



Steinbeis Consulting Tag

Mit innovativen Netzwerken den
Unternehmenserfolg steigern

Dokumentationsband | 21. Juni 2012

Haus der Wirtschaft, Stuttgart

Wissen.Netzwerk.Erfolg.



Steinbeis Consulting Tag

Mit innovativen Netzwerken den
Unternehmenserfolg steigern

Dokumentationsband | 21. Juni 2012

Haus der Wirtschaft, Stuttgart

Wissen.Netzwerk.Erfolg.

Impressum

© 2013 Steinbeis-Edition

Alle Rechte der Verbreitung, auch durch Film, Funk und Fernsehen, fotomechanische Wiedergabe, Tonträger jeder Art, auszugsweisen Nachdruck oder Einspeicherung und Rückgewinnung in Datenverarbeitungsanlagen aller Art, sind vorbehalten.

Steinbeis-Stiftung (Hrsg.)

Steinbeis Consulting Tag. Mit innovativen Netzwerken den Unternehmenserfolg steigern

1. Auflage, 2013 | Steinbeis-Edition, Stuttgart

ISBN 978-3-943356-42-7

Satz: Steinbeis-Edition

Titelbild: ©photocase.de/time

Druck: e. kurz + co druck und medientechnik gmbh, Stuttgart

Steinbeis ist weltweit im unternehmerischen Wissens- und Technologietransfer aktiv. Zum Steinbeis-Verbund gehören derzeit rund 900 Steinbeis-Unternehmen sowie Kooperations- und Projektpartner in 50 Ländern. Das Dienstleistungsportfolio der fachlich spezialisierten Steinbeis-Unternehmen im Verbund umfasst Beratung, Forschung & Entwicklung, Aus- und Weiterbildung sowie Analysen & Expertisen für alle Management- und Technologiefelder. Ihren Sitz haben die Steinbeis-Unternehmen überwiegend an Forschungseinrichtungen, insbesondere Hochschulen, die originäre Wissensquellen für Steinbeis darstellen. Rund 5.800 Experten tragen zum praxisnahen Transfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft bei. Dach des Steinbeis-Verbundes ist die 1971 ins Leben gerufene Steinbeis-Stiftung, die ihren Sitz in Stuttgart hat. Die Steinbeis-Edition verlegt ausgewählte Themen aus dem Steinbeis-Verbund.

147934-2013-05 | www.steinbeis-edition.de

Inhaltsverzeichnis

Steinbeis Consulting Tag 2012	6
Steinbeis	9
Prof. Dr. Michael M. Brucksch	
Erfolgsfaktor Netzwerk – Netzwerk-Erfolgsfaktoren	13
Prof. Dr. Urs Frey	
Die Erfahrungsaustauschgruppe: Service-Club oder Innovationsgruppe? Vom Nutzen der moderierten Zusammenarbeit in Unternehmensnetzwerken	22
Univ.-Prof. Dr. rer. nat. Dr. habil. Gabi Troeger-Weiß	
Kooperationen und Netzwerke in der Regional- und Kommunalentwicklung	32
Prof. Dr.-Ing. Günther Würtz & Uwe Remer	
Vernetztes Engineering – Innovationen durch Kooperation und Kollaboration ...	46
Dr.-Ing. Günther Schöffner	
Interdisziplinäre Vernetzung von Kammer bis Hochschule – Erfolgsfaktor in der Industrieberatung.....	57

Steinbeis Consulting Tag 2012

*„Zusammenkommen ist ein Gewinn,
Zusammenbleiben ist ein Fortschritt,
Zusammenarbeiten führt zum Erfolg.“*

Henry Ford

Wissen gewinnt als zentraler Produktionsfaktor stetig an Bedeutung. Unternehmen, vor allem aber kleine und mittelständische Unternehmen (KMU), stehen vor neuen Herausforderungen aufgrund ständiger technischer Veränderungen, gesellschaftlicher Entwicklungen, Marktunsicherheiten und hohem globalen Wettbewerb. Je wettbewerbsfähiger ein Markt wird, desto zwingender ist es für die Unternehmen, differenzierte neue Produkte in kurzer Zeit zu entwickeln.

