

## Geleitwort

Reduktion der Wertschöpfungstiefe und Rückbesinnung auf die eigenen Kernkompetenzen ist zunehmend Teil der Geschäftspolitik von Unternehmen aller Branchen. Das Zeitalter der Kooperationen, Netzwerke und virtuellen Organisationen gilt auch und gerade für die Entwicklung und Vermarktung von Innovationen. Hoch innovative Vorhaben sind selbst für Großunternehmen nur noch in Zusammenarbeit mit anderen Markt- und Technologiepartnern zu schaffen. Der Aufbau von geeigneten Technologiepartnerschaften ist daher zu einer zentralen Aufgabe für das Management eines Unternehmens geworden. Allerdings wird die Misserfolgsquote bei Kooperationen zwischen Unternehmen in der Literatur mit über 50 Prozent beziffert. Vorurteile, Verständnisproblem, Angst vor Know-how-Abfluss und opportunistische Ausnutzung von Machtungleichgewichten werden immer wieder als Ursachen für Fehlschläge genannt.

Herr Schmidthals setzt mit seiner Arbeit an diesem Spannungsbogen an und fragt nach Managementaktivitäten, welche den Erfolg einer innovationsorientierten Kooperation maßgeblich bestimmen. Dabei wird untersucht, inwieweit Technologiekooperationen Teil radikaler Innovationsprozesse sind und welche Einflüsse von den Kooperationen auf den Gesamterfolg der Innovationsvorhaben ausgehen. Erstmals werden in der Arbeit Wechselwirkungen zwischen einer Innovationskooperation und dem übergeordneten Innovationsprozess untersucht sowie die moderierende Wirkung des Innovationsgrades analysiert. Konkret wird der Frage nachgegangen, ob je nach Innovationsgrad des Vorhaben andere Managementempfehlungen ausgesprochen werden sollten. Darüber hinaus untersucht Herr Schmidthals, inwieweit es sich für Unternehmen lohnt, bei der Integration von externen Partnern ein besonderes Kooperationsmanagement zu betreiben. Diese Fragestellung wird aufbauend auf dem Konzept des Beziehungspromotors überprüft.

Die empirische Überprüfung der Hypothesen von Herrn Schmidthals erfolgte im Rahmen des Forschungsprojekts „InnovationsKompass“ am Lehrstuhl für Technologie- und Innovationsmanagement an der TU Berlin. Dabei wurden Projektleiter von 103 radikalen Innovationsvorhaben in Deutschland befragt. Die Befunde zeigen einmal mehr, dass die Intensität der Zusammenarbeit sich positiv auf die Erreichung der Kooperationsziele auswirkt. Herr Schmidthals zeigt darüber hinaus, dass die Bedeutung der Zusammenarbeitsintensität für den Kooperationserfolg steigt, wenn der technische Innovationsgrad des Entwicklungsvorhabens zunimmt. Der empirische Nachweis für die Bedeutung interorganisationaler Lernprozesse zur Bewältigung großer Innovationschritte konnte bislang erst in sehr wenigen Arbeiten erbracht werden. Weiter las-

sen die Ergebnisse erkennen, dass Technologiekoooperationen einen signifikanten Einfluss auf den Erfolg hoch innovativer Entwicklungsprojekte entfalten. Herr Schmidthals kann zeigen, dass Unternehmen, die bei der Projektbearbeitung einen großen technologischen Lernschritt vollziehen müssen, auf die Leistungsbeiträge ihrer externen Technologiepartner in besonderem Maße angewiesen sind. Wenn es sich bei den Technologie-Nehmern um größere, mächtigere Unternehmen handelt, muss es ein besonderes Anliegen sein, den beiderseitigen Lernprozess zu fördern und nachhaltig eine fundierte Vertrauensbasis zu schaffen und zu erhalten. Diese Erkenntnis ist noch lange nicht in allen Entwicklungsabteilungen angekommen – sie wird aber durch die sehr sorgfältig ausgeführte Arbeit von Herrn Schmidthals nachdrücklich nahe gelegt.

Überaus spannend ist der Befund, dass dysfunktionale Effekte, die von Zielkonflikten auf das Kooperationsergebnis ausgehen, mit zunehmendem technischem Innovationsgrad abgeschwächt bzw. neutralisiert werden. Gerade bei einem sehr hohen Innovationsgrad können aus Zielkonflikten zwischen Partnern positive Beiträge für die Definition geeigneter Kooperationsziele abgeleitet werden. Manager sollten folglich Konflikte zwischen den Parteien im Sinne eines „smoothing over conflicts“ weder überspielen noch versuchen zu unterbinden, sondern das kreative Potential kontrollierter Kontroversen gezielt nutzen. Weiter zeigt Herr Schmidthals, dass versucht werden sollte, gezielt Kooperationsmanager in die Zusammenarbeit zu integrieren. Diese sollten explizit mit der Gestaltung und Pflege der Partnerschaften über verschiedene Hierarchieebenen hinweg betraut werden. In dieser Funktion leisten Beziehungspromotoren einen wesentlichen Beitrag für das Gelingen von Innovationskoooperationen. Sie sorgen für einen kreativitäts- und verteilungsgerechten Umgang mit Zielkonflikten und verbessern die Qualität der Zusammenarbeit. Dieser Befund unterstreicht die besondere Bedeutung eines systematischen Kooperationsmanagements, das Vertrauen schafft und damit das Fundament für eine Wert schaffende Partnerschaft legt.

Die Arbeit liefert eine Reihe von nützlichen Handlungsempfehlungen. Gängige Erfolgsfaktoren werden basierend auf dem Innovationsgrad weiter differenziert und es werden gezielt Implikationen für die Innovationspraxis abgeleitet. Darüber hinaus leistet die Arbeit einen beachtlichen Beitrag zur Weiterentwicklung des kontingenz-theoretischen Innovationsansatzes. Sowohl für Manager als auch für Wissenschaftler bietet die vorliegende Arbeit eine spannende und aufschlussreiche Lektüre. Ich wünsche ihren Ergebnissen eine große Verbreitung.

Prof. Dr. Hans Georg Gemünden