

# Networks of Excellence: Neue Formen der Zusammenarbeit in der Fertigungsindustrie

von Peter Sachsenmeier

## *Hintergrund und Kontext für Zusammenarbeit in der Industrie*

In der der Industrielandschaft geschehen dynamische, oft abrupte tektonische Verschiebungen. Globalisierung ist für keinen Industriebetrieb mehr ein Schlagwort, sondern – je nach Einstellung – rauhe Realität oder anspornende Chance. Grosse finanzielle Ressourcen werden benötigt, um die schnellen Projektzyklen durchzuhalten. Fertigungstiefen verschieben sich in und zwischen Industrien; sie erzeugen dabei eine gewaltige Qualitätsproblematik. Die traditionellen geographischen Einteilungen (wo sind auf der Welt die Konsumenten? Produzenten? Lieferanten?) stimmen nicht mehr. Jahrelang ist in vielen Branchen eine „Konvergenz“ in der eigenen Industrie herbeigeredet worden (Beispiel: Festnetz, Mobilfunk, Online). Plötzlich können die konvergierenden Anforderungen nur in der Zusammenarbeit mit ganz anderen Industrien erfüllt werden (Beispiel: Automobilbauer, Zulieferer, Informatik, Telekommunikation, Infrastruktur Strassenbau). Da treffen Kulturen aufeinander!

Outtasking, Outsourcing oder Offshore Outsourcing als moderne Dienstleistungsformen verschärfen inzwischen die Notwendigkeit, über Voraussetzungen und Praxis von erfolgreicher unternehmensübergreifender Zusammenarbeit noch stärker nachzudenken.

## *Auslöser für Zusammenarbeit auf Unternehmensebene*

Anscheinend problemlösende Fachwörter wie „neue Wertschöpfungsarchitektur“ verdecken die vier verschiedenen Gründe, warum Unternehmen zusammenarbeiten:

<i>Gründe aus der Unternehmensperspektive</i>	<i>Ziel der Zusammenarbeit</i>
1. Ressourcen	Erwerb spezifischer Assets, von Fähigkeiten
2. Transaktionskosten	Kostenminimierung, Prozessoptimierung
3. Vertriebskanäle	Speed-to-Market
4. Risiko	Verminderung des (finanziellen) Risikos

Wenn diese Gründe erst einmal erkannt sind, kann die Zusammenarbeit auch entsprechend zielführend gestaltet werden.

Wie aber funktioniert Zusammenarbeit überhaupt, wenn man sich gleichzeitig im Wettbewerb befindet (*Co-opetition*)? Grundsätzlich geht es um Vertrauen, Kultur, und die feste Absicht (*commitment*), die gemeinsame Sache zum Erfolg zu machen.

Geringe Zusammenarbeit und intensiver Wettbewerb bedeuten eine Art Krieg, in dem es weder Vertrauen noch Innovationen geben kann (Misstrauenskultur, opportunistisches Verhalten, Vermeiden von Verantwortung). Bei intensiver Zusammenarbeit kann man bald die Partner nicht mehr auseinanderhalten; sie werden sich vertikal integrieren. Ein anstrengenswertes neues Modell ist die intensive Zusammenarbeit gepaart mit einem intensiven Wettbewerb im Geiste eines *Network of Excellence*, in dem alle lernen und in dem Innovation explodieren kann. *Excellence* steht dabei für das ständige Bemühen um

Wettbewerbsfähigkeit, nicht für bestimmte zu erzielende Messgrößen, und ist in diesem Verständnis eine Gewohnheit, ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess mit hohen Ansprüchen aller Beteiligten an sich selbst und an die Ergebnisse der Zusammenarbeit.

- Ohne Zusammenarbeitsfähigkeiten können Unternehmen nicht an der globalen Wirtschaft teilhaben.
- Ohne Elemente von *Excellence* sind sie nicht wettbewerbsfähig.
- Ohne eine Mischung von beidem in *Networks of Excellence* werden sie nicht überleben.

*Wann funktioniert Zusammenarbeit gut, was ist zu beachten?*

Zusammenarbeit funktioniert potentiell gut in langfristigen, sich wiederholenden Beziehungen; mit gegenseitigen, sich stützenden Transaktionen. Wichtig scheint auch zu sein, dass alle Beteiligten ein Mass an Unabhängigkeit bewahren und sich über Verhandlungen, Dialog und einen breiten Informationsaustausch regeln. Vertrauen wird aufgebaut; das Zutrauen in die jeweiligen Fähigkeiten wird gestärkt, das Bemühen umeinander sichtbar.

In solchen *Networks of Excellence* schafft die kreative Kraft der Beteiligten hervorragende Ergebnisse, die der einzelnen Organisation nicht möglich gewesen wären, z.B. erweiterte Fähigkeiten, Economies of Scale, Etablieren von *de-facto* Standards, reduziertes Investment, und reduzierte operative Risiken.

Der Firmenwert der Beteiligten steigt, weil ein grosses Mass an Partnerschafts- und Zusammenarbeitsfähigkeiten zur bereits existierenden Beurteilungsgrundlage an Produkten, Dienstleistungen, Rechten und Finanzausstattung dazukommen.

