

Kompetenznetzwerke – ein Ansatz zur



Josef Scheff

Seit 1991 Universitätsassistent am Institut für BWL der Öffentlichen Verwaltung und Verwaltungswirtschaft; Projektleiter von zahlreichen innovativen Modellprojekten (Lernende Region Graz, Wissensmanagement und Innovationen in KMU, Innovation durch Kooperation); Aufbau und Betreuung unterschiedlichster Unternehmensnetzwerke (Anlagenbau, Energie, Bau) Mitglied zweier europäischer Expertengruppen (focus groups) zu den Themen „Kooperation and Networking“ und „Territorial Approach“, eingerichtet von der DGV; Forschungsschwerpunkte: Unternehmensnetzwerke/Kooperationsmanagement, Interorganisationales Lernen, Wissensmanagement, Human Resource Management in KMU.

Netzwerkbildung im steirischen Anlagenbau

In einer ersten Prozessphase wurden neben Sensibilisierungsmaßnahmen vor allem auch die Umfeldentwicklungen der Unternehmungen erarbeitet. Eine gemeinsam mit den potentiellen Kooperationspartnern durchgeführte Marktanalyse (Marktentwicklungen und den sich daraus ergebenden Herausforderungen für kleine und mittlere Anlagenbaubetriebe) war letztlich ausschlaggebend für die Weiter-/Durchführung dieses Kooperationsprojektes.

Für das Herausarbeiten eines Kooperations- und Konkurrenzprofils wurde eine Wertschöpfungskette für den „Anlagenbau“ skizziert, in der sich die beteiligten Unternehmen entsprechend ihrer gegen-

wärtigen Geschäftstätigkeit in den einzelnen Wertschöpfungsstufen positionierten (vgl. Abb. 1). Ergänzend dazu wurden mit allen Unternehmen detaillierte Unternehmensanalysen durchgeführt. Aufgrund der relativ großen Anzahl an potentiellen Kooperationspartnern war die Diskussion zu den

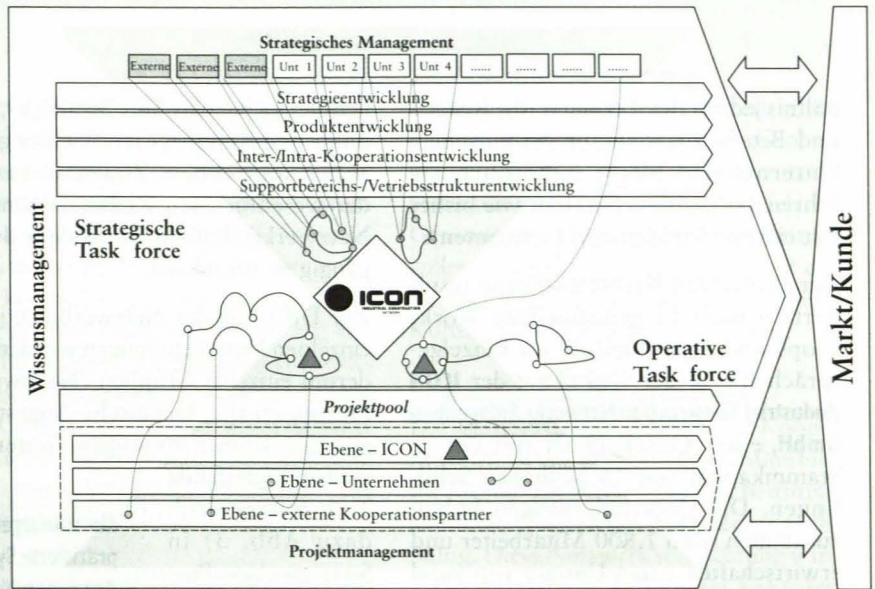
Im „dynamischen Kooperationsmodell“ kann sich jedes die Kooperationsintensität je nach Kooperationsfeld und -ziel selbst bestimmen.

