview heute geht es ja eigentlich um das Pulldock Projekt an dem Sie teil-
18 genommen haben.
- 19 W: Ja.
- 20 J: Können Sie uns kurz erklären, warum Sie sich dazu entschieden haben teilzunehmen. Was Ihre
21 Beweggründe dafür waren?
- 22 W: Naja zum Ersten war äh es so, dass aus meiner Erfahrung es immer schwierig ist wenn ein junges
23 Unternehmen oder ein Jungunternehmer startet. Äh man macht zu viele Fehler. Und die Fehler die
24 man als Jungunternehmer macht, die sollten wenn möglich vermieden werden. Und das war mit ein
25 Grund, dass ich gesagt habe, wenn es möglich ist, dass man Startups die Erfahrung weitergeben
26 kann, dann ist es ein großer Vorteil. Äh und auch ich mache heute noch Fehler, das ist gar keine Fra-
27 ge. Nur tu ich mir leichter mit einer gewissen Erfahrung gewisse Sachen einfach anders zu behandeln
28 als wenn man Jungunternehmer ist. Das war mit ein Grund jungen zu helfen.
- 29 J: Für Ihr Unternehmen? Haben Sie da auch irgendwie einen Gedanken gehabt, dass Sie vielleicht
30 auch davon profitieren könnten und nicht nur die Coaching Rolle übernehmen?
- 31 W: Nein, also nicht wirklich. In unserem Unternehmen ist es so. Wir sind sehr, sehr hoch aufgestellt
32 in der Technologie. Es gibt Produkte wo wir weltweit ganz alleine sind, wo es keinen Zweiten gibt.
33 Wir haben Produkte, die äh wo wir ganz alleine in Österreich oder Europa fertigen. Das heißt da gibt
34 es nicht wirklich vieles, das uns zu Gute kommen könnte aus diesen äh neuen Unternehmen. Eher
35 umgekehrt. Sollte es ein Jungunternehmer, sollte ein Jungunternehmer ein Produkt haben, das in die
36 Halbleiterindustrie verkauft wird, wird er das alleine nicht schaffen. Das heißt, dass könnte über uns
37 vertrieben werden oder geschaut werden, dass es vermarktet wird. Grund ist der, wenn man zum
38 Beispiel die Infineon nimmt. Ich glaube die haben 3600 Zulieferanten, warum sollen sie 3601 Zulie-
39 feranten haben? Es ist schwierig. Das heißt man wird gar nicht registriert, man kommt gar nicht dazu,
40 dass man das verkaufen kann. Und äh äh da kann ich die Hilfestellung machen. Was natürlich auch
41 uns in der Technologie für den Kunden helfen könnte oder weiter Entwicklung äh Entwicklung für

- 42 unseren Kunden. Ich sage immer unseren Lohn zahlt ja der Kunde und nicht ich. Also der Kunde ist
43 König und wenn man dem helfen kann, ist es ein Vorteil. *(räuspert sich)*
- 44 J: Welche Möglichkeiten und Chancen sehen Sie noch in Kooperationen. Sowohl aus der Sicht eines
45 Startups als auch eines Industriebetriebes?
- 46 W: Naja die weitere Variante ist natürlich, wenn ein Jungunternehmer eventuell ja finanzielle Unter-
47 stützung braucht, dass man sagt, man beteiligt sich mit einem kleinen Betrag und schaut, dass man
48 ihm auch da helfen kann. Beziehungsweise ist es natürlich eine Erweiterung von Portfolio das man in
49 der Gruppe hat. Und damit beiden behilflich ist.
- 50 J: Und wenn Sie sich jetzt in ein Startup hinein versetzen müssten. Was wäre so Ihr Motivation mit
51 einem großen Betrieb eine Kooperation einzugehen?
- 52 W: Naja das was ich gehört habe oder was an Informationen weitergegeben worden ist, von Jungun-
53 ternehmer, ist einfach die Erfahrung, die man als Großbetrieb hat, das man diese einfach weiterge-
54 ben kann.
- 55 J: Also einfach Wissensaustausch?
- 56 W: Ja Wissensaustausch.
- 57 J: Und Unterstützung?
- 58 W: Ja, ja. Ein Beispiel kann ich ganz offen sagen. Es gibt ein Jungunternehmen das gesagt hat es muss
59 von Asien Sachen importieren. Import ist nicht immer ganz leicht. Das heißt die ganzen Zollformalitä-
60 ten, die ganzen Transportvarianten usw. Das alleine ist eine Aufgabe die bei uns tagtäglich durchge-
61 führt wird und da kann man sagen, pass auf setz dich mit unserem Mädchen zusammen, das die gan-
62 ze Zollabwicklung macht und lern von ihr.
- 63 J: Aber das ist ja dann nur eine kurzfristige Zusammenarbeit wahrscheinlich oder?
- 64 W: Das ist einer von den Bereichen der auch gefragt worden ist. Kann ich nur als Beispiel einmal sa-
65 gen. Wenn man das selbst machen muss, fällt man dreimal auf die Nase.
- 66 J: Natürlich ja.
- 67 W: Und gerade beim Zoll ist ja man nimmt das manchmal sehr locker. Äh äh wenn man äh in einem
68 Betrieb etwas über den Zoll reinbringt oder rausbringt und allein die falsche Zolldeklarationsnummer
69 nimmt, macht man sich strafbar und das wissen viele nicht.
- 70 D und J: Achso ok.
- 71 W: Also da sind schon Hilfestellungen die manchmal auch weitreichend für ein Jungunternehmen
72 sinnvoll sind oder eine Hilfestellung bieten.
- 73 D: Ja.
- 74 J: Ist diese Kooperation jetzt dann durch das Pulldock Projekt zustande gekommen oder nicht?
- 75 W: Ist noch nicht Zustande gekommen.
- 76 J: Ist nicht. Ok das heißt Sie haben keinen Kooperationspartner gefunden?
- 77 W: Äh nicht durch dieses Projekt aber oder durch Pulldock selbst. Sondern äh äh es hat sich ein Un-
78 ternehmen aus Lienz bei uns gemeldet und da haben wir in der Zwischenzeit eine Beteiligung sogar
79 schon gemacht. Das heißt das ist schon durchgeführt. Aber das ist jetzt nicht direkt über das Pulldock
80 gekommen sondern sagen wir so im weitesten Sinne ist es die selbe Idee aber das hat man schnell
81 abwickeln können weil es unkompliziert war aber weil auch der Unternehmer unkompliziert war.
- 82 J: Sie haben früher gesagt, dass Sie eigentlich nur Informationen weitergeben wollten. Das heißt Sie
83 haben jetzt auch nicht im Vorhinein definiert dass Sie etwas Bestimmtes durch die Kooperation errei-
84 chen wollen damit Sie Ihr Unternehmen verbessern können oder?
- 85 W: Doch es ist schon so. Wenn es eine Möglichkeit gibt, dann würde ich das schon ganz gerne ma-
86 chen. Aber ich glaube, dass es ganz schwierig ist solche zu finden.
- 87 J: Ok. Das heißt jetzt aber Sie haben im Vorfeld nichts Bestimmtes definiert?
- 88 W: *(überlegt)*
- 89 J: Ein konkretes Ziel?
- 90 W: Doch, doch.
- 91 J: Schon?
- 92 W: Ich habe schon gesagt, dass wenn es eine Möglichkeit gibt, würde ich am liebsten solche Kooper-
93 ationen eingehen, wo äh in unsere Bereiche hineinfallen. Aber den zu finden ist nicht einfach.

