

VON FRIEDRIKE MEIER-BURKERT

**G**lobalisierung und technologischer Wandel stellen gerade kleine und mittlere Unternehmen vor erhebliche Probleme. Alleine können sie dem zunehmenden Wettbewerbsdruck kaum trotzen. Sie müssen kooperieren – mit Konkurrenten, Zulieferern, Kunden und Universitäten. Das haben viele Mittelständler längst erkannt und machen aus der Notwendigkeit zur Zusammenarbeit eine Tugend. „Das Kooperationsgeschehen hat sich seit Jahren deutlich intensiviert“, sagt Professor Theresa Theurl, Leiterin des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster. „Heute kooperieren mindestens die Hälfte der mittelständischen Firmen auf unterschiedlichste Art mit zumindest einem weiteren Unternehmen.“

Und die Krise heizt den Trend zur Zusammenarbeit kräftig an. „Die Firmen suchen jetzt nach Synergien und versuchen, gemeinsam Kostenstrukturen zu verbessern“, sagt Theurl. Passend zum Zeitgeist können Theurl's Studenten jetzt auch ein Seminar zum Thema „Krisenbewältigung durch Kooperation“ belegen. Weil Risikokapital derzeit kaum noch aufzutreiben ist, drängen die Firmen sich jetzt auch im Bereich Forschung und Entwicklung noch stärker zusammen. Geht es um konkrete Produktentwicklungen, kooperieren Unternehmen dabei tendenziell lieber mit Kunden oder Lieferanten als mit Wettbewerbern.

„Je weiter das Forschungsgebiet vom Endkunden entfernt ist, desto eher wird auch mit Wettbewerbern kooperiert“, erläutert Theurl. Bei der Entwicklung von Standards oder in der Grundlagenforschung können auch Konkurrenten ohne Angst vor Know-how-Verlust kooperieren. Dass kleine und mittlere Unternehmen ihre Partner dabei nicht nur unter ihresgleichen suchen müssen, belegen Erfolgsbeispiele aus der forschungsintensiven Pharmabranche. Hier sind Kooperationen von Konzernern und jungen Startups an der Tagesordnung. Typische Erfolgsbeispiele sind die Zusammenarbeit der Biochemie-Morphosys mit dem Schweizer Pharmariesen Novartis in der Antikörperentwicklung und die ähnlich ausgerichtete Forschungskooperation von Trion Pharma mit dem Medizintechnikkonzern Fresenius.

Überdies arbeiten Mittelständler in vielen Forschungsnetzen erfolgreich mit Großunternehmen zusammen. Erst drei Jahre alt und doch schon eines der ganz großen Forschungsbündnisse Deutschlands ist die Innovationsallianz CNT. Das Netzwerk aus rund 80 Mittelständlern, Großunternehmen und wissenschaftlichen Einrichtungen erforscht den Einsatz von Kohlenstoff-Nanoröhren (Carbon Nanotubes) als Werkstoff für verschiedene Branchen. Schon seit 40 Jahren gibt es die Forschungsvereinigung Antriebstechnik (FVA), in der sich inzwischen rund 200 Getriebehersteller, ihre Zulieferer und Kunden zusammengeschlossen haben.

Die Bedeutung der gemeinsamen Forschung ist größer denn je: „Die Komplexität ist gewachsen, die Entwicklungsbudgets sind knapper geworden, der globale Wettbewerb

wird härter“, erklärt Hartmut Rauen Geschäftsführer der Vereinigung. „Vieles von dem, was früher in den Entwicklungsabteilungen der Unternehmen gemacht wurde, liegt deshalb heute auf dem Tisch der Arbeitskreise der FVA.“

Die Zahl großer und kleiner Forschungsnetzwerke in Deutschland steigt ständig. Allein in der Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen (AiF) sind mehr als 100 Unternehmensverbände organisiert. Die AiF fördert insbesondere die Forschung und Entwicklung zugunsten kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU). Die profitieren besonders von der Mitgliedschaft in Netzwerken, nicht zuletzt durch den Zugang zu wissenschaftlichen Einrichtungen und zu staatlicher Förderung.

„KMU bringen komplexe Probleme und Zeitdruck mit, haben aber oft wenig Erfahrung mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen und sind zudem in der Welt der öffentlichen Förderung unerfahren“, heißt es in einer Studie des Stifterverbands für die deutsche Wissenschaft zum Thema Kooperation zwischen Wirtschaft und Wissenschaft.

Dabei „sind kleinere Unternehmen als Kooperationspartner für Universitäten nicht unattraktiv“, wie der Stifterverband festgestellt hat. Manche Institute wie die Technischen Universitäten in München und Braunschweig haben sogar schon eigene KMU-Programme ins Leben gerufen. Viele Forschungseinrichtungen haben ihre Angebote für Firmen professionalisiert und eigene Vermittlungsstellen und sogenannte Transfer-Agenturen eingerichtet, die interessierten Unternehmen bei der Orientierung helfen.

