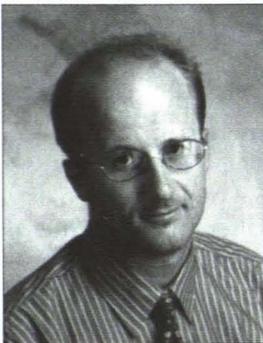


Im zunehmend verschärften Wettbewerbsumfeld und dem Aufbrechen regionaler Marktgrenzen erkennen speziell Klein- und Mittelständische Unternehmen (KMU's), daß sie diesen komplexen Anforderungen mit traditionellen Konzepten der Unternehmensführung nicht mehr gerecht werden können.

UNTERNEHMENSNETZWERKE ALS KOOPERATIONSPLATTFORM



HANSJÖRG KASTNER

Dipl.-Ing. Dr.; Wirtschaftsingenieur und Inhaber des „ziviltechnikerbüros hansjörg kastner“; Projektleiter „Virtuelles Unternehmen Obersteiermark“; Aufgabenschwerpunkte in der Beratung seit 1987 sind: Anlagenwirtschaft und Instandhaltung, Ersatzteillogistik, Konzeption und Auswahl produktionsnaher Software, Strategien und Unternehmensnetzwerke für Produktions- und Dienstleistungsunternehmen; Lehraufträge für Unternehmensführung und Produktionswirtschaft.

In der Konzentration auf die eigentlichen Kernkompetenzen der Unternehmen und daraus resultierenden Unternehmenskooperationen liegt ein erfolgsversprechender Beitrag zur Unternehmenssicherung und -weiterentwicklung.

Die Breite der Kooperation in Unternehmensnetzwerken liegt in der Erschließung neuer Zulieferketten, in der Erstellung von Komplettlösungen mit den Kernkompetenzen und -technologien mehrerer Netzwerkpartner, im gemeinsam abgestimmten Ressourcenmanagement sowie in der Entwicklung neuer Produkte.

Der Nutzen für die beteiligten Unternehmen liegt unter anderem in der Realisierung von Zusatzgeschäften, der besseren Fixkostendeckung durch das Ausnutzen von Restkapazitäten und die Reduktion eigener Vorhaltekapazitäten, der Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen und letztendlich im Lernen von den Netzwerkpartnern.

Der Nutzen für die Kunden liegt im Angebot von innovativen Komplettlösungen durch die Kombination der Kernkompetenzen mehrerer Unternehmen und die eingespielte und rasche Auftragsabwicklung wie aus einer Hand.

Die Rolle der Informationstechnologie beim Aufbau und Betrieb von Kooperationsnetzwerken ist die eines unterstützenden Werkzeugs.

Vorrangig sind gemeinsame Visionen zu entwickeln, vorhandene individuelle negative Erfahrungen aus Kooperationen durch den Aufbau einer Vertrauenskultur abzubauen, die strategischen Kooperationsfelder abzustecken und erste kleine Kooperationen durchzuführen. Dabei zeigt sich rasch, daß es nicht immer hochentwickelte workgroup Lösungen sein müssen, sondern durchaus konventionelle Kommunikationsmedien wie Telefon, Fax und E-mail ausreichend sind. Die rasante Weiterentwicklung der Informationstechnologie bietet jedoch speziell im Internetumfeld die Möglichkeit, virtuelle Märkte und virtuelle Fabriken schnell aufzubauen und flexibel an Umfeldänderungen anzupassen.

KOOPERATIONS-DIMENSIONEN

Zwischenbetriebliche Kooperationen sind durch drei Dimensionen gekennzeichnet [1]:

- Verhalten: Emotionale Dimension (weiche Faktoren)
- Geschäft: Sachlich-fachliche Dimension (harte Faktoren)
- Prozeß: Prozessuale Dimension (Einsatz der Kooperationsinstrumente)

Lorange und Roos nennen folgende Gründe, die ein Unternehmen veranlassen, autonomes Verhalten zu verlassen und Kooperationen mit anderen Unternehmen einzugehen [1]:

- zunehmende Internationalisierung und verschärfter Wettbewerbsdruck
- Erfordernis der Behauptung auf nationalen Märkten mit einem Kooperationspartner „vor Ort“
- kürzere Produktlebenszyklen und steigende Entwicklungskosten erfordern gebündelten Ressourceneinsatz
- steigende Anforderungen an Systemlösungen durch Bündelung der Kompetenzen mehrerer Partner

