



Die Strategieentwicklung im Verlauf eines Wachstumskeims

Dr. Hans-Jürgen Steiger, IKON

Berlin, 25. April 2006



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Wachstumskern IKON

Innovation:

- „kaltes“ Verfahren zur Konservierung/Sterilisation flüssiger Lebensmittel und Pharmazeutika (als Alternative zu den üblichen thermischen Verfahren)
- damit schonende Behandlung und Erhalt sensibler Inhalts- und Wirkstoffe

Bedeutung:

- revolutionäre Konservierungstechnologie für neuartige, naturbelassene Produkte und Produkte mit thermolabilen Wirkstoffen

Partner:

- 9 Partner: 4 Unternehmen (Forschung, Maschinenbau, 2 Anwender)
 2 industriennahe Forschungsinstitute
 2 Universitätsinstitute
 1 Know-how-Dienstleister



Wachstumskern IKON

Strategie:

- gemeinsames inhaltliches Ziel:
 - = Erforschung der DWT
 - = praktischer Verfahrensnachweis in der Projektlaufzeit

- gemeinsame strategische Zielstellung:
 - = enge Partnerschaft in der Forschungsphase und darüber hinaus
 - = zwingende Orientierung auf die Vermarktung der DWT durch Anlagen und sekundär in neuartigen Produkten

- ergebnisorientierte, enge und unkomplizierte Zusammenarbeit über Unternehmensgrenzen hinweg
 - = kompetenzbezogene Arbeitsteilung und Vermeidung unnötiger administrativer Schranken



Die Strategie eines Wachstumskerns

Erkenntnis 1:

Ein Wachstumskern ist die vergegenständlichte Vision und Willensbekundung für die gemeinsame Realisierung einer unikaten Innovationszielstellung sowie deren wirtschaftlich erfolgreichen Umsetzung und Ausstrahlung in gemeinsamer Verantwortung.

Erkenntnis 2:

Das dazu geschlossene Bündnis setzt voraus, dass ein sehr hohes Maß an Interessenübereinstimmung aller beteiligter Partner für diese Zielsetzung erreicht wird, die in einer gemeinsamen Strategie formuliert wird.



Die Strategie eines Wachstumskerns

Erkenntnis 3:

Diese Strategie, die von allen Partnern getragen wird, muss vorrangig die konvergenten Ziele für den Wachstumskern und die Beiträge der Partner dazu beinhalten, soll darüber hinaus aber auch die individuellen Interessenlagen jedes Partners einschließlich dessen individuellen Nutzens berücksichtigen.

Erkenntnis 4:

Die Strategie des Wachstumskerns muß vor dessen „Start“ als gemeinsame Position aller beteiligter Partner erarbeitet werden und die gemeinsame Wegstrecke bis zur erfolgreichen wirtschaftlichen Umsetzung verbindlich fixieren.



Die Strategie eines Wachstumskerns

Erkenntnis 5:

Diese Verbindlichkeit der Strategie bezieht sich darauf, dass sie gemeinsame Vision, Leitfaden und Handlungsmaßstab ist –

Verbindlichkeit darf aber nicht unumstößliches Dogma bedeuten.

Erkenntnis 6:

Vielmehr ist regelmäßig zu überprüfen, ob die ursprünglich festgelegten strategischen Zielsetzungen des Wachstumskerns bestätigt werden können oder auf der Basis neuer Erkenntnisse oder aktueller Ereignisse einer Präzisierung bedürfen.

Dabei sollte nicht nur der Anstoß von außen Anlaß des Überdenkens sein, sondern der Strategiegedanke sollte den fachlichen Erkenntnisprozeß begleiten.



Die Strategie eines Wachstumskerns

Faktoren mit Schlußfolgerungen auf die Strategie:

- fachliche Erkenntnisse mit Konsequenzen für die Projektzielstellung
- eigene Forschungsergebnisse mit erweiternder (oder einschränkender) Auswirkung auf die Vermarktung
- Kenntnis über fremde, tangierende Entwicklungen oder realisierte Lösungen
- veränderte Markttendenzen
- Erkenntnisse zu erforderlichen Kooperationen über das WK-Bündnis hinaus
- Veränderungen bei den Projektpartnern



Die Strategie eines Wachstumskerns

Erkenntnis 7:

Das Bündnis stellt kein Unternehmen dar, wenngleich zur Erfolgsorientierung eine unternehmensanaloge straffe Führung sinnvoll ist.