- 94 J: Ja das ist klar.
- 95 W: Weil wir sind so hoch in der Technologie angesetzt, dass es nicht viele gibt, die sich in diesem
96 Bereich selbstständig machen oder überhaupt in diesem Bereich arbeiten.
- 97 D: Und da hat es dann eben bei dem Pulldock Projekt keinen passenden Kooperationspartner gege-
98 ben?
- 99 W: Bisher hat es keinen passenden gegeben.
- 100 D: Ok.
- 101 J: Machen Sie bei der nächsten Runde wieder mit?
- 102 W: Wenn es eine Möglichkeit gibt, natürlich. Warum auch nicht.
- 103 J: Also nicht abgeneigt?
- 104 W: Nein.
- 105 J: Gut. Die nächsten Fragen können wir dann auslassen, wenn keine Kooperation Zustande gekom-
106 men ist. (*überlegt*) Ähm. Nochmal allgemein. Haben Sie eigentlich Bedenken, dass Unternehmen
107 dann unfair spielen, wenn Kooperationen eingegangen werden. So dass man ausgenützt wird oder.
- 108 W: Also ich habe keine Bedenken. Ich glaube durch die Erfahrung, die ich habe oder die langjährige.
109 Äh der Businessbereich in dem wir tätig sind wird nicht irgendetwas passieren. Glaube ich nicht. Und
110 wenn es ist, man kann eh nichts machen. Jeder hat seine Vorstellungen in eine andere Richtung
111 eventuell. Man muss nicht von Anfang an der selben Meinung sein.
- 112 J: Hast du noch eine Frage dazu zu dem Thema?
- 113 D: Nein.
- 114 J: Ok. Und wenn Sie jetzt sagen, dass so etwas passieren kann, haben Sie auch noch andere Heraus-
115 forderungen?
- 116 W: Wir haben viele. Äh ich glaube wir sind sowieso ein bisschen ein Sonderfall. Äh was vielleicht Ko-
117 operationen oder vielleicht Weitergabe von Informationen anlangt. Also wir haben ein Kerngeschäft.
118 Das ist eben unser Sico mit den ganzen Produkten für die Halbleiterindustrie. Wir selbst haben die
119 letzten Jahre sehr viel neue Entwicklungen gemacht. Das heißt, wir haben sehr viel neue Produkte in
120 der Pipeline, die eigentlich darauf warten, produziert zu werden. Dadurch dass wir stark expandieren
121 in unserem Kernbereich, haben wir nicht viel Zeit für andere Sachen zum äh wirklich vermarkten. Von
122 unserer Seite her kann es auch so sein, dass jemand kommt, der kein wirkliches Produkt hat oder
123 vielleicht ein Produkt hat und ein zweites dazu braucht. Und da könnten wir natürlich auch unsere
124 bestehenden Produkte mit ein bringen und schauen, dass er die vielleicht vermarktet oder richtig auf
125 den Markt bringt, weil wir die Zeit nicht haben. Ich sage, dass ist etwas Besonderes. Ich kann auf
126 Antrieb 20 Produkte machen und sagen ich brauche mit einem Produkt einen Mechatroniker und
127 einen Verkäufer. Die sollen das produzieren und auf den Markt bringen. Das ist ohne weiteres mög-
128 lich. Zum Teil auch patentierte Sachen. Das heißt, dass wäre ohne weiteres möglich, dass jemand
129 sagt der macht zum Beispiel E-bikes. Das man sagt, ok mach aber auch dies und dies auch dazu. Das
130 ist schon reif zum vermarkten aber niemand macht es.
- 131 J: Mhm ja ok.
- 132 D: Soll ich dann weitermachen?
- 133 J: Ja ok.
- 134 D: Jetzt bei Kooperationen. Wie würden Sie das sehen ähm so Unternehmenskulturen, die ja in je-
135 dem Unternehmen ein bisschen verschieden sind. Wirken die sich auf Kooperationen aus?
- 136 W: (*überlegt*) Ich mein sicher wirkt es sich gering aus. Aber ich glaube, dass jedes Unternehmen seine
137 eigenen Philosophien hat und seine eigenen Vorstellungen hat. Glaube nicht, dass es sich wirklich so
138 massiv auswirkt.
- 139 D: Und gerade bei Startups? Würden Sie sagen auch nicht?
- 140 W: Nein, glaube nicht.
- 141 D: Ok.
- 142 W: Gerade ein Startup hat ja seine Vorstellungen. Äh die gehen ja in eine bestimmte Richtung und
143 fokussieren auf das, was äh sie entwickelt haben äh sie als Markt sehen. (*räuspert sich*) Wo sie glau-
144 ben, dass sie stark sind. Man kann ihnen nur helfen und sie von der Richtung gar nicht wirklich ab-
145 bringen. Das ist meistens nicht. Der ist so fasziniert von dem und will in die Richtung die er hat 100

- 146 Prozent machen. Wenn er falsch liegt und man sagt ihm das ist unserer Meinung oder meiner Mei-
147 nung nach falsch, wird er es nicht akzeptieren. Die wenigsten machen das. Weil sie einfach den Fokus
148 glauben, das ist es.
- 149 D: Aber auf Grund dessen glauben Sie nicht, dass eine Kooperation scheitern könnte?
- 150 W: Mehrere können scheitern. Also ich glaube, dass von zehn wahrscheinlich drei wirklich gut gehen
151 und der Rest wird scheitern.
- 152 J: Nur aus Gründen der Unternehmenskultur oder?
- 153 W: Nein, das ist generell die Erfahrung, die ich gemacht habe in der Vergangenheit. Wenn man an-
154 schaut mit wie viel befreundeten Betrieben ist man denn groß geworden? Und manche haben eine
155 Faszination gehabt für sich und gesagt, das ist das Non-plus-ultra. Und dann scheitern sie an sei es an
156 der Finanzierung, am Marketing äh manchmal am Produkt selbst. Und nochmal wir haben 34 Jahre
157 Betrieb. Ich habe alle Höhen und Tiefen durchgemacht. Also es ist uns auch gut und schlecht gegan-
158 gen. Und anderen ist es halt nicht schlecht gegangen, die sind halt vom Markt verschwunden. Und
159 bei äh Neustarts ist es generell so, dass man nicht damit rechnen kann, dass alle durchkommen wer-
160 den. Auch die Kooperation nicht halten wird. Also ich glaube, wenn es wirklich so ist wenn aus zehn
161 drei wirklich durchstarten können und dass man die Kooperation wirklich langfristig hat, dann ist das
162 Ziel mehr als erreicht.
- 163 D: Ok. Bei Ihnen selbst im Unternehmen, wird da Unternehmenskultur klar definiert oder wird klar
164 damit gearbeitet? Dass man sagt, wir haben eben diese Werte und diese Einstellungen oder läuft das
165 nur so automatisch mit?
- 166 W: Nein, normalerweise muss man äh versuchen klar zu definieren. Es ist nicht immer alles ganz klar
167 festzulegen. Wenn wir beide das selbe aussagen, heißt das nicht, dass es die selbe Meinung ist. Also
168 es ist leider nicht immer so, dass man alles 100 Prozent drüber bringt. An und für sich wird es bei uns
169 definiert. Es werden die Wege komplett klar dargelegt aber wie gesagt verstehen tut manchmal je-
170 mand etwas anders. Und das ist oft schwierig weiterzubringen. Und schon gar nicht mit einem exter-
171 nen, wo du eigentlich, naja stundeweise vielleicht mit dem zusammen bist oder wenn es gut geht
172 tageweise im Monat und das ist manchmal zu wenig. (*räuspert sich*)
- 173 D: Mhm. Und wie würden Sie Ihre Unternehmenskultur beschreiben hier im Unternehmen?
- 174 W: Äh erstens einmal ist es relativ offen und locker. Das heißt ich habe keine wirklich starre Unter-
175 nehmenskultur. Wir richten uns sehr schnell nach dem was Erfordernisse sind. Und in unserer Bran-
176 che lebt man sehr schnell, die Technologie ist sehr kurzlebig bei uns. (*räuspert sich*) Wenn ich sage,
177 unsere Produkte leben drei Jahre. Nach drei Jahren musst du etwas Neues haben, dann ist eine Un-
178 ternehmenskultur auch nicht immer ganz einfach festzulegen. Als Beispiel diese CD- Ständer, was Sie
179 da sehen. Die haben wir vor acht Jahren entwickelt. Wir waren ganz alleine am Markt. Vorher haben
180 wir nur Glas gehabt und dann kommt auf einmal ein Siliziumteil mit rein. Die Entwicklung hat relativ
181 lange gedauert, dann haben wir mit dem Kunden sehr viel diskutiert und geschaut wie ist der Einsatz
182 beim Kunden und dann ist erst die Vermarktung gekommen. Diese Unternehmenskultur auch jeden
183 Mitarbeiter so weiter zu geben, dass man jetzt ein neues Produkt hat, dass das Produkt beim bear-
184 beiten nicht mehr äh äh durchsichtig ist sondern schwarz ist und auch bei der Produktion schwarz ist.
185 Also das muss man ja alles in die Entwicklung, in die Kultur mitnehmen und sagen wie geht man denn
186 mit dem um, wie schult man denn die Mitarbeiter und wie bringt man sie dort hin. Und da bin ich
187 wieder dort wo ich früher gesagt habe, es ist nicht einfach Informationen einfach rüberzugeben.
188 Manches muss man fünf oder zehnmal sagen, bis es verstanden wird. Auch ich als Unternehmer bin
189 mit dem Kunden oder mit dem Produkt so intensiv behaftet, dass ich mich nicht von dem Weg abrin-
190 gen lasse. Ich muss es machen, ich muss es schaffen, sonst bin ich vom Markt weg und sonst gibt es
191 mich nicht mehr.
- 192 D: Also sind Veränderungen auch mit gewissen Hürden verbunden.
- 193 W: Laufend, laufend. Immer wieder mit Hürden und nicht jeder Mitarbeiter schafft das. Also bei uns
194 ist es auch nicht ganz ohne. Also manche die acht Jahre lang am Glas gearbeitet haben und dann
195 plötzlich sich umändern müssen, schaffen das oft nicht, dass sie den Schritt machen.
- 196 D: Ok.
- 197 W: Und da muss man natürlich auch reagieren.