Erfahrungen zeigen, daß beim Aufbau und Betrieb von Unternehmensnetzwerken die selben Elemente des strategischen Managements zu berücksichtigen sind, wie dies für das einzelne Unternehmen gilt:

<ul style="list-style-type: none"> • Vision • Strategie • Kompetenzen • Ziele • Spielregeln • Kultur 	<ul style="list-style-type: none"> • Ressourcen • Programme • Prozesse • Instrumente • Strukturen • ...
--	---

Aufbauend auf einer gemeinsam entwickelten und gelebten Vision ist eine Strategie für das Netzwerk zu entwickeln und in operative Programme umzusetzen. Wenn man weiß, daß im überwiegenden Teil von KMU's Visionen und Strategien oft nur in den Köpfen der Eigentümer und Unternehmensleitung stattfinden, ist gut vorstellbar, wie schwierig solche Planungsprozesse in einem Netzwerk sind. Dazu kommt noch, daß die beteiligten Netzwerkunternehmen ja nur mit „ihrem Besten“ Teil des Netzwerks sind und ihr Kerngeschäft weiterbetreiben. Für die Vermeidung oder Lösung eines dabei auftretenden Interessenskonfliktes gibt es kein Standardrezept. Je ehrlicher jedoch das Miteinander der Netzwerkpartner gelebt wird, desto einfacher sind Spielregeln zu formulieren und umzusetzen.

VIRTUELLES UNTERNEHMEN OBERSTEIERMARK

Ziel des Virtuellen Unternehmens Obersteiermark ist die Konzipierung und Implementierung von regionalen Kooperationsaktivitäten zwischen Produktionsunternehmen und produktionsnahen Dienstleistungsunternehmen sowie Technologietransferzentren. Die Basis dieser Aktivitäten ist das Unternehmensnetzwerk „*Virtuelles Unternehmen Obersteiermark – VUO*“.

Derzeit gehören diesem Netzwerk elf Unternehmen an, Ende 1999 sollen es 20 Unternehmen sein.

Zwischen den rechtlich selbständigen und unabhängigen Unternehmen finden „fallbezogen“ temporäre und projektbezogene Kooperationen auf Geschäftsebene in Form ei-

nes oder mehrerer fokaler Unternehmen, die das Netzwerk führen und deren strategische Ausrichtung mehr als andere Netzwerkmitglieder beeinflussen [2]. Im VUO steht das Prinzip der Gleichrangigkeit und Partnerschaft im Vordergrund.

Der Kompetenz- und Technologieschwerpunkt der Partnerunternehmen liegt derzeit in den Bereichen Metallverarbeitung, Maschinenbau, Sondermaschinenbau, Engineering und Automation sowie Beschaffungsmanagement. Die Unternehmensgröße liegt zwischen drei und 128 Mitarbeitern.

Bei der Gestaltung der Partnersuche wurde hinsichtlich der Kundenstruktur bewußt ein weitestgehend branchenneutraler Ansatz gewählt. Einerseits war hierfür die vorausgesetzte Offenheit gegenüber allen Interessenten der oben genannten Schwerpunkte maßgeblich, andererseits wurde die Zentrierung auf eine einzige Kundenbranche vermieden, um hierdurch Innovationspotentiale, die sich durch einen Branchenmix ergeben, zu fördern.

Im Rahmen der Strategieplanung ist die Identifizierung von strategischen Komplementaritätskompetenzen zur Vernetzung der individuellen Kernkompetenzen erforderlich. Ein ausgewogenes Verhältnis von Kooperation und Wettbewerb im Netzwerk auf Kompetenzebene ist zur ständigen Verbesserung aber auch zur Sicherstellung der erforderlichen Ressourcenverfügbarkeit im Bedarfsfall erforderlich.

KOOPERATIONS-VARIANTEN

Aufgrund bisheriger Projekterfahrungen lassen sich vier praxisrelevante Kooperationsvarianten in Unternehmensnetzwerken beschreiben, die gleichzeitig die Lernfähigkeit der beteiligten Unternehmen und den Anspruchscharakter an die Kooperation beschreiben. Die ste-