

# DIGITALISIERUNGSKOOPERATIONEN ALS CHANCE FÜR ETABLIERTE UNTERNEHMEN IN ÖSTERREICH

## **Ausgangssituation und Ziele**

Die digitale Transformation zählt aktuell zu den größten Herausforderungen für etablierte Unternehmen aller Branchen. Der Einsatz neuer, digitaler Technologien verändert traditionelle Wertschöpfungsketten und Geschäftsmodelle grundlegend. Junge, innovative Unternehmen, wie z. B. Uber oder Airbnb, zeigen, dass sich durch die Nutzung digitaler Informationssysteme Marktanteile schnell zum Nachteil etablierter Unternehmen verschieben können und sich Märkte disruptiv verändern (Bovenschulte, 2018). Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen sich Unternehmen diesen Veränderungen stellen. Oft reicht es hierfür nicht, lediglich neue technische Lösungen in den Unternehmen zu integrieren. Vielmehr sind ein grundsätzliches Überarbeiten bisheriger Unternehmensstrategien und Geschäftsmodelle sowie eine Anpassung der damit verbundenen Prozesse und Strukturen erforderlich (Zook, 2007). Insbesondere etablierten Unternehmen fallen die hierfür benötigten Innovationsprozesse jedoch schwer. Es fehlt in den Organisationen häufig an dem notwendigen Wissen hinsichtlich technologischer Möglichkeiten und/oder an den entsprechenden Kompetenzen, diese in den Unternehmen umzusetzen. Zur Bewältigung der digitalen Transformation gehen etablierte Unternehmen daher zunehmend Kooperationen mit Technologie-Start-ups ein (z. B. RKW, 2018). Während für Deutschland bereits Beiträge aus Wissenschaft und Praxis zu diesem Thema existieren (z. B. Deloitte, 2017), sind für Österreich diesbezüglich bislang kaum Informationen vorhanden.

Der geplante Artikel analysiert anhand von qualitativen Daten für Österreich, welche betriebswirtschaftlichen Chancen sich für Industrieunternehmen langfristig aus Kooperationen mit Technologie-Start-ups ergeben können. Die Ergebnisse sollen etablierten Unternehmen der Industriebranchen dabei helfen, die Möglichkeiten von Kooperationen mit Start-ups besser zu verstehen, und sie somit motivieren, Chancen wahrzunehmen.

## **Methodik**

Als Grundlage für den geplanten Artikel dienen teilstrukturierte Interviews. Im Zeitraum von Juni bis September 2019 wurden 28 Interviews in Österreich geführt: elf mit etablierten Industrieunternehmen, elf mit Technologie-Start-ups und sechs mit Expertinnen und Experten zum Thema Unternehmenskooperation (z. B. InnovationsberaterInnen und Rechtsanwältinnen/-anwälte).

Die etablierten Industrieunternehmen wurden anhand von drei Kriterien ausgewählt: 1) Unternehmensalter von mindestens zehn Jahren, 2) Durchführung einer Digitalisierungskooperation mit einem Start-up-Unternehmen und 3) Zugehörigkeit zu einer der österreichischen Industriebranchen. Für

Österreich existieren mehrere Definitionen darüber, welche Unternehmen als Industrieunternehmen anzusehen sind. Für diese Studie wurden etablierte Unternehmen ausgewählt, die nach der Klassifikation C nach NACE<sup>1</sup> die Herstellung von Waren (früher: Sachgütererzeugung) als Kerngeschäft verfolgen. Für den österreichischen Kontext ist dabei zu betonen, dass die Betriebs- und Unternehmensgrößen keine Rolle spielen. Die Herstellung von Waren nach NACE umfasst insgesamt 24 Branchen (Eurostat, 2008).

Für die Auswahl der Start-up-Unternehmen wurden die folgenden Kriterien angelegt: 1) Unternehmensalter von weniger als zehn Jahren, 2) Kerngeschäft im Bereich der Soft- und Hardwareentwicklung, 3) strategisches Wachstumsziel (bezogen auf Umsatz oder MitarbeiterInnen).

Die Interviews wurden mit Unternehmensgründerinnen und -gründern, Mitgliedern der Geschäftsführung bzw. des Vorstandes oder dem für die Kooperation verantwortlichen Management geführt. Die Gespräche hatten eine durchschnittliche Dauer von 45 Minuten und wurden entweder persönlich oder telefonisch durchgeführt. Die erhobenen Daten wurden für die Studie anonymisiert, damit sich keine Rückschlüsse auf die beteiligten Unternehmen ziehen lassen.

