

HANSER

Kooperationsmanagement

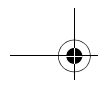
Günther Schuh, Michael Kurr, Thomas Friedli

Systematische Vorbereitung Gezielter Auf- und Ausbau
Entscheidende Erfolgsfaktoren

ISBN 3-446-40036-2

Leseprobe

Weitere Informationen oder Bestellungen unter
<http://www.hanser.de/3-446-40036-2> sowie im Buchhandel



1 Einführung

„Mein lieber Fabrikplaner, mach eine Fabrik, die heute Uhren und morgen Autos bauen kann, die jeden Tag andere Stückzahlen produziert, die aufblasbar und transportabel ist.“

(Professor Helmut Schulte)

DaimlerChrysler verkauft Anteile an Hyundai Motor

Stuttgart, 16. August 2004

DaimlerChrysler hat heute seinen Anteil (10,5%) an der Hyundai Motor Company (HMC) für rund 740 Mio. EUR verkauft. Die Veräußerung der Anteile ist Bestandteil der bereits im Mai bekannt gegebenen Neuordnung der strategischen Allianz zwischen DaimlerChrysler und Hyundai Motor. Demnach hatte DaimlerChrysler entschieden, seinen Anteil an Hyundai Motor zu einem damals noch nicht definierten Zeitpunkt zu verkaufen.

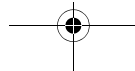
Swiss verzichtet auf oneworld-Beitritt

3. Juni 2004

Swiss will ihr Vielfliegerprogramm Swiss TravelClub unter den aktuellen Bedingungen nicht, wie vorgesehen, in den Executive Club der British Airways (BA) integrieren. Die erheblichen Kosten und die Nachteile vermögen die mittel- und langfristigen Vorteile nicht auszugleichen. Da der bilaterale Vertrag zwischen Swiss und British Airways somit nicht, wie vorgesehen, umgesetzt werden kann, ist auch der Beitritt zur Allianz oneworld derzeit nicht möglich.

Zwei aktuelle Beispiele, die die unterschiedlichen Facetten von Kooperationen in aller Deutlichkeit sichtbar machen. Auf der einen Seite das in Kooperationen liegende Potential, im Falle von DaimlerChrysler die Weltauto-Strategie, bei der Schweizer Airline Swiss der Anschluss an ein umfassendes weltweites Netzwerk, auf der anderen Seite die Dynamik in Kooperationen, die dieses Potential oft nicht zur Realisierung kommen lässt. Dieses Buch will vor diesem Hintergrund einerseits ein grundlegendes Verständnis für die Komplexität von Kooperationen und die damit verbundenen Managementherausforderungen schaffen und andererseits Methoden bereitstellen, um bereits in einem frühen Stadium der Kooperationsanbahnung Voraussetzungen für den Erfolg schaffen zu können oder das Projekt rechtzeitig zu beenden.

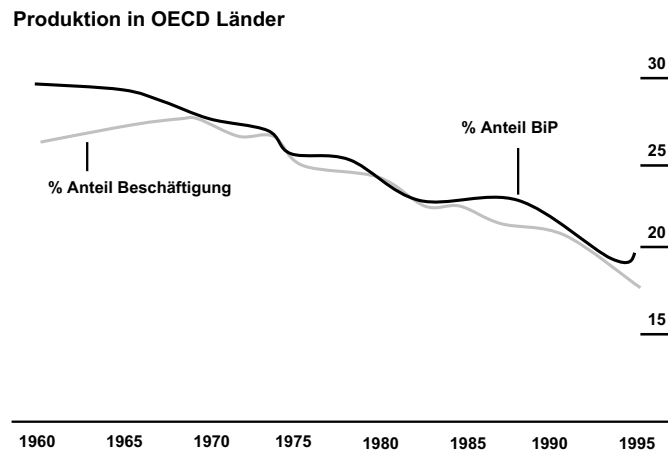
Schwergewichtig beschäftigt sich das vorliegende Werk mit Kooperationen in der produzierenden Industrie. In dieser Einführung soll deshalb zuerst



deutlich gemacht werden, mit welchen Herausforderungen die produzierende Industrie Westeuropas aktuell zu kämpfen hat, um danach die Kooperation als Instrument, diesen Herausforderungen zu begegnen, einzuführen.