- 198 D: Ja. Spannend, ja. Also Sie haben ja keinen Kooperationspartner gefunden dann können wir das
199 auch weglassen.
- 200 J: Dann haben wir eigentlich nur noch ein paar Fragen zum Projekt. Können Sie uns vielleicht noch
201 einmal kurz sagen, was Ihnen besonders gut gefallen hat an der Organisation vom Projekt und vom
202 Ablauf her?
- 203 W: Also erstens einmal.
- 204 D: Oder was auch nicht.
- 205 W: Ja, ja. Es war sehr angenehm, dass alle (*räuspert sich*). Dass alle Schritte wirklich gut vorbereitet
206 waren, die uns betreffen. Also uns als Investor (*hustet*) oder Industriepartner. Das war relativ gut
207 vorbereitet.
- 208 J: Welche Schritte meinen Sie da jetzt genau?
- 209 W: Äh, sei es dass die ganzen Meetings wirklich gut vorbereitet waren, dass man im Vorfeld Informa-
210 tionen bekommen hat, dass man weiß wo ist der Stand, dass nachgefragt worden ist damit man
211 selbst ein bisschen unter Druck kommt und weiß man muss liefern usw. Also das sind für mich ange-
212 nehme Sachen gewesen an dem ganzen Projekt. Was mich ein bisschen sagen wir so gestört, nicht
213 wirklich gestört hat, aber was ein bisschen bei mir äh negativ ist, ist die Zeit die man dafür braucht.
214 Das heißt das Projekt läuft relativ lang und die Ergebnisse sind glaube ich relativ spät gekommen.
215 Also ich stell mir vor dass das alles schnell geht. Also bei uns muss alles schnell gehen. Vielleicht habe
216 ich die Erwartungen zu hoch, aber bei uns muss alles schnell gehen. Also noch einmal wenn ich ein
217 Produkt drei Jahre am Markt habe, habe ich das erste Jahr Zeit zum Vermarkten, das zweite Jahr
218 Geschäft zu machen und das dritte Jahr flaut es schon wieder ab weil entweder die Technologie weg
219 ist oder der Chinese schneller ist oder billiger als wir. Also ich bin gewohnt schnell zu arbeiten. Also
220 das war für mich so, dass es sich ein bisschen gezogen hat. Für andere in unserer Gruppe war es wie-
221 der zu schnell. Ich hätte es gerne schneller gehabt und die kürzer.
- 222 D: Ja ok das haben wir auch gehört, ja.
- 223 W: Aber das sind glaube ich Abhängigkeiten von der internen Zeit, vom internen Zeitaufwand, von
224 der internen Kultur, die man für das einsetzen möchte.
- 225 J: Die Auswahl der Startups, war die für Sie ausreichend? Also so dass man sagt, da waren genug
226 Branchen dabei oder könnte man das verbessern und unterschiedlichere Startups nehmen?
- 227 W: Ja äh unterschiedlich. Ich habe gesagt, ich habe einen Fokus speziell auf die Technologie. Ich wer-
228 de mich sicher nicht mit einem Softwareunternehmen auseinandersetzen. Vielleicht haben die grö-
229 ßere Chancen oder wie auch immer aber das verstehe ich nicht. Werde ich nicht machen. Äh äh und
230 von den Startups, die wirklich vorgestellt worden sind, hat mir eigentlich die Regionalität gefehlt. Es
231 ist ziemlich international gewesen. Die ersten Startups die gekommen sind, waren von Hamburg. Äh
232 überall her gekommen. Das ist mir einfach zu weit für mich. Ich habe nicht die Zeit, dass ich sage ich
233 fliege alle Monate nach Hamburg und schau dass ich mit dem diskutiere. Weil wenn man mit jeman-
234 den zusammenarbeitet, hat man die Verpflichtung auf beiden Seiten etwas zu tun.
- 235 J: Ja, das war aber eigentlich das Ziel, dass man die Internationalität ein bisschen rein bringt.
- 236 D: Genau.
- 237 W: Äh schon ja. Wie wir das gestartet haben, war der Landesrat Bengler bei mir und hat gesagt, wärst
238 du bereit da auch mitzumachen. Habe ich gesagt, ja. Und die Idee war regional etwas aufzubauen,
239 was ja auch ganz schwierig ist. Auch von den Fördergeldern oder den Möglichkeiten, dass man sagt
240 wir als Österreicher geben vielleicht sogar noch ein Geld jemanden der in Deutschland den Sitz hat.
241 Die Wertschöpfung sollte meiner Meinung nach im regionalen Bereich sein. Ich bin der Meinung, wir
242 haben regional sehr, sehr viele junge Leute, die etwas machen wollen, aber vielleicht gar nicht sich
243 gar nicht so trauen. Gar nicht so rauskommen. Der Kärntner ist ja ein bisschen zurückhaltender oder?
- 244 D: Stimmt ja.
- 245 J: Naja.
- 246 D: Naja kommt immer darauf an.
- 247 W: Vielleicht bei euch.
- 248 D: Nein aber ich gebe Ihnen da Recht. Wenn ich jetzt mich persönlich her nehme sage ich auch eher
249 ich traue mich nicht. Jetzt selbst.