Innovationsorientierte Dienstleistungen sind der Schlüssel für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Das Zusammenwachsen von industriellen Produkten und Dienstleistungen erfordert ein hohes Maß an Interaktion zwischen einer Vielfalt von Akteuren.

Bei der Gewährleistung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen spielen Netzwerke im Zusammenhang mit Innovation und Kooperation eine entscheidende Rolle. Innovation ist ein komplexer Prozess. Daher müssen die Unternehmen die Fähigkeit entwickeln, mit den Akteuren zu interagieren und zu kooperieren, die über komplementäres Wissen verfügen. Die Zusammenarbeit in Netzwerken hilft auch bei der Stimulierung und Stärkung des innovativen Klimas innerhalb der Unternehmen und bei deren Mitarbeitern.

Dies führt sowohl in wissenschaftlichen als auch unternehmerischen Bereichen zu der Frage, wie man eine erfolgreiche Zusammenarbeit und Netzwerke aufbaut, um eine hohe Wettbewerbsfähigkeit und regionale wirtschaftliche Entwicklung zu erreichen.

Ziel des Steinbeis Consulting Tags 2012 war es, anhand von konkreten Beispielen und Projekten aufzuzeigen, wie sich durch die Zusammenarbeit in und mit Netzwerken Unternehmen und ihre Mitarbeiter erfolgreich in den Märkten behaupten und ihre Wettbewerbsfähigkeit erhalten und stärken.

Die Veranstaltung findet im zweijährigen Turnus statt und greift aktuelle Themen und Fragestellungen sowie Trends und Zukunftsperspektiven auf.

Handwritten signature of Prof. Dr. Michael Auer in black ink, featuring a stylized, flowing script.

Prof. Dr. Michael Auer

Handwritten signature of August A. Musch in black ink, consisting of several sharp, vertical strokes followed by a horizontal line.

August A. Musch

Arbeitswelt. Arbeitszufriedenheit. Lebensglück.



Steinbeis Consulting Studie in Kooperation mit den Wirtschafts-universitäten Baden-Württemberg

Steinbeis-Stiftung (Hrsg.) | Konrad Zerr
ISBN 978-3-943356-00-7 | kostenfrei

Die Studie untersuchte wahrgenommene Veränderungen der Arbeitswelt aus Sicht junger Führungskräfte und Unternehmer sowie ihren Einfluss auf deren Arbeits- und Lebenszufriedenheit.

Die Studie wurde von Prof. Dr. Konrad Zerr, Leiter des Steinbeis-Beratungszentrums Marketing – Intelligence – Consulting (MIC) und Professor an der Hochschule Pforzheim, erstellt und von der Steinbeis-Stiftung herausgegeben.

Zentrale Ergebnisse der Steinbeis Consulting Studie sind:

- Die Arbeitswelt befindet sich im Wandel. Aus Sicht der Befragten drastisch.
- Die Schnelllebigkeit des Arbeitslebens, zunehmender Leistungs- und Effizienzdruck, verstärkt durch Globalisierung, Fachkräftemangel, technischen Fortschritt und Wertewandel, stellen hohe Anforderungen an den Manager von heute.
- Mehr als drei Viertel der Befragten empfinden beruflichen Stress.
- Die Mehrheit der Befragten empfindet jedoch beruflichen Stress durchaus positiv.
- Nicht die Arbeitslast sondern das Arbeitsumfeld ist die Herausforderung.
- Glücklichere Menschen sind leistungsorientierter als andere.
- Stolz auf die eigene Leistungsfähigkeit, Identifikation mit seinem beruflichen Tun sowie eine gute Arbeitsatmosphäre sind entscheidend für Arbeitszufriedenheit und Lebensglück.