Das Management produzierender Unternehmen steht heute unter dem Eindruck vielfältiger Herausforderungen.

Die abnehmenden Beschäftigtenzahlen in der produzierenden Industrie, etwa zwei Millionen Fertigungsjobs, die in den letzten zwei Jahren alleine in den USA verloren gingen (Bild 1.1), verleiten dazu, auch deren Bedeutung zu negieren (Jasinowski, 2003).



Quelle: OECD

Bild 1.1: Abnahme des Anteils der Beschäftigten in der produzierenden Industrie (*The Economist*, 1998a)

Im Zusammenhang mit dieser Situation wird auch von der „Deindustrialisierung des Westens“ gesprochen. Dies täuscht aber darüber hinweg, dass an der produzierenden Industrie eine Vielzahl anderer, auch servicebezogener Jobs hängt. Die National Association of Manufacturers (NAM) in den Vereinigten Staaten spricht z.B. von neun Millionen Jobs in anderen Sektoren, die an den 16,5 Millionen Jobs in der Fertigung hängen (Jasinowski, 2003). Cohen und Zysman kommentieren mit Blick auf die abnehmende Konkurrenzfähigkeit der produzierenden Industrie der USA (Cohen/Zysman, 1988): „Lose manufacturing, and you will lose services“, und weisen darauf hin, dass nicht einfach ein Shift von „Sunset“- zu „Sunrise“-Industrien vollzogen werden kann, was oft in Argumentationen in Bezug auf die Zukunft der Industrie in Westeuropa zu hören ist. Außerdem ist die Nähe zur Produktion oft eine Notwendigkeit, um weiterhin Innovationen hervor-

bringen zu können. Es müssen also andere Wege als einseitige kostenorientierte Verlagerungen an Niedriglohnstandorte oder das unreflektierte Kopieren anderenorts umgesetzter scheinbarer Erfolgsrezepte gefunden werden, um die Wettbewerbsfähigkeit der produzierenden Industrie Westeuropas zu erhalten.

Ehemals stolze Industrieunternehmen haben in jüngerer Vergangenheit ums Überleben gekämpft oder tausende von Arbeitsplätzen abbauen müssen. Dazu gehören z.B. alleine in der Schweiz ABB, Alstom, Ascom, Sulzer, Georg Fischer, inklusive der Tochter Agie Charmilles, etc. Einige befinden sich nach wie vor in diesem Überlebenskampf oder stehen kurz davor. Aktuelles Beispiel ist die deutsche Automobilindustrie, in der die Diskussion um Verlagerungen und Werkschließungen das Tagesgeschäft dominiert.

Ein Blick auf die Textilindustrie, der Branche, von der im 18. Jahrhundert die industrielle Revolution ausging, zeigt, in welchem Ausmaß bereits Verlagerungen der industriellen Basis stattgefunden haben (Bild 1.2).

Top-textilproduzierende Länder, % vom Total

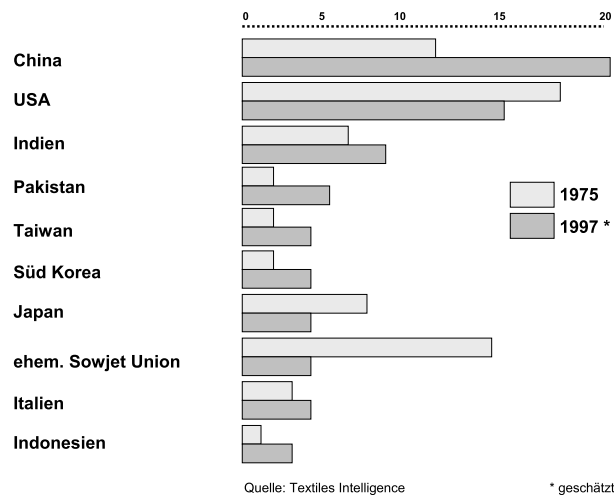


Bild 1.2: Verlagerungen der Textilindustrie (*The Economist*, 1998a)