- 250 W: Wie viel habt ihr denn von meinem Unternehmen davor gehört?
251 D: Gar nichts.
252 W: Jetzt gibt es uns über 34 Jahre, wir haben über 50 Mitarbeiter aber man hört nichts. Ich zieh mich
253 selbst an der Nase wir sind nicht diejenigen die sich selbst vermarkten oder in den Vordergrund stel-
254 len.
255 D: Sie vermarkten ihre Produkte.
256 W: Ja schon aber trotzdem im regionalen Bereich sollte eigentlich ganz Kärnten wissen, dass es uns
257 gibt.
258 D: Ja, ja.
259 J: Es gibt in Kärnten glaube ich viele Firmen wo man nichts davon weiß.
260 W: Genau das meine ich damit. Das meine ich damit. Wir sind eher zurückhaltend.
261 J: Ok. Also wäre für Sie jetzt ein Verbesserungsvorschlag, dass man einfach die Kärntner Unterneh-
262 men zusammen bringt?
263 D: Näher zusammen bringt.
264 W: Für mich ist es ganz schwierig zu sagen, ich nehme ein Unternehmen oder betreue ein Unterneh-
265 men, das 300 Kilometer weiter weg ist.
266 D: Naja es ist ja, so wie wir das gehört haben war ja im Prinzip das Ziel man schaut international und
267 hofft dann, die Hoffnung die dann besteht ist, dass diese Unternehmen sich dann in Kärnten ansie-
268 deln. Das haben dann aber viele andere, wo wir auch interviewt haben, haben halt auch gesagt, dass
269 das im Großteil Software-Firmen oder Software-Startups waren. Die können sitzen wo sie wollen.
270 Über Telefon, über Internet kann man alles machen. Die haben keinen Benefit von dem her wenn sie
271 dann nach Kärnten ziehen oder ihr Unternehmen hier ansiedeln. Und das ist dann wahrscheinlich ein
272 bisschen das Problem.
273 W: Da gebe ich vollkommen recht. Das man gerade Software-Firmen gehabt hat die man nie um-
274 schichten kann. Die werden von mir aus nach Kalifornien gehen aber nicht nach Kärnten. Wenn ich
275 auf der anderen Seite anschau, auf der FH in Villach oder der Uni in Klagenfurt gibt es genügend, die
276 etwas machen wollen, aber nicht heraus kommen. Die machen im kleinen Maßstab vielleicht etwas
277 aber kommen nicht wirklich weiter. Und ich glaube, dass wir in Kärnten auf uns schauen sollten. Das
278 ist meine persönliche Meinung. Weil wir stellen unseren Scheffel wirklich ziemlich tief und das brau-
279 chen wir nicht. Wir sind gut.
280 D: Stimmt ja.
281 *(kurze Pause)*
282 Wenn man so darüber nachdenkt woran das liegt weiß man das oft aber auch nicht. Es gibt ja doch
283 genügend Programme die Jungunternehmer unterstützen und so aber irgendwie.
284 W: Das ist ein bisschen die Mentalität des Kärntners. Das er sich nicht in den Vordergrund stellt und
285 sich vielleicht auch nicht so vermarktet. Ich weiß es nicht, was äh wirklich im Detail ist. Ich habe mich
286 nie damit auseinander gesetzt.
287 D: Vielleicht ist es auch die Angst vorm Scheitern.
288 W: Auch. Vielleicht auch die Angst zu sagen, ich brauche etwas.
289 J: Auf die Hilfe angewiesen zu sein oder Hilfe in Anspruch zu nehmen.
290 D: Ich weiß es nicht was es im Detail ist. Aber das wäre vielleicht einmal zum Hinterfragen bei diesen
291 wirklichen Jungunternehmen – warum macht ihr keine größere Werbung?
292 D: Ich glaube es ist die Hemmschwelle oft auch groß, dass man überhaupt sich großen Unternehmen
293 annähert und überhaupt sagt vielleicht können wir großen Unternehmen auch helfen.
294 J: Aber ich glaube, dass ist genau der Punkt den Sie vorher erwähnt haben. Warum sollten die jetzt
295 genau noch einen Lieferanten oder so dazu nehmen. Das ist eben die Angst, dass man sowieso ab-
296 gewiesen wird.
297 W: Du wirst auch abgewiesen. Da muss das Produkt schon so gigantisch gut sein.
298 *(kurzes Gespräch über die Produkte der Firma Sico und den Ablauf wie man Zulieferer wird)*
299 J: Ja gut. Denise hast du noch Fragen?
300 D: Nein.
301 J: Ich eigentlich auch nicht.

- 302 W: Dann ist das schneller gegangen.
303 J: Als wir gedacht haben, ja (*lacht*)
304 D: (*lacht*) Wir haben uns ja auch beeilt.
305 W: Vielleicht habe ja auch nur ich so schnell geredet.
306 J: Also vielen Dank für das Interview.
307 D: Vielen Dank.

**Interview 5 mit Herrn André Leimbrock
Dynamic Components GmbH**

Datum und Ort	12. April 2017, Skype Interview
Uhrzeit und Dauer	30 Minuten
Befragte	André Leimbrock (A)
Interviewer	Julia Jost (J)

- 1 A: Hörst du mich jetzt?
2 J: Ja jetzt höre ich was.
3 A: Ah sehr gut.
4 J: Hallo nochmal.
5 A: Sorry, ich hatte da ein paar kleine technische Probleme.
6 J: (*lacht*) Kein Problem. Solange es jetzt funktioniert ist das schon in Ordnung.
7 A: Super.
8 J: Gut. Können wir gleich starten?
9 A: Ja! Können wir.
10 J: Also danke, dass Sie sich die Zeit für ein Interview mit uns nehmen. Ähm können Sie mir zu Beginn
11 einfach mal ein bisschen über Sie selbst und ihr Startup erzählen?
12 A: Klar kann ich gerne machen. Du kannst mich auch gerne duzen.
13 J: Dankeschön.
14 A: Ähm ich fühle mich noch nicht so alt. (*lacht*)
15 J: Ok perfekt. (*lacht*)
16 A: Ähm genau. Ich bin André Leimbrock. Bin Geschäftsführer der Dynamic Components GmbH. Ähm
17 was machen wir. Wir digitalisieren Maschinen indem wir Sensorik nachrüsten und den Betreibern
18 ähm so ermöglichen, neue Einsichten zu gewinnen, die sie bisher nicht hatten. Prozesse zu optimie-
19 ren und Wartungszyklen zu vereinfachen.
20 J: Ok. Und wie lange machen Sie das schon oder du? Entschuldigung. (*lacht*)
21 (*lacht*) Ähm wir sind mit dem Projekt gestartet im August 2015 und haben die Firma im Jänner 2016
22 gegründet.
23 J: Im Zusammenhang mit dem Pulldock Programm. Wie seid ihr darauf gekommen da mitzumachen?
24 A: Ähm also. An Pulldock sind wir eigentlich über Pioneers gekommen weil wir ähm letztes Jahr im
25 ich glaub im März, Mai sowas äh war ja Pioneers und da wurden wir eingeladen und haben uns da
26 eben bei Pioneers registriert und irgendwie sind die dann wohl auf uns gekommen und dann eben
27 auch an das äh ja dieses Wirtschaftsforum Velden. Und da haben wir uns dann auch registriert und
28 beworben und ja da haben wir dann auch einen Stand bekommen.
29 J: Und unter welcher Voraussetzung habt ihr euch dazu entschieden da mitzumachen. Oder was war
30 so eure Motivation da teilzunehmen?
31 A: Also äh naja. Sprichst du jetzt vom Pulldock Programm?
32 J: Genau ja.
33 A: Oder von dem Wirtschaftsforum?
34 J: Nein vom Pulldock Programm im Allgemeinen.
35 A: Äh ja. Also eigentlich haben wir da nicht so richtig mitgemacht. Ähm weil Pioneers hat zu uns ge-
36 sagt: Hey Velden interessant Wirtschaftskongress oder Wirtschaftsforum. Äh äh Pulldock könnt ihr
37 euch ja einmal ansehen ob das für euch passt und dann müsst ihr eigentlich auch nicht mitmachen.
38 Also eigentlich haben wir nicht wirklich mitgemacht weil es hat dann irgendwie doch nicht so gepasst
39 und letzten Endes ja.
40 J: Das heißt es ist durch das Projekt jetzt auch keine Kooperation zu Stande gekommen?