Netzwerkzielen ein sehr intensiver und zeitaufwendiger Prozess. Hatte man sich letztlich auf die Kooperationsziele (je Kooperationsfeld) geeinigt, existierten

Sowohl Unternehmen als auch regionale Akteure bekennen sich zunehmend mehr zur Strategie der Kooperation oder Vernetzung. Dieser Entwicklung wird auch die aktuelle Managementliteratur gerecht, in der eine auf die Gestaltung und Entwicklung zwischen- bzw. überbetriebliche Beziehungen gerichteter Schwerpunkt erkennbar ist. Dabei wird der zwischenbetriebliche Erfolg nicht nur auf die bestehenden internen Stärken der Unternehmen zurückgeführt, sondern darüber hinaus auf die Entwicklung von neuen und selbstständigen Kompetenzen im Netzwerk. Eine wesentliche Voraussetzung dafür ist das Vorhandensein einer entsprechenden Qualität in der Kooperation. Diese Kooperationsqualität wurde bislang sowohl in Theorie als auch Praxis völlig unzureichend thematisiert. In diesem Beitrag wird versucht, anhand eines konkreten Umsetzungsbeispiels die Kernelemente der Kooperationsqualität zu diskutieren. Anfang 1997 wurde in einer Startphase versucht, mit rund 30 Anlagenbauunternehmungen einen Kooperationsverbund aufzubauen.

Diskussion der Qualität in Netzwerken

Abb. 1: Horizontale und vertikale Kooperationspotentiale innerhalb der Wertschöpfungskette „Anlagenbau“



wiederum sehr unterschiedliche Vorstellungen hinsichtlich der Möglichkeiten zur Ausschöpfung dieser Ziele. Interessant war vor allem der Prozeß der Herausbildung adäquater Strukturen zur (formellen) Realisierung der Kooperation. Die letztlich erarbeitete Institutionalisierungsform war nicht das Resultat geplanter Aktionen, sondern das Ergebnis eines selbstorganisierenden Prozesses. Ein **dynamisches Kooperationsmodell**, in dem sich alle potentiellen Kooperationsteilnehmer entsprechend ihrer individuellen Interessen wiederfanden, war das Produkt dieses Prozesses (vgl. Abb. 2).

Eine Dimension der Pyramide bildet die Kooperationsintensität, d.h., dass Unternehmen im Kernteam sehr eng kooperieren, aber als assoziierte Partner eher lose zusammenarbeiten. Die zweite Dimension der Pyramide bilden die verschiedenen Kooperationsziele bzw. Kooperationsfelder sowie die Inhalte der Zusammenarbeit. Die einzelnen Ziele/Felder unterteilen sich je nach Intensität der Kooperation.

Im „dynamischen Kooperationsmodell“ kann sich jedes Unternehmen je nach individuellem Potential bzw. auch Kooperationsinteresse einordnen und so die Kooperationsintensität je nach Kooperationsfeld und -ziel selbst bestimmen. Damit wurde die Basis geschaffen, dass über den Prozessverlauf hinweg für jedes Unternehmen die Möglichkeit besteht, die Wirkungen unterschiedlicher Kooperationsformen (-intensitäten) zu erfahren, die Vor- und Nachteile dieser Organisationsformen kennenzulernen und sich

zudem über den Prozeßverlauf hinweg – entsprechend der gemachten Lernerfahrungen – immer wieder neu zu positionieren.

Die ICON Anlagenbau GmbH als quasi virtuelles Unternehmen

Für das Kooperationsfeld „gemeinsame Projekt-/Marktbearbeitung“ wurde die organisatorische Struktur (aufbau- und ablauforganisatorisch) des Kernteams gemeinsam mit den interessierten Unternehmen entwickelt. Das Kernteam ist in seiner Grundkonzeption ein quasi „virtuelles Unternehmen“, das geschlossen nach außen auftritt (mit eigenständiger Rechtspersönlichkeit, unter gemeinsamen Namen, mit gemeinsamer Geschäftsführung), im Innenver-

Die erarbeitete Institutionalisierungsform war das Ergebnis eines selbstorganisierenden Prozesses.