Eine wichtige Erfolgsvoraussetzung ist die Komplementarität der in das Network of Excellence eingebrachten Beiträge. Unternehmen arbeiten gut zusammen, weil sie anders sind, nicht, weil sie gleich sind! Ein Überfluss (an Wissen, Fähigkeiten, Technologien, Kernkompetenzen, Ressourcen) auf der einen Seite und ein Bedarf auf der anderen ist die Motivation für diese gute Zusammenarbeit. Ein Verschwinden der Unterschiede oder eine Konvergenz der Beiträge destabilisiert die Beziehungen, mit den Ergebnissen Beendigung der Zusammenarbeit oder (feindliche) Übernahme.

Zu den Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit in *Networks of Excellence* gehört, dass Werte für alle Beteiligten entstehen müssen, und dass ein *Network of Excellence* sich in seiner Arbeit auf die Schlüsseltreiber der Wertschöpfung konzentriert (z.B. Effizienz, Ergänzungen, Kundenbindung, Innovation, schnellere Markteinführung, messbare / bezifferbare Verbesserungen). Schnittstellenproblematiken sind weitgehend zu vermeiden. Innovation und Unternehmertum als Leitmotive helfen bei der Konfliktlösung. Das Benchmarking an anderen Netzwerken vermittelt wertvolle Anregungen.

Gleich zu Anfang braucht es ein wert- und zeitbasiertes Verrechnungssystem; ausserdem ein Modell für *Governance*, d.h. das für das Management des gesamten Netzwerks über Unternehmensgrenzen hinaus

Auf dem Weg zur Zusammenarbeitsfähigkeit müssen sich die Unternehmen damit auseinandersetzen, wie sie selber mit den immer wieder angeführten Nachteilen einer Zusammenarbeit umgehen wollen. Dazu gehören typisch die Befürchtungen, das Management

verliere die Kontrolle, es brauche einen grösseren Aufwand für die Koordination, die Bürokratie im Unternehmen werde aufgebläht, und die enge Anlehnung an die Partner im Netzwerk werde vom Markt als eine strategische Allianz wahrgenommen, die auch Türen verschliesse.

Zusammenarbeit in *Networks of Excellence* scheitert auf jeden Fall dann, wenn die Motive der anderen Partner nicht klar sind oder nicht verstanden werden, oder wenn es Unverständnis für die Art des Geschäftsgebarens, der Kultur und strategischen Absicht der anderen gibt. Das führt dann zu Widerstand, Konflikt, Zerstörung. Früh darüber reden!.

*Wie können sich ein Unternehmen fähig machen für Networks of Excellence?*

Im Lebenszyklus von industriellen *Networks of Excellence* lassen sich mehrere Phasen unterscheiden, die aus Unternehmenssicht abgearbeitet werden müssen.

- Phase 1: Partnerschaftsstrategie. Hier sollen die Unternehmensziele und Strategie auf die beabsichtigte Zusammenarbeit ausgerichtet werden.
  - Schlüsselwörter: Ziele, Kernkompetenz, Wettbewerb, Ressourcen, Lücken, Voraussetzungen...
- Phase 2. Partnerschaftsdesign. Wunschpartner, geeignete Strukturen sind zu identifizieren.
  - Schlüsselwörter: Komplementarität, Wissen, Ressourcen, Zugang, Markt & Wettbewerb, Finanzen, Verträge...
- Phase 3: Partnerschaftspraxis: Hier geht es um Umsetzung.
  - Schlüsselwörter: Kommunikation, Vertrauen, Kultur, Risiken, Entscheidungsfindung, Governance, Zuordnung...

Bei vielen Netzwerkvorhaben lohnt es sich, ein koordinierendes *Networks of Excellence* Programm-Management zu etablieren, d.h. eine Unterstützung für alle laufenden solchen Projekten oder Vorhaben.

Die Auseinandersetzung mit den Themen der drei Phasen auf allen Ebenen des Unternehmens sollte bewusst geführt werden, um möglichst schnell ein begehrter Partner in vernetzten Industrieprojekten zu werden. Damit möglichst viele *Networks of Excellence* entstehen können.

Die Herausforderung *Networks of Excellence* in der Fertigungsindustrie gilt es zu akzeptieren, ihre Auswirkungen auf die eigene Tätigkeit ist zu analysieren, und dann mit Zuversicht zu bewältigen.

*Zum Autor*

Prof. Peter Sachsenmeier (Oxford) verbindet seit vielen Jahren Universität (Fach *Information Management*) und Tätigkeit in der Industrie (Vorstand einer schweizerischen Unternehmensberatung). Er ist Vizepräsident der Industrieassoziation ewf (engineering workflow) europe e.V. und betreut auch dort das Thema *Networks of Excellence*. 2003 veröffentlichte er als Mitherausgeber und Autor *Between Competition and Collaboration. The Future of the European Manufacturing Industry* (Springer-Verlag Heidelberg, New York). Zu erreichen ist er über [Peter\\_Sachsenmeier@imag-web.com](mailto:Peter_Sachsenmeier@imag-web.com).