## **Ergebnisse**

Die Ergebnisse der Analysen zeigen, dass etablierte Industrieunternehmen in Österreich bereits vielfältige Projektkooperationen mit Technologie-Start-ups eingegangen sind, um der digitalen Transformation zu begegnen. Das primäre Ziel von etablierten Industrieunternehmen in Österreich für eine Partnerschaft mit Start-ups ist die Steigerung der Innovationsfähigkeit der Organisation und somit die Stärkung der Markt- und Wettbewerbsposition des Unternehmens. Für Start-ups mit einem marktreifen Produkt ist die Beschleunigung des Kundenwachstums durch die Nutzung von Vertriebskanälen etablierter Unternehmen das vorrangige Ziel einer Zusammenarbeit.

Aus den Kooperationen zu Digitalisierungsthemen ergeben sich für die beteiligten Partnerunternehmen vielfältige Chancen, die über die konkreten Projektziele hinausgehen. Die Analyse der Interviews zeigt die folgenden Chancen für Unternehmen auf:

1. Steigerung der Innovationsfähigkeit im Unternehmen
2. Bessere Positionierung als Arbeitgeber
3. Verbesserung der unternehmensinternen Kommunikation
4. Reflexion und Überarbeitung von Organisationsstrukturen
5. Generierung neuer Kundenprojekte
6. Steigerung der Attraktivität als Kooperationspartner

---

<sup>1</sup> NACE beschreibt die Europäische Systematik der Wirtschaftszweige, vgl. Eurostat (2008).

In der Praxis bleiben viele dieser Chancen bei Industrieunternehmen in Österreich noch ungenutzt. Zudem werden im Rahmen von Digitalisierungskooperationen häufig lediglich bestehende Produkte erweitert oder verbessert und der Produktionsprozess optimiert. Etablierte Geschäftsmodelle werden kaum grundsätzlich hinterfragt. Der geplante Artikel möchte daher etablierte Unternehmen in Österreich dazu anregen, mittels Start-up-Kooperationen traditionelle Wege zu verlassen, um die Herausforderungen der digitalen Transformation proaktiv zu bewältigen.

## Literatur

- Andelfinger, V./Hänisch, T. (2017): *Industrie 4.0: Wie cyber-physische Systeme die Arbeitswelt verändern*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Ariño, A./Ragozzino, R./Reuer, J. (2008): Alliance dynamics for entrepreneurial firms, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 45, Nr. 1, S. 147–168.
- Arora, A./Gambardella, A. (1990): Complementarity and external linkages: The strategies of the large firms in biotechnology, in: *Journal of Industrial Economics*, Vol. 38, Nr. 4, S. 361–79.
- Bovenschulte, M./Priesack, K./Apt, W. (2018): Die digitale Transformation von Unternehmen, in: *Working Paper of the Institute for Innovation and Technology*, Nr. 44, Institut für Innovation und Technik (iit), Berlin.
- Deloitte (2017): Kooperationen zwischen Mittelstand und Start-ups, Studie, in: Studienserie „Erfolgsfaktoren im Mittelstand“, abrufbar unter <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/mittelstand/contents/erfolgsfaktoren-mittelstand-startups.html> (Stand 27. 05. 2019).
- Engelhardt-Nowitzki, C./Nowitzki, O./Zsifkovits, H. (2010): *Supply Chain Network Management: Gestaltungskonzepte und Stand der praktischen Anwendung*, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Eurostat (2008): NACE Rev. 2: Statistische Systematik der Wirtschaftszweige in der Europäischen Gemeinschaft, Europäische Gemeinschaften, Luxemburg, abrufbar unter <https://ec.europa.eu/eurostat/de/web/products-manuals-and-guidelines/-/KS-RA-07-015> (Stand 06. 11. 2019).
- Hagenhoff, S. (2008): *Innovationsmanagement für Kooperationen: Eine instrumentenorientierte Betrachtung*, Habilitationsschrift, Universitätsverlag Göttingen, Göttingen.
- Hoffmann, W./Schlosser, R. (2001): Success factors of strategic alliances in small and medium-sized enterprises: An empirical survey, in: *Long Range Planning*, Vol. 34, Nr. 3, S. 357–381.
- Luczak, H./Killich, S. (2003): *Phasen in Kooperationsprozessen*, in: VDI-Buch: Unternehmenskooperation für kleine und mittelständische Unternehmen, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg.
- RKW Kompetenzzentrum (2018): *Mittelstand meets Startups 2018: Potenziale der Zusammenarbeit*, Studie, RKW Kompetenzzentrum, abrufbar unter <http://www.mittelstand-startup.de/> (Stand 27. 05. 2019).
- Schallmo, D./Rusnjak, A./Anzengruber, J./Werani, T./Jünger, M. (2017): *Digitale Transformation von Geschäftsmodellen: Grundlagen, Instrumente und Best Practices*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Schneider, H. (2015): *Die Industrie ist das Herzstück der Österreichischen Volkswirtschaft*, Wirtschaftspolitische Blätter 3/2015, Industriewissenschaftliches Institut, Wien.
- Zook, C. (2007): Finding your next core business, in: *Harvard Business Review*, Vol. 85, Nr. 4, S. 66–75.