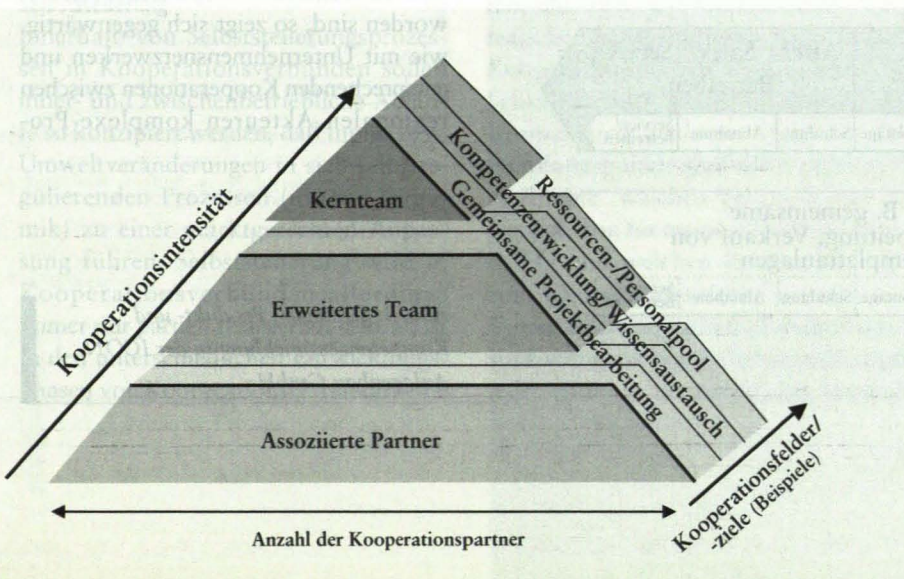


Abb. 2: Das „dynamische Kooperationsmodell“

hältnis jedoch flexibel agiert (die Rechts- und Beteiligungsstruktur der einzelnen Unternehmen bleibt unberührt, sie führen das tägliche Geschäft wie bisher mit eigenen Kunden und Lieferanten).

Der Prozeß auf Kernteam-Ebene resultierte – nach 15 gemeinsamen Workshops und einer Vielzahl an Einzelgesprächen – in der Gründung der **ICON (Industrial Construction Network) Anlagenbau GmbH**, einer Gesellschaft mit einem Stammkapital von 15 Millionen Schillingen. Die Unternehmen haben zusammen rund 1.800 Mitarbeiter und erwirtschaften einen Umsatz von rund 2,4 Mrd. Schillingen. Sämtliche an der ICON beteiligte Unternehmen ergänzen sich gegenseitig im Wertschöpfungsprozess, so daß kaum Kompetenzüberschneidungen resultieren.

Das erweiterte Team, dem mittlerweile mehr als 30 Unternehmen angehören sind, zeichnet sich durch eine projektorientierte Zusammenarbeit aus, wobei auch in diesem Fall die operative Abwicklung von Projekten sich an definierten „Spielregeln“ orientiert. Darüber hinaus zählen noch mehr als 50 Unternehmen zu den assoziierten Partnern.

Nach der ICON-Gründung wurde der neu bestellte Netzwerkmanager (Geschäftsführer des Netzwerkunter-

nehmens) intensiv mit Strategie-, Produkt- und Kompetenzentwicklungsprozessen konfrontiert. Zudem war es eine der wesentlichsten Zielsetzungen, den Netzwerkgedanken im System durchgängig zu verankern.

Zur Diffusion der Netzwerkkategorie in die einzelnen Unternehmen wurden wiederum einzelne Gruppen (Nachwuchsführungskräfte, technische Angestellte) aus den Unternehmen (unternehmensübergreifende Task forces – vgl. dazu Abb. 3) in Strategie- bzw. Produktentwicklungsprozesse miteingebunden. Diesbezüglich gelang es nicht nur das Informations- und Kommunikationsmanagement innerhalb des Netzwerkes entsprechend auszugestalten, sondern darüber hinaus wurde die Kooperations- und Verflechtungsintensität der Unternehmen wesentlich gesteigert und sukzessive eine Kompetenzerweiterung auf individueller Ebene sowie Unternehmens- und Netzwerkebene erreicht.

Die erarbeiteten kollektiven Strategien skizzieren letztlich das strategische Verhalten zwischen den Netzwerkakteuren. Dabei kann es sein, dass kollektive Strategien auch die Wettbe-

werbsstrategien der einzelnen Unternehmen verändern oder ergänzen. Als Ergebnis läßt sich ein abgestimmtes Strategienbündel zwischen den einzelnen Unternehmen und dem Netzwerk erkennen. Daß es sich bei der ICON um ein Netzwerk mit sehr hoher Kooperationsqualität handelt, zeigt sich auch daran, wie arbeitsmarktpolitische Problemstellungen gemeinsam mit regionalen Akteuren bearbeitet werden. Zur

Lösung der Auslastungsschwankungen und der damit verbundenen Probleme in der Personalplanung wurde die Idee eines (anlagenbauspezifischen) Personalpools mit vordefinierten

Qualifikationsstandards und Berufsbildern skizziert. Dieser Pool wird gemeinsam von den Unternehmen finanziert, wobei zudem die Möglichkeit besteht, daß Langzeitarbeitslose in diesen Personalpool integriert und mittelfristig wiederum in den ersten Arbeitsmarkt eingegliedert werden. Gegenwärtig befindet sich dieser Ansatz in der Umsetzungsphase.