- 41 A: Also wir hatten ähm zwei Unternehmen kennengelernt mit denen wir dann auch versucht haben
42 Gespräche aufzubauen. Ähm mit dem einen das hat einfach nicht gepasst. Weil die was haben woll-
43 ten was wir einfach nicht liefern können oder konnten. Mit dem anderen das hat sich dann irgendwie
44 gezogen wie Kaugummi. Teilweise haben wir dann irgendwie etwas missverstanden ähm und dann
45 haben wir ein NDA vereinbart den wir dann auch da hingeschickt haben und dann ist irgendwie
46 nichts mehr weitergegangen.
- 47 J: Ok verstehe. Was wären jetzt so die Motivationsfaktoren, dass man eine Kooperation einget aus
48 Startup Sicht?
- 49 A: Aus Startup Sicht. Natürlich wir wollen ähm wir haben ja eine Technologie die wir quasi anwenden
50 wollen. Und was uns natürlich immer hilft ist wenn wir mit den potentiellen Kunden Pilotprojekte
51 machen und deren Anforderungen und Bedürfnisse kennenlernen wie wir am besten unser Produkt
52 bei denen platzieren können. Ob es auch wirklich von denen ein Problem löst oder ob wir am Markt
53 vorbei entwickeln.
- 54 J: Dass man also einfach mal einen Referenzkunden hat und dann auch in den Markt eintreten kann
55 oder?
- 56 A: Genau. Und halt auch Feedback zum Produkt selber.
- 57 J: Und was würde es sonst noch für eine Anreize geben dass ihr da mitmacht?
- 58 A: Meinst du jetzt beim Pulldock oder?
- 59 J: Nein. Eher im Allgemeinen. Also generelle Kooperationen. Es muss jetzt nicht nur das Pulldock Pro-
60 jekt sein, sondern im Allgemeinen. Vielleicht, dass es da noch andere Gründe gibt als die Referenz-
61 kunden.
- 62 A: Natürlich wenn man gemeinsam quasi sich auf Messen ausstellt ist natürlich immer ein Zugpferd
63 wenn man sagen kann man ist am Stand von der ÖBB oder was auch immer. Das ist natürlich sehr
64 gut. Das machen wir auch schon mit Partnern in Deutschland. Das wir gemeinsam mit denen ausstel-
65 len und eh. Ist natürlich auch gut wenn man zusammen zu einem Kunden von dem jeweiligen Kun-
66 den geht. Also zum Endkunden dann letzten Endes und dann sagt hey mit der Firma zusammen kön-
67 nen wir dein Problem was du hast lieber Kundeviel besser lösen. Das ist natürlich auch nochmal ein
68 zusätzlicher Gewinn. Ich glaub das Unternehmen profitiert dadurch, weil es sich ein bisschen innova-
69 tiver darstellen kann und dann natürlich sagt hey wir haben ja auch innovative Startups dabei, die
70 etwas innovatives bieten können.
- 71 J: Das wäre gerade meine nächste Frage gewesen.
- 72 A: *(lacht)*
- 73 J: Ob es für Industriebetriebe auch irgendeinen Vorteil daraus geben könnte.
- 74 A: Genau einerseits das, andererseits glaube ich, ist es auch ein großer Imagegewinn. Weil die auch
75 sagen hey wir sind nicht die, wenn du jetzt zum Beispiel einen Monopolisten nimmst, wir sind nicht
76 der große Monopolist, sondern wir geben auch kleinen jungen Unternehmen die Chance. Und ich
77 glaube es ist auch für die Unternehmen einaml ganz interessant zu sehen wie machen Startups ei-
78 gentlich. Wie bearbeiten sie den Markt, wie machen sie Produktentwicklung, äh wie werben sie ihre
79 Leute an und was sind das überhaupt für Leute. Das ist für die auch glaube ich ganz interessant so
80 Strukturen zu überdenken, die sie intern bei sich haben. Und äh Startups haben ja immer so einen
81 etwas agileren neuen Ansatz an gewisse Dinge.
- 82 J: Ja da gibt es dann sicher auch große Unterschiede bei der Unternehmenskultur oder?
- 83 A: Ja also total. Klar. Liegt auch daran, dass man sich als Startup komplett neu erfindet und ähm sa-
84 gen wir mal die ganzen Sachen die man im Studium oder aus Büchern kennt dann halt auch richtig
85 umsetzen kann.
- 86 J: Ja.
- 87 A: Was halt bei einer großen Organisation schwieriger ist weil die natürlich in festgefahrenen Struk-
88 turen äh sitzen und natürlich auch auf gewisse ähm ja sagen wir mal Arbeitgeberrechtliche Sachen
89 oder gewerkschaftliche Sachen Rücksicht nehmen müssen.
- 90 J: Genau ja. Wie ist das in eurem Startup. Verfolgt ihr da auch eine gewisse Unternehmenskultur oder
91 ist das nicht klar definiert?

92 A: Naja ich sag mal. Was heißt klar definiert. Ich glaub äh Unternehmenskultur ist immer so ein biss-
93 chen implizit aber wir versuchen natürlich schon, das aktiv zu beeinflussen. Wir haben jetzt letztens,
94 also was heißt letztens, vorgestern ein Teamevent gemacht und wir versuchen natürlich jetzt auch im
95 neuen Büro gewisse Voraussetzungen zu schaffen dass man halt auch gut zusammen arbeiten kann
96 und auch flexible zusammen arbeiten kann. Und ähm wir haben jetzt auch eine Praktikantin, die ist
97 Mutter, der versuchen wir natürlich auch gewisse Sachen zu ermöglichen. Dass sie ihr Kind von der
98 KITA abholen kann und äh ich glaub das gehört auch einfach zur Kultur dazu, dass man halt nicht sagt
99 hey wir sind das krasse Startup und du musst dich hier totarbeiten. Sondern dass man dann auch
100 versucht Familie und äh den Job unter einen Hut zu bekommen.

101 J: Also einfach ein bisschen flexibler als es beispielsweise in einem Industriebetrieb ist.

102 A: Genau ja.

103 J: Wenn man jetzt die Fehlertoleranz betrachtet. Wie ist das bei euch im Unternehmen geregelt? Ich
104 denke ja, dass jedes Startup bereit dazu ist Fehler zu machen um daraus zu lernen. Wie wird das bei
105 euch gehandhabt?

106 A: Ähm ich sag mal wenn der Fehler ehrlich ist oder derjenige es nicht besser wusste dann ist es zwar
107 ärgerlich aber es bleibt einem ja nichts anderes übrig. Als Startup an sich hat man ja auch nicht den
108 Experten, der schon jahrelange Markterfahrung hat für gewöhnlich. Insofern ist es ja ganz normal.
109 Was ich halt nicht so gut finde. Wenn jemand mit Absicht Fehler macht und äh sich nicht besser in-
110 formiert und dadurch Fehler macht. Da wäre ich dann vielleicht doch ein bisschen ungemütlich. Sa-
111 gen wir es mal so.

112 J: Ja natürlich, aber das ist ja dann auch ganz was anderes.

113 A: Ja.

114 J: Um jetzt nochmal zurück auf die Kooperationen zu kommen. Wenn ihr jetzt mit anderen Unter-
115 nehmen zusammenarbeitet habt ihr dann auch die Befürchtung, dass ihr von den Industriebetrieben
116 ausgenutzt werdet? Oder kommt das eher nicht vor

117 A: Äh (*überlegt*) Was heißt Befürchtung. Wir gehen natürlich an fast jede ähm Kooperation erstmal
118 mit einem offenen Ohr. Allerdings muss man natürlich schon sich die Verträge die man dann macht
119 genau ansehen und auch die Zusammenarbeit genau ansehen. Ähm wenn die Verträge schon darauf
120 hindeuten, dass man ausgenutzt werden kann, dann ist es wahrscheinlich auch letzten Endes so, dass
121 man ausgenutzt wird. Aber wir gehen eigentlich mit einem sagen wir einmal oder unvoreingenom-
122 men an jede Kooperation heran.