Nach wie vor sind viele Industrieunternehmen durch eher auf Stabilität ausgelegte, von einem mechanistischen Verständnis geprägte Produktionssysteme gekennzeichnet, deren Grundlagen z.T. noch aus der Zeit der Massenproduktion stammen. Eine Umorientierung im größeren Stile ist bis jetzt nicht feststellbar. Die Anstrengungen gehen größtenteils dahin, Fixkosten zu reduzieren, sich auf Kostenführerschaftsstrategien einzulassen und an anderer Stelle erfolgreiche Konzepte zu kopieren. Die kritische Reflexion

auf die Anwendungsvoraussetzungen dieser Konzepte bleibt meist aus. Das Management produzierender Unternehmen steht heute vor einem eigentlichen Paradigmenwechsel. Die Zukunft der produzierenden Industrie Westeuropas wird, basierend auf unseren Erfahrungen und Diskussionen, in der Professionalisierung von drei Querschnitt-Themen liegen. Diese Themen sind Rückbesinnung und gezielte Pflege von differenzierenden Faktoren (Einzigartigkeitsorientierung), das professionelle Management industrieller Dienstleistungen (vgl. dazu ausführlich Schuh et al., 2004) sowie der professionelle Aufbau kooperativer Lösungen. Dieses Buch greift das Thema „Kooperationsmanagement“ vor diesem Hintergrund auf und stellt Methoden zum systematischen Umgang damit vor.

Es ist eine zunehmende Dynamisierung des Umfelds produzierender Unternehmen festzustellen, was den Druck auf die Wandlungsfähigkeit erhöht. Dynamik im Umfeld setzt Flexibilität im Unternehmen voraus, um erfolgreich bestehen zu können. Diese notwendige Flexibilität aber lässt sich ohne tragfähige Modelle und Methoden nicht erzielen. Hier leistet dieses Buch seinen Beitrag, indem es Ansätze und Methoden zur Verfügung stellt, um über Kooperationen die notwendige Flexibilität aufzubauen. Im Vordergrund steht dabei einerseits die Erweiterung des Optionsraums durch die Zusammenarbeit mit Unternehmen, die die jeweiligen Leistungen sinnvoll ergänzen, und andererseits die Reduktion von Risiken durch das Teilen von Kapazitäten und Investitionsmitteln. Die Auseinandersetzung mit Flexibilität ist für die produzierende Industrie kein neues Thema. Lange Zeit war die Diskussion aber durch einen ausschließlichen Fokus auf innerbetriebliche Flexibilität geprägt und erst die jüngere Vergangenheit hat das Feld für überbetriebliche Betrachtungen geöffnet (vgl. Schuh, 1997).

Folgende Herausforderungen kennzeichnen heute eine Vielzahl produzierender Unternehmen:

- Positionierungsdefizit, Differenzierungskrise

Die volatilen Märkte haben dazu geführt, dass das Denken in der produzierenden Industrie oft ein reaktives und auslastungsorientiertes ist. Eine aktuelle Befragung zum Zustand der produzierenden Zulieferindustrie in der Schweiz bestätigt diese Einschätzung eindrücklich (vgl. Friedli/Knecht, 2002a). Gegen 80 % der antwortenden Unternehmen sehen keine Beeinflussungsmöglichkeiten von Industrieentwicklungen. Unsere Projekte haben des Weiteren gezeigt, dass auch Unternehmen, die eine Strategie entwickeln, diese im Tagesgeschäft oft nicht umsetzen. Außerdem besteht in vielen Branchen die Gefahr, dass man versucht, sich durch Preissenkungen mehr Aufträge zu sichern. In der Summe führt dies oft zu für ganze Branchen schädlichen Preiskämpfen insbesondere bei wenig preiselastischen Märkten. In der gleichen Befragung schätzen über 85 % der Zulieferer den Preis als Wettbewerbsmittel von eher hoher bis sehr hoher Bedeutung ein. Oft werden denn