Standen zu Beginn des Entwicklungsprozesses dieses Kompetenznetzwerkes „Anlagenbau“ noch kurzfristige ökonomische Zielsetzungen im Vordergrund, die im Prozeßverlauf zunehmend von strategischen Aspekten abgelöst worden sind, so zeigt sich gegenwärtig, wie mit Unternehmensnetzwerken und entsprechenden Kooperationen zwischen regionalen Akteuren komplexe Pro-

Ein ständiges Verweisen auf nicht näher präzierte Synergiewirkungen ist eher ein Anzeichen für Verlegenheit als für gezielte Kooperationsplanung.

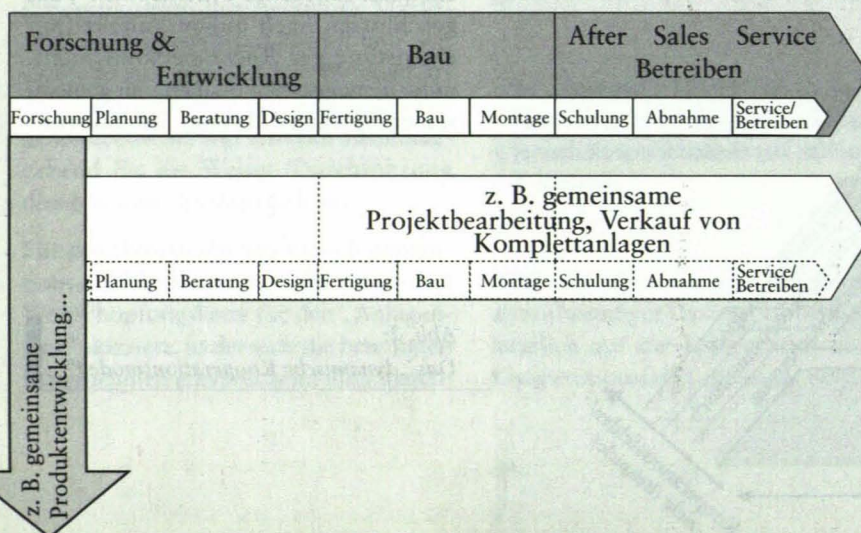


Abb. 3: Strategie-, Produkt- und Kompetenzentwicklung in der ICON Anlagenbau GmbH

blemstellungen zur Zufriedenheit aller Beteiligten gelöst werden können. Von wesentlicher Bedeutung ist dabei die stufenweise Intensivierung des Verflechtungs- bzw. Vernetzungsgrades bzw. die Erhöhung der Qualität der Kooperation über gemeinsame Lernprozesse.

Bestimmungsfaktoren der „Qualität der Kooperation“ – Resümee aus dem Fallbeispiel

Prozess- und Lernorientierung beim Aufbau von Netzwerken

Kooperationsprojekte verlangen eine intensive Auseinandersetzung mit der Kooperationsgestaltung, wobei einerseits ein problemorientierter (Wie baut man Kooperationsbeziehungen auf und wie werden sie gesteuert?) und andererseits ein lernorientierter (Was lernen die Beteiligten bei Aufbau und Steuerung?) Zugang zu beachten ist. In der Praxis scheitern viele Kooperationsprojekte bereits in der Aufbauphase von Kooperationsbeziehungen am schlechten Projektmanagement (problemorientierter Fokus). In vielen Kooperationsprojekten mangelt es auch an einem klaren Verständnis der Vor- und Nachteile einer Kooperation. So ist ein ständiges Verweisen auf nicht näher präzierte Synergiewirkungen eher ein Anzeichen für Verlegenheit als für gezielte Kooperationsplanung.