Der Unternehmensanalogie muß aber unbedingt das Vertreten einer einheitlichen Strategie entsprechen.

Das erfordert das Aufeinanderzugehen der Partner, um auch bei nicht vollständig übereinstimmenden oder differenten Positionen Übereinstimmung zu finden.

Erkenntnis 8:

Außerdem liegt eine entscheidende Frage darin, ob das Bündnis des Wachstumskerns auch unter problematischen Bedingungen oder in Krisensituationen Bestand hat.

(Dieser Fall sollte nicht zur normalen Checkliste gehören, im akuten Fall zeigt sich aber die Realität und wirkliche Tragfähigkeit von Interessenübereinstimmung und Strategie.)



Die Strategie eines Wachstumskerns

Erkenntnis 9:

Ein „Fortschreiben“ der Strategie darf die Interessenkonvergenz nicht stören und muß als Primat die Ergebnisorientierung verfolgen, d.h. die **innovative und wirtschaftliche Impulsgebung für die Region.**

Erkenntnis 10:

Der Zusammenhalt der Partner und das Zusammenwirken für die Realisierung der langfristigen Strategie muß über das Ende der Förderphase hinaus bis zum Erfolg Bestand haben.

(Das schließt nicht aus, daß sich aus dem dann erreichten Erkenntnisgewinn und dem fortgeschrittenen fachlichen und wirtschaftlichen Umfeld auch Veränderungen der Bündnispartner im Sinne eben dieser Strategie erforderlich machen.)



Die Strategie eines Wachstumskerns

Kleine „Nebenerkenntnis“ 11:

Es fällt leichter, wenn die gemeinsame Strategie auch durch gemeinsame Sympathie getragen wird –

zumindest sollte sowohl auf Unternehmens- als auch auf Arbeitsebene die „Chemie“ stimmen !



Strategie des Wachstumskerns IKON

Szenarien der Vermarktung:

1. Selbstvermarktung mit den verfügbaren eigenen materiellen, personellen und Liquiditätspotenzen
2. Selbstvermarktung mit Unterstützung durch Risikokapital
3. Lizenzvergabe
4. Kooperation mit Unternehmen analoger Größe aus der Region
5. Strategische Partnerschaft mit Anlagenhersteller oder mit sonstigem technologietragendem Unternehmen
6. Strategische Partnerschaft mit Anwenderunternehmen



Strategie des Wachstumskerns IKON

Szenario:	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Wirtschaftliche Impulse für die Region	+	+	-	+	+)*)	+)*)
Wertschöpfung und Schaffung von Arbeitsplätzen im Wachstumskern	+	+	-	+	+)*)	+)*)
Sicherung Finanzbedarf für Investitionen	-**))	+	-**))	+	+/-	
Sicherung Finanzbedarf für Produktentwicklung (Anlagen)	-**))	+	-**))	+	-	



Strategie des Wachstumskerns IKON

Szenario:

1. 2. 3. 4. 5. 6.

Sicherung Finanzbedarf für Markt-
erschließung (Anlagen)

-**) + -**) + -

Technologiekompetenz

+ + + + +/-

Fertigungskompetenz (Anlagen)

+ + + + (+/-)

Marktpräsenz und Vermarktungs-
Infrastruktur (Anlagen)

D: (+) (+) (+) + -

EUR: - - - + -

WW: - - - + -



Strategie des Wachstumskerns IKON

Szenario:	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Konsequenz der Markterschließung	-	-		-	+	-
Unternehmerische Abhängigkeit	+	+/-*		+	+/-*)	+/-*)
Konkurrenz zu anderen IKON-Partnern	n	n	j!	n	n	j
Einschränkung durch Exklusivrechte	n	n	j!	n	j/n	j
Konsequenz: Vorrangvarianten	x	(x)			x	



Die Strategie eines Wachstumskerns

Schlußfolgerung:

**Die Strategie soll perspektivisch orientiert sein,
aber sie erfordert auch die Reaktion auf Veränderungen im Umfeld und
auf Wechselfälle des Lebens.**

**Durch aktive Fortschreibung ist sie ein offensives Instrument zur
erfolgreichen Innovation.**