Steinbeis

Steinbeis ist weltweit im unternehmerischen Wissens- und Technologietransfer aktiv. Zum Steinbeis-Verbund gehören derzeit rund 900 Steinbeis-Unternehmen sowie Kooperations- und Projektpartner in mehr als 60 Ländern. Das Dienstleistungsportfolio der fachlich spezialisierten Steinbeis-Unternehmen im Verbund umfasst Beratung, Forschung & Entwicklung, Aus- und Weiterbildung sowie Analysen & Expertisen für alle Management- und Technologiefelder. Ihren Sitz haben die Steinbeis-Unternehmen überwiegend an Forschungseinrichtungen, insbesondere Hochschulen, die originäre Wissensquellen für Steinbeis darstellen. Rund 6.000 Experten tragen zum praxisnahen Transfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft bei. Dach des Steinbeis-Verbundes ist die 1971 ins Leben gerufene Steinbeis-Stiftung, die ihren Sitz in Stuttgart hat.

Beratung

Kompetente Beratung ist die Basis für erfolgreiche Umsetzung. Mit unserem flächendeckenden Expertennetzwerk sind wir Ansprechpartner sowohl für Kleinunternehmen als auch für mittelständische und große Unternehmen. Unser Portfolio reicht von Kurzberatungen bis

zu umfassenden Unternehmens- und Projektberatungen zu Problemstellungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

Forschung und Entwicklung

Innovationen sichern Unternehmen einen Vorsprung im globalen Wettbewerb. Unser Steinbeis-Verbund führt Forschungs- und Entwicklungsprojekte kunden- und transferorientiert durch. Mit unserem aktuellen Fachwissen stiften wir so ökonomischen Nutzen für unsere Kunden.

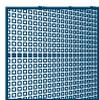
Aus- und Weiterbildung

Lebenslanges Lernen ist heute ein zentraler Wettbewerbsfaktor, für Mitarbeiter in Großkonzernen wie für Einzelunternehmer. Überzeugende und fundierte Kompetenz setzt voraus, dass der Einzelne sein Wissen aktuell hält und situativ erfolgreich anwendet. Dabei unterstützt ihn der Steinbeis-Verbund: Wir stellen Wissen und Methoden praxisnah in Aus- und Weiterbildung zur Verfügung, um Kompetenzen erfolgreich entwickeln zu können.

Analysen und Expertisen

Entscheidungen für Innovationen oder andere unternehmerische Chancen setzen eine fundierte Analyse und Expertise voraus. Experten unseres Netzwerks verfügen über das erforderliche Fachwissen und die notwendige Erfahrung.

Steinbeis-Tag



Einmal im Jahr lädt Steinbeis Kunden, Partner und die interessierte Öffentlichkeit zum Steinbeis-Tag ins Stuttgarter Haus der Wirtschaft. In einer Fachausstellung geben an diesem Tag Zentren aus dem Verbund Einblick in ihre Projektarbeit, stellen neue Entwicklungen vor und stehen für Gespräche zur Verfügung. Kurzvorträge am Nachmittag vertiefen für das interessierte Fachpublikum einzelne Fragestellungen.

www.steinbeis-tag.de

Steinbeis Consulting Forum



Das Steinbeis Consulting Forum ist das Forum für Unternehmensberatung und Wirtschaftsförderung des Steinbeis-Verbunds. Es vernetzt gezielt Experten aus allen Beratungsbereichen und Entscheider aus privaten und öffentlichen Unternehmen, um aktuelle Managementthemen zu diskutieren sowie Trends aufzuzeigen. Consulting ist ein Prozess, der Partner, Kunden und einen konkreten Wert umfasst und dessen Basis ein konkreter Lösungsweg und/oder eine Lösung ist. Ein Mehrwert liegt in der erfolgreichen Vernetzung aller (potenziell) Beteiligten.

