

DISS. ETH Nr. 13618

**Management von Innovationskooperationen  
unter besonderer Berücksichtigung  
unternehmenskultureller Faktoren**

ABHANDLUNG  
zur Erlangung des Titels  
DOKTOR DER TECHNISCHEN WISSENSCHAFTEN  
der  
EIDGENÖSSISCHEN TECHNISCHEN HOCHSCHULE ZÜRICH

vorgelegt von  
Christian G. C. MARXT  
Dipl. Masch. Ing. ETH, lic. oec. HSG  
Geboren am 11. Oktober 1967  
von Österreich

Angenommen auf Antrag von:  
Prof. F. Huber, Referent  
Prof. Dr. P. Frauenfelder, Korreferent

2000

## Kurzfassung

Das wirtschaftliche Umfeld von Unternehmen ist einem stetigen Wandel unterworfen. Um darin bestehen zu können, sind Unternehmen darauf angewiesen, sich auf ihre eigenen Stärken zu fokussieren und bei der Erbringung von Marktleistungen mit Partnern zu kooperieren. Vor allem bei der Produktinnovation eröffnen Kooperationen neue Möglichkeiten. Innovationskooperationen sind Kooperationen zwischen rechtlich und wirtschaftlich eigenständigen Partner in beliebigen Phasen des Innovationsprozesses. Das Management dieser Art von zwischenbetrieblicher Kooperation steht im Mittelpunkt dieser Arbeit.

Zahlreiche empirische Studien zeigen, dass etwa die Hälfte aller zwischenbetrieblichen Kooperationen nur teilweise oder gar nicht erfolgreich sind. In vorhandenen Managementkonzepten werden einerseits strategische Fragestellungen, wie z.B. die Zielerreichung oder der Ressourceneinsatz diskutiert und andererseits Strukturen für die Zusammenarbeit vorgeschlagen. Die eigentlich wichtigste Komponente, die Unternehmenskultur, wird jedoch selten oder nie thematisiert. Gerade kulturelle Aspekte haben aber einen sehr grossen Einfluss auf den Erfolg oder Misserfolg von Kooperationen.

Die vorliegende Arbeit bezieht nun unternehmenskulturelle Aspekte in das Management von Innovationskooperationen mit ein. Zu diesem Zweck wurde ein Gestaltungsmodell entwickelt, welches die drei Bereiche Strategie, Struktur und Kultur in Hinblick auf das Management von Innovationskooperationen integriert. Die Strategiedimension einer Innovationskooperation beinhaltet einen Aushandlungsprozess zwischen den beteiligten Partnern und einen Integrationsprozess der drei Elemente Ziele, Richtlinien und Potentiale. Die Strukturdimension zeichnet das Bild eines kooperativen Innovationsprozesses bzw.- Innovationssystems. Einen besonderen Schwerpunkt bildet der Bereich Unternehmenskultur. Basierend auf dem in der Literatur weit verbreiteten Modell der Unternehmenskultur von Schein werden kooperationspezifische Fragestellungen beleuchtet.

Aus dem Modell werden anschliessend Handlungsempfehlungen für den Praktiker abgeleitet. Diese sind entlang des Innovations-Kooperationsprozesses – bestehend aus den vorbereitenden Aufgaben, der Gestaltung, der Lenkung und der Entwicklung einer Innovationskooperation – gegliedert. Den zentralen Punkt dieser Handlungsempfehlungen bildet das Strategie-Kultur-Struktur-Profil. Dieses erlaubt es dem Praktiker, die wichtigsten Elemente des Gestaltungsmodells zu berücksichtigen, und unterstützt ihn während des gesamten Kooperationsprozesses. Zusammenfassend werden die Erfolgsfaktoren für Innovationskooperationen beschrieben. Zur Verifikation des Modells werden die Ergebnisse einer Umfrage bei 400 Unternehmen in der Schweizer Wirtschaft herangezogen.

## Abstract

The surroundings of industrial companies change dramatically. To encounter ongoing changes many companies focus on their own strengths and collaborate to develop market-ready products. Especially in product innovation cooperative ventures offer a wide range of new possibilities. Companies, which are legally financially independent, work together in innovation projects. The management of this type of collaboration is the focus of this thesis.

Several empirical studies show, that about half of the interfirm cooperations is not successful at all. Although several strategic as well as structural issues are discussed previously to the collaboration, the cultural aspects as a subject are not even mentioned. But, especially corporate culture is a main success factor.

In existing management concepts on the one hand strategic questions are discussed, e.g. the desired goals or the resources application, and on the other hand structures for co-operations are suggested. The actually important component, which is corporate culture, is however rarely or never brought up for discussion. But cultural aspects have however a very large influence on success or failure of cooperations.

The presented work considers aspects of corporate culture for the management of innovation cooperations. For this purpose a model was developed, which integrates the three areas strategy, structure and culture in view to the management of innovation co-operation. The strategic dimension of an innovation cooperation contains a negotiation process between the partners involved and a process of integration of the three items targets, guidelines and potentials. The structural dimension describes the cooperative innovation process or innovation system. The dimension of corporate culture forms a special emphasis. Based on the model of Schein, wide-spread in the literature, co-operation-specific questions are lit up.

Afterwards recommendations for the managers are derived from the model. They are arranged along the innovation co-operation process, consisting of the preparing functions, the modelling, the management and the development of an innovation co-operation. The strategy-culture-structure profile forms the central point of these recommendations for action. This profile permits to consider the most important items of the model and supports the manager during the entire co-operation process. In summary the success factors for innovation co-operation are described. The model is verified by using the results of a survey in 400 companies.