

Ausbildungs-Ass

Finalisten stehen fest – Sieger werden am 24. November in Berlin bekannt gegeben

Das Thema Ausbildung wird wegen des Fachkräftemangels immer wichtiger. Das ist keine besonders originelle Feststellung. Doch noch vor Kurzem konnten die Firmen ihre Lehrlinge aus einem Überangebot aussuchen. Jetzt sind die Unternehmen zum Teil in der Rolle des Bewerbers, haben sich aber rasch auf die neue Situation eingestellt.

Die Einsendungen für das Ausbildungs-Ass, mit dem zum 15. Mal die besten Ausbilder gekürt werden, zeigen das deutlich. Die Konzepte enthalten viele interessante Ansätze zur Erschließung neuer Bewerbergruppen. Eine Fachjury hat die Bewerbungen geprüft und die Finalisten in drei Kategorien ausgewählt. Die Sieger werden im Rahmen einer Feier im Bundeswirtschaftsministerium, dem Schirmherr des Preises, bekannt gegeben.

In der Kategorie Handwerk sind die Bäckerei Konditorei Karl-Dietmar Plentz, Eine Haarphilosophie Gansse und Trow sowie das Mode Atelier Espérance nominiert. In der Kategorie Industrie/Handel/Dienstleistungen haben die Fischerwerke, LTI-Metalltechnik, Siemens mit seinem Programm Professional Education sowie Strato das Rennen gemacht. Bei den Ausbildungsinitiativen sind fünf Organisationen preiswürdig: Bang Gütersloh, die Johannes-Brunner-Mittelschule in Cham, die Kreis-Handwerkerschaft Region Meissen, das Schulamt für den Rheinisch-Bergischen Kreis sowie das Schule Wirtschaft Forum.

Das Ausbildungs-Ass ist mit 15 000 Euro dotiert, die die Inter Versicherungsgruppe zur Verfügung stellt. Der Preis wird von den Wirtschafts-Junioren und den Junioren des Handwerks vergeben. Medienpartner ist der WirtschaftsKurier. hp

Die Partnerwahl muss kein Glücksspiel sein

Forschungsk Kooperationen: Die Zusammenarbeit mit Hochschulen oder anderen externen Partnern hat ihre Vor- und Nachteile. Doch wie findet man den richtigen Weg? Das Fraunhofer-Institut ISI hat zusammen mit Mittelständlern eine Methode entwickelt – und in der Praxis erprobt.

Die erfolgreiche Entwicklung von Innovationen sichert die Wettbewerbsfähigkeit von morgen. Doch aufgrund der zunehmenden Komplexität von Neuentwicklungen wird es für Unternehmen immer schwieriger, alle benötigten Ressourcen und Kompetenzen selbst im eigenen Unternehmen vorzuhalten. Die Teilnahme an Innovationskooperationen mit externen Partnern, zum Beispiel Kunden, Zulieferern oder Wettbewerbern und Forschungseinrichtungen, eröffnet Unternehmen die Chance, ihre häufig begrenzten personellen, finanziellen und technologischen Ressourcen oder fehlendes Know-how kompensieren zu können.

Doch bei all den Chancen, die Innovationskooperationen für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) zweifellos mit sich bringen, dürfen die Risiken der Zusammenarbeit mit externen Partnern gerade bei Innovationsvorhaben nicht übersehen werden. Vor allem KMU kooperieren bei der Entwicklung von Innovationen häufig im Bereich ihrer Kernkompetenzen, das heißt, sie beziehen Technologien, Wissen und andere Innovationsressourcen von externen Partnern auf Feldern, die maßgeblich für ihre eigene Wettbewerbsfähigkeit sind. In der Konsequenz führt ein Scheitern der Zusammenarbeit schnell dazu, dass die eigene Innovationsfähigkeit des KMU in ihren Grundfesten bedroht ist. Deshalb stehen Entscheidungsträger oft vor der Herausforderung, eine Innovationskooperation sowohl hinsichtlich ihrer (zu erwartenden) Nutzengewinne als auch ihrer (potenziellen) Gefahren zu bewerten.

Bestehende Ansätze wie Lieferantenbewertungsinstrumente oder Methoden des Kernkompetenzmanagements liefern hierfür keine verlässlichen Antworten. Sie sind entweder vorrangig auf operative Aspekte fokussiert oder berücksichtigen die Passfähigkeit zwischen den eigenen Kernkompetenzen und denen des



Hoher Einsatz – wenig Risiko: Wenn man das Konzept des Fraunhofer ISI zur Prüfung von Forschungsk Kooperationen richtig anwendet, dann steigen die Erfolgchancen.

Kooperationspartners nicht ausreichend.

Im Rahmen des Forschungsprojekts „Low2High“ hat das Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI Innovationskooperationen nicht-forschungsintensiver Industrieunternehmen, zu denen überdurchschnittlich häufig auch KMU zählen, untersucht und zusammen mit beteiligten KMU ein Konzept entwickelt und erprobt. Damit können diese die optimalen Kooperationspartner identifizieren und kritische Stellhebel in Kooperationen frühzeitig erkennen.

Hierbei hat sich gezeigt, dass allgemeine Erfolgsfaktoren von Kooperationen wie Vertrauen und offener Umgang mit Informationen nur die Spitze des Kooperationserfolgs darstellen. Die weitaus grundlegendere Weichenstellung erfolgt wesentlich früher. Entscheidend ist nämlich, ob die benötigte Innovationsressource durch den externen Partner überhaupt in der Art und Weise bereitgestellt werden kann, dass dadurch die eigenen Wettbewerbsvorteile des Unternehmens gestärkt werden. So kann ein Kooperationspartner, der nicht in der Lage ist, die benötigte Innovationsressource flexibel und variabel bereitzustellen, die auf Flexibilität und Kundennähe ausgerichtete Wettbewerbsstrategie eines Unternehmens torpedieren.