In Netzwerken werden Mittelständler aber auch auf der Suche nach geeigneten Partnern für Einzelkooperationen fündig. Genau dieses Ziel verfolgt die Verbundinitiative Automobilzulieferer Sachsen (AMZ). Die vom Freistaat geförderte Einrichtung hat bereits weit über 200 erfolgreiche Kooperationsprojekte unter mittelständischen Automobilzulieferern angestoßen. Etwa die erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen dem Kunststoffspezialisten Steffen Söhner in Glashütte mit der AB Elektronik aus Werne. Gemeinsam entwickelten die Unternehmen das „leise Gaspedal“, das die Innenraumgeräusche beim Gasgeben deutlich reduziert und inzwischen serienmäßig von BMW eingesetzt wird.

Damit Kooperationen letztlich erfolgreich sind, müssen die Partner vor allem Zuverlässigkeit, Vertrauen und technisches Know-how mitbringen, wie eine Befragung des Strategieforums Mittelstand unter 1700 Maschinenbauern, Automobilzulieferern und Biotechfirmen ergab.

Umgekehrt scheiterten Kooperationen vor allem an Zielkonflikten, unklarer Zielsetzung und Aufgabenverteilung sowie mangelhafter Kommunikation. Für Kooperationsexperten Theurl gibt es eigentlich nur

Wie der Abschwung und der Mangel an Risikokapital aus Konkurrenten, Kunden und Universitäten Kooperationspartner werden lassen

einen entscheidenden Erfolgsfaktor: „den frühzeitigen Aufbau eines effizienten Kooperationsmanagements“. Das sollte entweder sehr weit oben in den beteiligten Firmen oder besser noch in einer externen Organisation angesiedelt sein. Das Kooperationsmanagement muss Ziele und Etap-

pen der Zusammenarbeit definieren und deren Einhaltung überwachen. „Ohne klare Spielregeln funktioniert keine Kooperation“, sagt Theurl. „das betrifft die lose Partnerschaft genauso wie die vertraglich geregelte Forschungsallianz oder das gemeinsam gegründete Unternehmen“.

# Gemeinsam forschen und entwickeln



Der griechische Mathematiker und Physiker Archimedes, hier gemalt von Nicolò Barabino, lebte lange Zeit in Syrakus auf Sizilien. Er starb 212 vor Christus im Zweiten Punischen Krieg, als er die Stadt gegen die Römer verteidigte

Unternehmen: Mittelstand

## Unkompliquidität

die; «mittelständisch»: Wettbewerbsvorteil des deutschen Mittelstands, ermöglicht durch einfaches und sicheres Liquiditätsmanagement; regional und weltweit.



### Die Deutsche Bank für den Mittelstand.

Die Sprache des Mittelstands sprechen wir seit 139 Jahren. Wir verstehen, dass es in einer sich immer schneller verändernden und komplexeren Welt einfacher und zuverlässiger Lösungen bedarf – besonders beim Zahlungsverkehr. Deshalb bieten wir dem Mittelstand ein kostensparendes Gesamtpaket verschiedener Lösungen, die die gesamten eingehenden sowie ausgehenden Zahlungsströme national und international aus einer Hand abdecken. Vom täglichen Kontoservice über die optimale Steuerung der Liquidität durch Cash-Pooling bis hin zu Auslandstransaktionen, welche weit über die vorgeschriebenen SEPA-Anforderungen hinausgehen.

Global agierend in lokalen Märkten mit Experten vor Ort – darauf vertraut der Mittelstand. Vom Freiberufler über das Familienunternehmen bis zur Aktiengesellschaft.

[www.mittelstand.db.com](http://www.mittelstand.db.com)

Leistung aus Leidenschaft.

Deutsche Bank

#### IMPRESSUM

Financial Times Deutschland  
Stubbenhuck 3 · 20459 Hamburg  
Tel. (040) 31990-0 · Fax: (040) 31990-10  
[www.ftd.de](http://www.ftd.de) · E-Mail: [leserservice@ftd.de](mailto:leserservice@ftd.de)

Redaktion: Völker Bormann (verantwortl.), Johanna Hergt, Johanna Lutteroth, Jasmin Löcherer  
Gestaltung: Andreas Volmer (Ilg.), Nicolai Gogoll  
Bildredaktion: Florian Kraska  
Infografik: Jens Storkan  
Bildbearbeitung: FTD-Bildbearbeitung  
Chefin vom Dienst: Dr. Hiltraud Bontrop  
Korrektorat: Martin Hinzmann

Verlag: G+J Wirtschaftsmedien GmbH & Co. KG, vertreten durch die Geschäftsführer Ingrid Haas und Christoph Rühl  
Postanschrift: Brieffach 02, D-20444 Hamburg  
Anzeigen: Mario Suchert (verantwortl.), E-Mail: [sonderthemen@ftd.de](mailto:sonderthemen@ftd.de)  
Syndication: Picture Press Bild- und Textagentur GmbH, Koordination: Petra Martens, Jettragen: Nicole Wulff, Tel. (040) 3703 3401, E-Mail: [wulff.nicole@picturepress.de](mailto:wulff.nicole@picturepress.de)  
„Financial Times“, „Financial Times Deutschland“ und „FTD“ are registered trade marks of The Financial Times Limited and used under licence.  
Druck: Presse-Druck und Verlags-GmbH, 86167 Augsburg; SZV Berliner Zeitungsdruck GmbH, 10365 Berlin; Druck- und Verlagsgesellschaft GmbH & Co. KG, 58099 Hagen; Mannheimer Morgen Großdruckerei und Verlag GmbH, 68167 Mannheim