auch den Entscheidungen Kostenführerschaftsüberlegungen zugrunde gelegt. Gerade für produzierende Unternehmen mit Standort Westeuropa ist eine solche Strategie bei den international gesehen hohen Personalkosten kaum erfolgreich verfolgbar. Eine Auswertung der Befragung nach Merkmalen erfolgreicher Unternehmen (definiert über eine überdurchschnittliche Umsatzrendite) zeigt denn auch, dass insbesondere „ausgeprägtere Wettbewerbsvorteile“, bessere Kernprozessbeherrschung sowie eine geringere Ersetzbarkeit beim Kunden erfolgreiche Unternehmen kennzeichnen. Differenzierungsstrategien sind Kostenführerschaftsstrategien überlegen. Die Tatsache, dass in vielen reifen Branchen diese Differenzierung keine rein technologische mehr sein kann, erschwert aber die Suche nach Erfolgspositionen nicht unerheblich.

- Fixkostenproblematik, das Dilemma der produzierenden Industrie

Produzierende Unternehmen weisen typischerweise einen hohen Fixkostenanteil auf. Die hohe Kapitalbindung im Anlagevermögen führt oft zu Amortisationszeiten von zehn, 15 Jahren und mehr. Um diese Investitionen zu amortisieren, sind konstant hohe Auslastungen der Betriebsmittel notwendig. Die Nutzung hoch effizienter Transferstraßen z.B. stellt dann ein Problem dar, wenn sich der Markt in eine andere Richtung entwickelt. Die Transferstraßen können nur mit Schwierigkeiten für andere Zwecke genutzt werden. Aber auch Investitionen in flexible Fertigungssysteme (FMS) zeigen in vielen Fällen abnehmende und nicht zunehmende Flexibilität (Jaikumar, 1986). Die im Vergleich zu „Einzweck-Maschinen“ dazukommende Erhöhung der Fixkosten schränkt die Flexibilität zusätzlich ein, da eine gewisse Auslastung gefahren werden muss, um ausreichend Deckungsbeiträge zu erarbeiten. Wenn nun in einem dynamischen Markt die Absatzentwicklung außerhalb der Prognosen liegt, gerät das Unternehmen zwangsläufig in erhebliche Schwierigkeiten.

- Bewertungsproblem

Viele produzierende Unternehmen sind heute von Banken und Aktienmärkten abhängig. Die Beurteilungskriterien, die angelegt werden, um zu entscheiden, ob ein produzierendes Unternehmen noch kreditwürdig ist, sind dabei oft zu einfach. Gerade Kennzahlen wie der Return on Capital Employed (ROCE) führen dazu, dass suboptimale Entscheidungen getroffen werden. Die Kennzahl lässt sich nur über die Erhöhung des Returns oder die Reduktion des Kapitals steigern. Da je nach der wirtschaftlichen Situation die Reduktion des Kapitals oft einfacher zu erreichen ist als eine Erhöhung des Returns, werden Unternehmen zu Entscheidungen gezwungen, systematisch ihre Fertigungstiefen zu reduzieren. Diese Reduktion geht oft einher mit dem Verlust von z.T. wettbewerbskritischen Ressourcen (Christensen et al., 2001).

- Globalisierungsproblem

Die zunehmend globaler werdende Konkurrenz macht vielen Unternehmen zu schaffen. Der starke Druck auf die Kosten führt u. a. zu eindimensionalen Verlagerungsentscheidungen oft mit schwerwiegenden Einschränkungen der betrieblichen Flexibilität und nicht beabsichtigten Effekten, wie dem damit verbundenen Abbröckeln der regionalen Lieferantenbasis, was solche Entschiede nur schwer reversibel macht.