Bei Forschungsk Kooperationen sollte der externe Partner die eigenen Wettbewerbsvorteile stärken.

Das vom Fraunhofer ISI entwickelte Konzept zur strategischen Bewertung von Innovationskooperationen ermöglicht Unternehmen, den erwarteten Nutzen der durch Kooperation bezogenen Innovationsressourcen und die sich daraus ergebenden Chancen und Risiken

des individuellen Stärken und Schwächen des Kooperationspartners gegenüberzustellen. Dabei spielt die Reihenfolge der einzelnen Bewertungsschritte eine wesentliche Rolle. Häufig werden

nämlich die jeweiligen Stärken und Schwächen von Kooperationspartnern bewertet, ohne dass die Entscheidungsträger sich darüber im Klaren sind, was die aus Sicht des eigenen Unternehmens wichtigen Bewertungskriterien überhaupt sein müssten. Durch die Anwendung des Konzepts lassen sich Strategien im Umgang mit der extern bezogenen Ressource beziehungsweise ihren Lieferanten bestimmen sowie frühzeitig Handlungsbedarf und kritische Stellhebel für den Erfolg der Zusammenarbeit identifizieren.

In der Praxiserprobung mit den beteiligten KMU wurden anhand dieses Vorgehens neben der Identifikation zentraler Punkte für die Ausgestaltung zukünftiger auch Handlungsoptionen für die Verbesserung bestehender Innovationskooperationen erarbeitet. In einem Fall bildete es sogar den Ausgangspunkt für die Entwicklung eines Programms zur strategischen Entwicklung von Innovationspartnerschaften.

Fraunhofer
ISI

DR. OLIVER SOM,
DR. CHRISTOPH ZANKER,
FRAUNHOFER-INSTITUT
FÜR SYSTEM- UND
INNOVATIONSFORSCHUNG ISI

Startkapital mal anders

Innovationsförderung:

Wir stellen vier Kandidaten für die renommierte Dieselmedaille vor.

Impulse für Wachstum“ heißt ein Förderprogramm, das das Bundeswirtschaftsministerium (BMWi) aufgelegt hat. Damit werden Mittel bereitgestellt, um kleine und mittlere Unternehmen bei ihren Forschungsanstrengungen zu unterstützen.

Das Deutsche Institut für Erfindungswesen (DIE) fand dieses Engagement so positiv, dass es das BMWi für die Dieselmedaille in der Kategorie „Beste Innovationsförderung“ nominiert hat. Die Auszeichnung genießt hohes Ansehen in der Forscherszene – vor allem aufgrund der prominenten Medaillenträger wie Wernher von Braun, Gottlob Bauknecht oder Walter Sennheiser.

Wegen ihrer dünnen Personaldecke und begrenzten Finanzierungsmöglichkeiten können kleine Firmen die Risiken von Entwicklungsinvestitionen häufig nicht stemmen. Im Rahmen ihres

Förderprogramms hat das BMWi seit Mitte 2008 bereits 1,8 Mrd. Euro ausgeschüttet. Das Besondere der Initiative sind kurze Bearbeitungszeiten von meist unter drei Monaten und eine hohe Bewilligungsquote von 70%.

Neben dem BMWi gibt es noch drei weitere Kandidaten für die Dieselmedaille. Einer ist HackFwd, das neue Unternehmen von Lars Hinrichs. Der Xing-Gründer hält Programmierer für „die Künstler des 21. Jahrhunderts“. Da diese Berufsgruppe besondere Förderung braucht, hat er sie in den Mittelpunkt von HackFwd gestellt. Die Firma unterstützt seit Juni 2010 Software-Entwickler bei der Existenzgründung mit professioneller Beratung sowie mit Startkapital.

HackFwd ist deshalb nominiert, weil die Gesellschaft anders macht als herkömmliche Venture-Capital-Firmen. „Wir ha-

ben uns die gesamte Wertschöpfungskette von Beteiligungsgesellschaften angeschaut – und konzentriert auf den Kopf gestellt“, erzählt Hinrichs. So fällt beispielsweise die Investitionsentscheidung spätestens nach 72 Stunden. Kandidaten können sich nicht bewerben, sondern werden nach Empfehlungen ausgewählt. Es gibt ausschließlich fixe Kapitalbeträge und auch für juristische Laien verständliche Verträge.

Hinrichs' neues Unternehmen basiert auf dem für soziale Netzwerke typischen Sharing-Prinzip, also dem Teilen von Informationen zum gegenseitigen Nutzen. Das ist auch ein wesentlicher Grundgedanke eines weiteren Kandidaten, der 3M. Das Technologieunternehmen hat unter dem Motto „Open Innovation“ die Plattform „die-erfinder.com“ gestartet. Damit soll der In-

novationsprozess nach außen geöffnet werden. Im Sinne des Netzwerkgedankens können so die unterschiedlichsten Akteure einbezogen sowie deren Wissen für Innovationen nutzbar gemacht werden.

Auf die schnelle Vernetzung von Kapitalgebern und Erfindern setzt das Heidelberger Innovationsforum, eine Initiative der MFG Innovationsagentur und des European Media Laboratory, das von SAP-Mitgründer Klaus Schira ins Leben gerufen wurde. Das Event, das bereits zehnmals erfolgreich durchgeführt wird, ist eine Art Speed-Dating, bei dem die Innovatoren innerhalb von acht Minuten ihre Projekte Investoren und Firmenvertretern präsentieren. Die Dieselmedaillen werden am 30. November in München verliehen.

ELWINE HAPP-FRANK