123 J: Vereinbarungen wegen Geheimhaltung oder so, dass wird dann erst im Laufe der Kooperation ge-
124 macht oder?

125 A: Unterschiedlich. Manche wollen das von Vorhinein haben andere wiederum sagen naja brauchen
126 wir jetzt erstmal nicht und wenn es dann halt konkreter wird können wir das gerne machen. Aber wir
127 unterschreiben das auch. Ähm schauen natürlich schon darauf, dass nicht nur wir benachteiligt sind,
128 sondern dass es halt ein gegenseitiges Ding ist. Aber ähm man muss sich das halt dann auch genau
129 ansehen. Weil ein NDA ist ja teilweise auch nicht mehr das Papier wert, auf dem es gedruckt ist. Aber
130 wir haben da sagen wir mal schon einige NDA's unterschrieben, und nehmen da von uns in Anspruch,
131 dass wir schon glaube ich einen ganz guten Blick haben was passt und was nicht.

132 J: Ok. Was würdest du sagen, was es noch für Herausforderungen gibt, die im Kooperationsprozess
133 auftreten können? Jetzt nicht nur die Geheimhaltung sondern vielleicht auch noch andere Punkte.

134 A: Ja, ich glaube man muss sich da schon anschauen, auch gerade was die Verträge angeht. Was ist
135 denn mit der äh IP – Intellectual property. Ähm weil in manchen Verträgen steht dann drinnen, dass
136 der Konzern die komplett behält, dass man die gemeinsam nutzen darf und da muss man sich dann
137 die Verträge schon genau ansehen und dann auch genauer ansehen, was dann letzten Endes das Ziel
138 des Ganzen ist. Ob das das Startup weiterbringt. Weil wenn man ein bisschen an die Zukunft denkt
139 und sagt man will auch irgendwann Investoren mit hinein bringen, die sehen sich natürlich genau an
140 wie die Verträge gestrickt sind, ähm wie was passiert mit der IP, in welchem Fall. Und da kann man
141 sich glaube ich ziemlich viel, ziemlich schnell kaputt machen wenn man da nicht aufpasst.

142 J: Ja. War das jetzt im Pulldock Projekt eigentlich der Fall, dass man darüber aufgeklärt worden ist
143 oder nicht?

- 144 A: Wie gesagt, wir haben ja nicht wirklich partizipiert. Ähm ich gehe davon, gehe davon aus, dass das
 145 dann wohl schon der Fall ist. Weil ich mein die kennen sich ja wahrscheinlich aus mit Kooperationen,
 146 ähm ja denke schon. Aber wie gesagt, wir haben da halt nicht wirklich teilgenommen.
- 147 J: Das heißt, die Frage erübrigt sich auch, was euch am Prozess besonders gut gefallen hat oder viel-
 148 mehr an der Organisation des ganzen Projekts.
- 149 A: Also, äh ja, ich hab das ja, wir haben ja am Anfang ähm bei diesem ähm Wirtschaftsforum in Vel-
 150 den haben die ja das Programm ja vorgestellt. Was, was mir halt aufgefallen ist, es ist sehr starr ge-
 151 wesen und sehr also sehr, sehr phasenorientiert. Das passiert in der Phase, das dann hier, dass dann
 152 dort. Und wenn ich mich recht entsinne, die haben ja auch einmal ein E-Mail geschickt, dass sie das
 153 jetzt anpassen weil sie halt gemerkt haben, dass es halt zu starr war.
- 154 J: Ja.
- 155 A: Das ist halt, nicht äh, dass vielleicht auch verschiedene Unternehmen verschiedene Anforderun-
 156 gen haben. Also Startups meine ich. Verschiedene Phasen in denen die einzelnen sind. Dass es dann
 157 zu starr war ja. Aber für uns war es halt so ähm ja sagen wir mal mit Unternehmen aus Kärnten ähm
 158 Projekte machen, interessant. Aber wir brauchen jetzt kein Co-working oder wir brauchen jetzt auch
 159 kein, kein Coaching. Das haben wir eigentlich hier bei uns äh Vorort eigentlich genug ja.
- 160 J: Wie läuft das dann so in Deutschland ab? Die ganzen Coaching Prozesse?
- 161 A: Mhm das kommt so ein bisschen darauf an. Wir kommen ja aus einer Hochschule also aus einer
 162 Universität und ähm über unsere Gründung äh unser Gründungsnetzwerk ähm das die Hochschule
 163 unterhält, haben wir eigentlich sehr viel Zugang zu Coachings und äh auch Mentoren. Ähm wir haben
 164 aber auch einige Akzeleratoren mitgenommen, die in Deutschland stattfinden. Einmal von der Deut-
 165 schen Bahn und nochmal von der Deutschen Telekom. Ähm und die haben uns auch viel geholfen mit
 166 Industrievertretern zusammengebracht. Mit Coaches, Mentoren. Also wir sind da eigentlich relativ gut
 167 aufgestellt. Ich würde nicht sagen, dass wir das gar nicht brauchen. Aber in dem konkreten Fall war
 168 das halt für uns jetzt nicht so attraktiv.
- 169 J: Und der Unternehmensstandort in Kärnten war dann wahrscheinlich auch nicht attraktiv oder?
- 170 A: Ehrlicherweise nein. (*lacht*)
- 171 J: (*Lacht*)
- 172 A: Also wir kommen halt aus München und wir wollen glaube ich auch nicht wirklich aus München
 173 weg.
- 174 J: Ja logisch.
- 175 A: Weil München halt auch ein super Ökosystem bietet. Ähm ich habe mit einem Startup aus einem
 176 anderen Teil von Deutschland gesprochen, die hätten das eventuell gemacht, um eben auch jeman-
 177 den einzustellen, der dann vor Ort sitzt und den Österreichischen Markt bearbeitet. Das ist natürlich
 178 immer eine coole Idee aber hat halt zu unserem sagen wir mal stage nicht gepasst.
- 179 J: Na gut. Also eigentlich sind die Fragen die wir dann haben, nicht zu stellen, weil die Kooperation
 180 eben nicht zu Stande gekommen ist bzw. das Projekt nicht beendet wurde.
- 181 A: (*überlegt*) Genau.
- 182 J: Aber vielleicht können wir das einfach nochmal im Allgemeinen fragen. Was ihr euch jetzt davon
 183 erwartet, wenn ihr wirklich mit einem Unternehmen eine langfristige Kooperation eingeht. Wollt ihr
 184 da trotzdem genug Freiraum haben oder schon so, dass man sagt, das und das muss erreicht werden,
 185 bis zu dem Zeitpunkt oder habt ihr da lieber den Freiraum?
- 186 A: Du meinst jetzt Ziele an sich oder?
- 187 J: Genau ja.
- 188 A: (*überlegt*) Naja gut ich mein wenn du jetzt letzten Endes mit dem Unternehmen Geschäfte ma-
 189 chen willst, dann wollen die natürlich auch irgendwann mal Ergebnisse sehen. Ähm die Frage ist ob
 190 man den Prozess vorgibt oder das Ergebnis einfach nur. Und sagt hey das und das wollen wir errei-
 191 chen, wie ihr da hin kommt ist uns egal. Äh wir brauchen das halt bis zu dem Zeitpunkt. Das ist glaube
 192 ich in Ordnung. Allerdings dann starre Prozesse vorzugeben, ist dann glaube ich äh, würgt so zu sagen
 193 dann die Innovation ein bisschen ab. Glaube ich.
- 194 J: Genau ja, das haben wir uns auch gedacht.
- 195 A: Mhm.