- Volatile Märkte

Seit Jahren spricht man von der zunehmenden Dynamisierung der Unternehmensumfelder. Marktentwicklungen werden immer schwieriger prognostizierbar. Der Wandel hin zum Käufermarkt und die immer einfacher verfügbaren Informationen über alternative Bezugsquellen haben zu zunehmender Unsicherheit geführt. Es sind nicht nur mengenmäßige Schwankungen, die den Unternehmen zu schaffen machen, sondern auch die mehr und mehr auftretenden Änderungen in den geforderten Leistungsinhalten von Kundenseite. Der Sättigung in den meisten traditionellen Absatzmärkten wird oft mit einem qualitativen Wachstum in den Unternehmen begegnet, d.h. die Produktvarianten nehmen tendenziell zu (Schuh/Schwenk, 2001).

- Einsatz und Auswirkung IT – Move to the middle

Die moderne Informationstechnologie nimmt heute die Rolle ein, die der Telegraph und die Eisenbahn beim Entstehen der modernen Großunternehmen (Chandler, 1977) gespielt hatten. Die Informationstechnologie revolutioniert die Wirtschaft. Koordinationskosten werden niedriger, ohne dass dabei die Transaktionskosten merklich steigen würden (Clemons et al., 1993). Dies bedeutet, dass vertikale Integrations- respektive reine Marktlösungen zugunsten von Kooperationslösungen an Bedeutung verlieren. Die Informationstechnologie ist heute für die produzierende Industrie Ermöglicher und Herausforderung zugleich. Die z.B. in der Automobilindustrie vermehrt eingesetzten elektronischen Marktplätze lösen nicht nur Freude, sondern auch Ängste bei produzierenden Lieferanten aus.

- Trade-offs in der produzierenden Industrie

Die produzierende Industrie ist klassisch durch eine Vielzahl von Trade-offs in den Zielsetzungen gekennzeichnet. Diese erhöhen die Komplexität der Entscheidungsfindung regelmäßig. Skinner führt das Beispiel an, dass ein Produktionssystem ähnlich wie ein Haus oder ein Auto so entworfen werden kann, dass es einige Aufgaben gut erfüllt, aber nur auf Kosten anderer Aufgaben (Skinner, 1969). Zu diesen Trade-offs gehören: Flexibilität versus Produktivität, Standardisierung versus kundenorientierte Pro-

duktion, hohe Auslastung versus Durchlaufzeitminimierung etc. (vgl. Skinner, 1974).

- Zusammenfassung

Untenstehendes Bild zeigt die wesentlichen Charakteristika produzierender Unternehmen nochmals im Überblick.

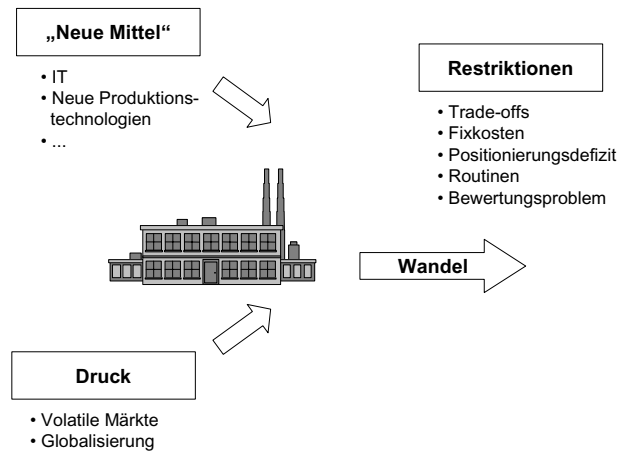


Bild 1.3: Charakteristika produzierender Unternehmen

Während auf der einen Seite ein großer Veränderungsdruck auf den produzierenden Unternehmen lastet, hervorgebracht durch die volatilen Märkte und den Globalisierungsdruck auf der einen Seite sowie die Möglichkeiten, die sich aus neuen Technologien ergeben, auf der anderen Seite, wirken sich verschiedene Restriktionen hemmend auf den Wandel aus. Dazu gehören Aspekte wie Abhängigkeit von Banken- und Kapitalmarktbewertungen, etablierte Routinen, Positionierungsdefizite und die hohe Komplexität des produzierenden Unternehmens, die sich in verschiedenen Trade-offs und hohen Fixkosten äußert.