Selbststeuerung

Innerhalb von Selbststeuerungsprozessen in Kooperationsverbänden sollen inner- und zwischenbetriebliche Abläufe so konzipiert werden, daß Input- bzw. Umweltveränderungen in sich selbstregulierenden Prozessen (interne Dynamik) zu einer marktgerechten Anpassung führen. Selbststeuerung wird in Kooperationsverbänden allerdings immer nur partiell realisierbar sein. So ist in den unterschiedlichen Entwicklungsphasen von Kooperationsverbänden eine

exogene Steuerung/Begleitung in unterschiedlichen Ausprägungsformen unabdingbar. Ausgewogenheit von Selbst- und Fremdsteuerung in einem System sorgt auch für eine optimale Systemeffizienz, was sich kurzfristig in einer positiven Kosten/Nutzen-Relation und langfristig in einem höheren Markterfolg niederschlägt. Das Problem des Kooperationsmanagements liegt in der Auslotung und Gestaltung des sich verändernden Anteiles an Selbst- und Fremdsteuerung über die Entwicklungsphasen des Kooperationsprozesses hinweg.

Strategische Ausrichtung und Kompetenzentwicklung in Netzwerken

Erst wenn ein strategisches Konzept vorliegt, kann mit den potentiellen Partnern ein formales Rechts-, Vertrags- und Koordinationsgefüge ausgearbeitet werden. Die strategische Ausrichtung der Kooperation (dadurch ist auch eine gewisse Dauerhaftigkeit gewährleistet) ist eine der wesentlichen Voraussetzungen für die Erreichung nachhaltiger Effekte. Dabei nimmt die Kompetenzentwicklung in Netzwerken eine zentrale Bedeutung ein.

Partnerstruktur

Hinsichtlich der Kooperationspartner ist auf einen dreidimensionalen Fit zu achten, und zwar auf fundamentaler, strategischer und kultureller Ebene. Jeder Kooperationspartner muß seine Möglichkeiten einer Wechselwirkung in der Kooperation ausloten. Zentrale Anknüpfungspunkte sind dabei gegenseitige Effekte (welchen Beitrag leistet die Kooperation für meinen (Unternehmens-)Erfolg und welchen Beitrag kann ich zum Kooperationserfolg leisten?) und Synergieeffekte (in welchen Bereichen sind wir gemeinsam erfolgreicher als jeder einzelne für sich?). Die strategi-

schen Zielsetzungen der potentiellen Partner müssen zumindest im Groben übereinstimmen, wobei die kooperativen Strategien immer nur einen Teilbereich der Gesamtstrategie darstellen können und sollen. Zudem muß die Bereitschaft der Partner gegeben sein, die gewachsene Kultur des anderen zu akzeptieren.

Verflechtungsintensität im Netzwerk

Die Verflechtungsintensität von Kooperationsprojekten ist ein wesentlicher Einflußfaktor für ihre Zielerreichung und bestimmt somit die Qualität des Netzwerkes nachhaltig. Diese Netzwerkverflechtung wird im wesentlichen durch drei Faktoren bestimmt: durch den Zeithorizont, die Ressourcenzuordnung und den Formalisierungsgrad. Eine übereinstimmende

Die kooperativen Strategien können und sollen immer nur einen Teilbereich der Gesamtstrategie eines Partners darstellen.

Ausrichtung aller drei Bezugsgrößen bildet die Basis jeglicher kooperativer Systeme. Bei der Konzeption der zeitlichen Dimensi-

on einer Kooperation spielt vor allem eine überdauernde Ausrichtung eine wesentliche Rolle.

Eine weitere Determinante für die Verflechtungsintensität bildet die Ressourcenverteilung in Kooperationsbeziehungen. Neben organisatorischen Bestimmungsgrößen (Gesellschaftsform, Kapitalausstattung...) müssen sich die Partner auch darüber verständigen, wie weit sie ihre Arbeitsleistung in die operative Geschäftstätigkeit (Management des Unternehmensnetzwerkes) einbringen wollen können.

Bei der Konzeption des Formalisierungsgrades spielen unter anderem die Verteilung von Rechten und Pflichten, Verfahrens- und Kommunikationsregeln, Kontrollmöglichkeiten und Konfliktregelungen eine wesentliche Rolle. Diesbezüglich erleichtern klar definierte „Spielregeln“ die Zusammenarbeit.