196 J: Gut dann schau ich nochmal schnell was wir noch brauchen.
197 *(Kurze Pause)*
198 J: Im Endeffekt haben wir eigentlich alle Fragen durch. Ist jetzt äh schneller gegangen als erwartet.
199 A: Ja sorry äh ähm wie gesagt wir haben es auch nie wirklich in Anspruch genommen. Deswegen.
200 J: Nein ist ja kein Problem. Ist ja so auch ganz interessant, das einmal zu hören.
201 A: Hat halt einfach nicht so für uns gepasst. Vielleicht noch so als Feedback an die Kommunikation.
202 Ähm Pioneers hat uns ja gesagt, ihr müsst nicht bei diesem Pulldock Programm mitmachen. Ähm
203 vielleicht war das auch so ein bisschen äh in der Kommunikation der Fehler. Weil hätten wir jetzt,
204 sagen wir mal, wäre es so gewesen, dass wir bei diesem Programm partizipieren hätten müssen,
205 wenn wir jetzt dort ausstellen, dann hätten wir wahrscheinlich gar nicht erst die Reise auf uns ge-
206 nommen und wären da hin gefahren ja. Ähm aber ich hatte dann schon irgendwie die Erwartung äh
207 äh den Eindruck, dass die Erwartungshaltung ist wir sollen dann daran teilnehmen.
208 J: Ja und wenn du jetzt vorher gesagt hast, ihr wolltet mit einem Unternehmen zusammenarbeiten
209 aber ihr habt dann nicht das liefern können, was die wollten, was war das für ein Unternehmen wenn
210 ich fragen darf?
211 A: Äh poa. *(überlegt)* Lam research. Weil die wollten da große Datenberge analysieren. Und äh wir
212 waren in dem Stage halt, dass wir die Daten erstmal aufnehmen wollten über zusätzliche Sensorik
213 das was wir halt machen. Aber die hatten halt riesen Datenberge und das hat halt einfach nicht ge-
214 passt.
215 J: Die haben also eigentlich schon das gehabt, was ihr erst machen wolltet?
216 A: Ja wir waren erst gerade in der Aufbau, im Aufbau von Algorithmen und ähm genau also es hat
217 dann einfach nicht gepasst zu unserem Stage ja.
218 J: Ok, naja gut dann trotzdem. Ich werde das aufnehmen in unsere Arbeit und die Verbesserungsvor-
219 schläge sicher berücksichtigen. Aber dann sage ich mal danke und falls wir noch Fragen haben, dür-
220 fen wir uns dann nochmal melden?
221 A: Ja klar könnt ihr jederzeit.
222 J: Super Dankeschön.
223 A: Gerne.
224 J: Ok perfekt. Dann wünsche ich dir noch einen schönen Abend. Dankeschön.
225 A: Wünsch ich dir auch. Danke, Julia.
226 J: Danke, tschüss
227 A: Bis dann ja, tschüss.

**Interview 6 mit Herrn Jernej Adamic
Zenodys B.V.**

Datum und Ort	01. Juni 2017, Skype Interview
Uhrzeit und Dauer	19 Minuten
Befragte	Jernej Adamic (J)
Interviewer	Olga Palinova (O)

- 1 O: Hello?
2 J: Hi.
3 O: Ähm, how is your name spelled correctly?
4 J: It's "Jernej".
5 O: Jernej, OK. Thank you that you agreed for an interview. It will be recorded and I hope it won't take
6 to much time.
7 J: Ok.
8 O: Äh, please tell me just briefly about yourself and your startup.
9 J: Ähm, well I'm the CEO of a startup called Zenodys. We are a Dutch startup otherwise we are mostly
10 a Slovenian team. Äh, and what Zenodys does, we actually help manufactures' utilities äh to make,
11 let's say easier entrance to so called industry 4.0, industrial internet of things.
12 O: Ok. Äh how did you decide to participate in the pulldock program?
13 J: Ähm, I don't remember actually. I think we got an email. Äh and then applied for it. We accepted
14 and it looked like a great opportunity for us because we didn't know lot about Austrian market.
15 O: Mhm, and äh, have you already found a cooperation partner?
16 J: Äh, not in this region.
17 O: Not in that region. I mean, you mean not in the pulldock program?
18 J: Not, yeah exactly.
19 O: Ah, ok, ok. And actually why didn't you find someone in the pulldock program? Why it was not
20 successful?
21 J: I don't know actually. I mean we had a few discussions with partners but never actually anything
22 happened again. Businesswise.
23 O: So you had actually some talks with people but it was not äh.
24 J: I mean we had contacts with äh at the end with two companies. But äh I don't know. There were
25 some promises about the businesses but actually the initial proposal never ran through.
26 O: Ok, I see. So and now I have a couple of questions regarding your organizational culture. Äh so
27 how would you describe your organizational culture? If you know what it means. *(laughing)*
28 J: I mean the, äh, I don't know. Can you help me, what are the options there?
29 O: Äh, I mean äh organizational culture. For example more conservative, or more innovative and
30 liberal. Something like that.
31 J: I mean, I think every startup has more innovative and pretty much informal äh internet culture. So
32 in this sense we are pretty much similar.
33 O: Ok, so do you maybe have, so you do not have any documents about your organizational culture.
34 J: No absolutely not.
35 O: Ok. So and how would you describe like your äh organizational culture regarding for example
36 communication. I mean the communication both within and outside the company, especially with
37 the cooperation partners.
38 J: Äh, I mean inside it is very informal. There are a lot of informal meetings and we are going for cof-
39 fees or beers. Äh external communication is of course more formal through the let's say äh docu-
40 ments, mails, phone calls, skypes, but also meetings let's say meetings, fairs, conferences and stuff
41 like that. Of course external communication is always more formal.

- 42 O: Ok, I see. Ähm, so and what about motivating employees and promoting their creativity? Do you
43 do this?
- 44 J: Ähm, like in every startup it is mostly through the let's say challenges that are on a more innovative
45 level than, let's say working in an enterprise or corporation. So you are always in the edge of the de-
46 velopment. Äh you always go to the new technologies and mostly the people working for the startup
47 are the people how are not motivated by the money but by the challenges, either technology, tech-
48 nological business challenges and so on.
- 49 O: Mhm, ok. So and what about fault tolerance? It means how do you deal with mistakes if they hap-
50 pen?
- 51 J: Äh, I mean, äh, the mistakes are never really welcome I would say but you have to learn and the
52 whole team has to learn out of them. But if the mistakes are made internally then it's mostly no
53 problem but the problem is when they are made externally because it always gives a bit of a bad light
54 for the company. But of course they always happen so the fault tolerance should be always there.
55 *(laughing)*
- 56 O: I'm sorry what do you mean with bad lights?
- 57 J: The bad light I mean that, when you speak with large enterprise they are not really tolerant to
58 some mistakes you actually made. So you have to avoid them.
- 59 O: Ah, ok. And maybe do you try to make your organizational culture innovative through such things
60 as free organizational working time, the exchange of ideas, team buildings, employee platforms and
61 so on?
- 62 J: I mean, I think every startup does that in a different way. As they are, äh let's say, known in the
63 corporative world. So absolutely yes. But it's almost informal so we don't say: "now we're gonna
64 have a team building", something like that. It just happens.
- 65 O: Ok, and what is your attitude as a startup towards changes? Are you willing to try new things like
66 for example new cooperation's and ideas.
- 67 J: *(laughing)* Of course, because this is all about startups. *(laughing)*
- 68 O: Ok. Äh, and have you already, äh cooperated with some bigger established companies?
- 69 J: Alright. We mostly do, äh cooperate with larger companies.
- 70 O: Mhm, and what are any problems in this cooperation due to the differences in your organizational
71 culture?
- 72 J: Sorry what?
- 73 O: Ähm, did you have any problem in this cooperation due to the different organizational culture?
- 74 J: This is the biggest problem of the startup and enterprise communication. I mean how to äh, how to
75 understand each other, how to actually use the communication that we understand each other on a
76 proper way. So what are their needs and what do we offer them. Äh this is the most common chal-
77 lenge in this world.
- 78 O: Mhm, so you..
- 79 J: Sorry, in many cases startups will don't understand or speak the similar language, not even dress
80 the similar way corporates do and corporates sometimes seesstartups as an innovative form but they
81 don't know how to, let's say, include them in their business processes. So I think this is the biggest
82 problem actually.
- 83 O: Ok, I see. And now I would like to go back to the pulldock program. Ähm, so what was your actual-
84 ly motivation to take part in this program as you initially agreed to take part there.
- 85 J: I mean, as I wrote you on the mail that we actually, I don't know if we are officially part of pulldock.
86 We just went there to one conference in Velden, in Österreich.
- 87 O: Ah, in Velden at this economic forum, right?
- 88 J: Exactly.
- 89 O: Ok, aha, aha.
- 90 J: Yeah, the motivation was yes. I told you, I mean. This thing that pulldock has quite a good coopera-
91 tion with local companies so this was the major motivation.
- 92 O: So you wanted to find an Austrian company, right?
- 93 J: Right.