Es wird insbesondere im Kapitel 2 noch zu zeigen sein, inwiefern über Kooperationen genau diese Aspekte adressiert werden können.

Zwei aktuelle Beispiele aus unseren Projekten mögen die Notwendigkeit von Kooperationen verdeutlichen:

Ein europäisches Unternehmen der Textilindustrie mit großem Bekanntheitsgrad im Wäschebereich, das im Vergleich mit anderen Konkurrenten nach wie vor über Vollstufigkeit, d. h. über die Kontrolle der Wertschöpfungskette vom Faden bis zum fertigen Wäschestück verfügt, entscheidet sich nach längeren strategischen Diskussionen dazu, die Prozesse so weit zu flexibilisieren, dass neben dem Kerngeschäft (Wäsche) auch die Vorstufe Stoffmarkt sowie der Full-Service-Markt (Produktion von Wäsche für andere Markenanbieter unter deren Label) bearbeitet werden können. Um alle diese Geschäftsfelder jeweils zeitgerecht adressieren zu können, drängen sich der Rückgriff und die Zusammenarbeit mit Drittunternehmen insbesondere in der Produktion auf. Ansonsten müssten in einem Umfang Kapazitäten vorgehalten werden, die wirtschaftlich nicht tragbar wären.

Ein auf seine Unabhängigkeit stolzer First-Tier-Zulieferer in der Automobilindustrie entscheidet sich, zur Sicherung seiner strategischen Position in den bearbeiteten Teilmärkten mit anderen Zulieferern, darunter auch Konkurrenten, zusammenzuarbeiten, um Opportunitäten im Bedarfsfall systematisch ausschöpfen zu können. Das heißt, die eigenen Kompetenzen beschränken die adressierbaren Opportunitäten nicht länger.

Während die Einsicht in die Notwendigkeit von Kooperationen stetig im Steigen begriffen ist, wie auch ein im Jahre 2003 von den Autoren betreutes Benchmarkingprojekt (vgl. Beschreibung KEMA im Anhang) gezeigt hat, bleiben die Kooperationsbereitschaft und insbesondere die Kooperationsfähigkeit auf der Methodenseite hinter dieser Entwicklung zurück. Diese Lücke adressiert dieses Buch.

Das Buch gliedert sich in neun Kapitel. Nach dieser Einführung wird im Kapitel 2 die Notwendigkeit von Kooperationen im heutigen Umfeld näher beleuchtet. Kapitel 3 beschreibt die Besonderheiten von Kooperationen im Vergleich zur Situation im Einzelunternehmen und leitet daraus Anforderungen an ein geeignetes Managementmodell ab. Außerdem wird dort aufgezeigt, dass sich Kooperationen in solche niedrigerer und solche höherer Komplexität für das Management unterscheiden lassen. Kapitel 4 stellt ein Managementmodell inklusive Vorgehensmodelle anhand ausgewählter Beispiele vor. Kapitel 5 geht zentral auf Erfolgsfaktoren von Kooperationen ein und Kapitel 6 beschreibt das Beispiel von regionalen Produktionsnetzwerken als weiterer sich abzeichnender Zukunftstrend. Kapitel 7 fasst das Ganze schließlich zusammen und wagt einen Ausblick. Im Kapitel 8 findet sich das Literaturverzeichnis und Kapitel 9 beschreibt kurz die in den Text eingeflossenen Fallbeispiele.