- 94 O: Äh, so you are interested in the Austrian market?
- 95 J: Äh, I mean we are mostly present in Dutch, French, Italian and German market. And Austria is also
96 close. Because we are a Slovenian team we are also close to Austria. I mean natural because we are
97 neighbors.
- 98 O: Mhm, mhm. And what were your impressions regarding this forum?
- 99 J: I mean forum was well organised with companies which were very interesting for us there. Äh, I
100 think the organization was good but I think that there weren't a lot of companies present at that
101 time. To be honest I don't remember who was there actually except the companies we stayed in
102 contact with.
- 103 O: Ah ok. And äh, so you say that you actually found some partners but not in the pulldock.
- 104 J: I mean we found potential partners there but the business didn't happen.
- 105 O: I see. Ok, I mean äh did you manage to actually find an Austrian company? Maybe not in this pro-
106 ject but outside the project?
- 107 J: No, at the moment we don't cooperate with Austrian companies.
- 108 O: Ok, I see. So äh. What do I have. *(pause)* And do you think that cooperation between startups and
109 established companies is actually a good thing and why do you think so?
- 110 J: *(pause)* I mean, äh, every startups ecosystem, I think, builds around large companies. Large com-
111 panies in a way they have money, äh but the problem of course is that they are not so innovative and
112 they are to slow some times. I think this cooperation is naturally build hand in hand with startups.
113 Because startups mostly have innovation and disruptive products but lack of money because they are
114 still establishing new markets and it goes naturally, hand in hand. So I don't think that startups can
115 survive today without cooperation and probably corporations are not effective enough if they don't
116 align to startup ecosystem.
- 117 O: Mhm, mhm, ok. So ähm, what do you think are the chances for the startup and the established
118 company? What are the benefits from this cooperation?
- 119 J: Äh, absolutely the, äh, the enterprise introduce the established markets and established eco sys-
120 tems to the startups. And startups innovate new innovation and let's say new markt opportunities to
121 enterprises and this is the major one.
- 122 O: Ok. And in other cooperation's. I mean not in the pulldock because it did not happen. But in other
123 cooperation's. Are you afraid that your partner, that the big established company may take ad-
124 vantage of your technology?
- 125 J: There is always a chance, of course. I don't see the major priority in the goal because sometimes
126 they can copy it anyway. So, but to steal technology I don't think that it is ok. They might copy some
127 kind of the models. I think they also, in many cases the do. Äh, but they steal don't know how to lev-
128 erage such products.
- 129 O: And do you protect your intelectual property somehow?
- 130 J: Äh, I mean we import mostely to Europe where it is really hard to take the IP.
- 131 O: Mhm, ok I see. *(pause)* Ähm, so did you maybe some, äh, did you seek a legal advice regarding the
132 technology and everything?
- 133 J: Äh, what do you mean the legal advice? You mean IP?
- 134 O: Yes.
- 135 J: Yes, of course we did.
- 136 O: But you decided not to protect your technology?
- 137 J: I mean, the software in Europe is not protectable by let's say patents and stuff like that. And we
138 are a software company so it's actually really hard to do it. We seek legal advice regarding that but
139 it's not protectable in the EU and our software is only protectable in the US.
- 140 O: Mhm ok. So currently it isn't an issue for you, right?
- 141 J: I mean it's not something that we would focus on at the moment.
- 142 O: Mhm, ok. *(pause)* Äh, another question. Would you be ready, for example äh if you are in a coop-
143 eration with an established company, would you be ready to give up some of your goals if your part-
144 ner does not agree with them, just to save the cooperation?
- 145 J: Äh sorry.

- 146 O: Yeah, ok so for example you have some goals some plans in your cooperation but your partner
147 sees it in another way.
- 148 J: You mean the cooperation partner or?
- 149 O: Yes, I mean the company which is your cooperation partner.
- 150 J: So there would be äh.
- 151 O: Maybe there are some misunderstandings, some contradictions between you. Will you be ready
152 to go for a compromise and to which extend?
- 153 J: Of course. I mean, *(laughing)* we always compromise with large companies. If it's not something
154 unethical of them, it's always like, you search for the compromise.
- 155 O: Ok. *(pause)* And how can you evaluate the, you did not attend any meetings other than this forum
156 right?
- 157 J: No.
- 158 O: Ok. But what can you say about this? What did you like what did you dislike about this meeting?
- 159 J: As I told it. It was well organized event, äh perhaps there was nothing to dislike actually so it is hard
160 to say. Perhaps äh the number of the companies were there. As I told you I can't remember how
161 many were there. I think it were 15 which is not really a lot. Äh I would say that only the number of
162 enterprises and the companies there could be larger or. But that was the only negative thing. The
163 positive it was well organized. We had time to meet, we had time to do one to one meetings also the
164 presentations were good. The pitching, the opportunity to pitch was nice, also the networking event.
165 So it was nice event I would say, absolutely.
- 166 O: Do you have any suggestions on how to improve this?
- 167 J: Yeah of course the number of companies. They can talk to, this is the first one and of course to
168 meet the relevant people of this companies. So sometimes you meet companies but not with the
169 relevant people. Pulldock can actually provide something like that and it will be useful to everybody.
- 170 O: Maybe do you have some additional suggestions not just about this forum but for the pulldock
171 program as a whole?
- 172 J: It's hard for me to tell because I wasn't part.
- 173 O: Ok, and would you like to participate maybe in the pulldock program the next time if it is the pos-
174 sibility to do so?
- 175 J: Of course yeah. If it helps us in a way then absolutely.
- 176 O: Ok, I have a look through the questions. *(pause)* One more question. Äh, do you think there is
177 something, some factors, which can make a cooperation between a startup and an established com-
178 pany fail?
- 179 J: Fail?
- 180 O: Yes, what are difficulties maybe?
- 181 J: Yes absolutely. As I told you the first one is communication because sometimes it's hard to under-
182 stand each other. The second one is sometimes I would say that you don't, that the cooperation
183 don't provide you with clear interest what they actually want. Äh third one I would say many
184 cooperations have entrance mechanisms like departments for innovation, let's say, an entrance
185 mechanism for a startup to get in, but after that, in many cases nothing really happens, this is the
186 third one, I would say. So *(pause)* a push after the first initial meetings. That's mostly are the reasons
187 why it fails.
- 188 *(long pause)*
- 189 O: Ok, I think that's all. Thank you for the interview.
- 190 J: Ok, that wasn't long. It was not an hour. *(laughing)*
- 191 O: Yes, it was very short. Good so. *(laughing)* So have a nice day, good bye.
- 192 J: You too, hope I could help. Have a nice day, bye, bye.
- 193 O: Bye.