Die Steinbeis Consulting Tage sind die Veranstaltungen, auf denen aktuelle Themen im zweijährigen Turnus unter wechselnden Schwerpunkten diskutiert werden. Die Steinbeis Consulting Studien greifen diese Themen auf und bieten Lösungen an. Sie werden vom Steinbeis Consulting Forum herausgegeben.

Zertifizierte Seminare ergänzen das Angebot des Steinbeis Consulting Forums. Sie vermitteln umfassenden Einblick in aktuelle Beratungsthemen.

Das Steinbeis Consulting Forum wird inhaltlich von einer Gruppe von Steinbeis-Experten getragen.

www.steinbeis-consulting-forum.de

Steinbeis Engineering Forum



Das Steinbeis Engineering Forum ist das Forum für transferorientierte Forschung und Entwicklung im Steinbeis-Verbund. Es vernetzt die am Produktentstehungsprozess Beteiligten, um aktuelle Fragestellungen eines erfolgreichen Engineerings zu diskutieren und Perspektiven aufzuzeigen. Denn ein erfolgreicher Produktentstehungsprozess, dessen Produktverständnis auch Dienstleistungen umfassen kann, ist ein wesentliches Kriterium für erfolgreiche Unternehmen.

Der im zweijährigen Turnus stattfindende Steinbeis Engineering Tag beleuchtet diese Thematik transferorientiert und praxisbezogen unter wechselnden Schwerpunkten im Hinblick auf Product, Process und Project Engineering. Die Kriterien eines erfolgreichen, transferorientierten Wissenschafts- und Forschungsmanagements diskutiert das im Wechsel mit dem Steinbeis Engineering Tag stattfindende Max Syrbe-Symposium.

Die Steinbeis Engineering Studien zeigen Problemstellungen in der Praxis auf und bieten Lösungen an. Sie werden vom Steinbeis Engineering Forum herausgegeben, das inhaltlich von einer Gruppe von Steinbeis-Experten getragen wird.

Zertifizierte Seminare ergänzen das Angebot des Steinbeis Engineering Forums. Sie vermitteln umfassenden Einblick in aktuelle Engineeringthemen.

www.steinbeis-engineering-forum.de

Steinbeis Competence Forum



Das Steinbeis Competence Forum ist das Forum für Aus- und Weiterbildung im Steinbeis-Verbund. Es stellt die Plattform für aktuelle Fragestellungen der Kompetenzentwicklung und des Kom-

petenzmanagements dar als ein wesentliches Element einer erfolgreichen Aus- und Weiterbildung. Wissen ist eine notwendige Voraussetzung, selbstorganisiertes, situatives Umsetzen des Wissens (also Kompetenz) eine hinreichende für Erfolg – sowohl persönlichen, als auch unternehmensbezogenen.

Die Steinbeis Kompetenz Tage sind die zentralen Steinbeis Veranstaltungen, die diese Thematik unter jährlich wechselnden Schwerpunkten diskutieren. Die Steinbeis Kompetenz Studien sollen dem Aufzeigen aktueller Situationen und erfolgversprechender Zukunftsperspektiven dienen. Sie werden regelmäßig durchgeführt und vom Steinbeis Competence Forum herausgegeben.

Zertifizierte Seminare ergänzen das Angebot des Steinbeis Competence Forums. Sie vermitteln umfassenden Einblick in aktuelle Kompetenzthemen.

Das Steinbeis Competence Forum wird inhaltlich von einer Gruppe von Steinbeis-Experten getragen.

www.steinbeis-competence-forum.de

Weitere Informationen über den Verbund finden Sie auf:

www.steinbeis.de



Prof. Dr. Michael M. Brucksch



Prof. Dr. Michael M. Brucksch ist Geschäftsführer der BTP, einer hochspezialisierten international tätigen Consultinggruppe. Darüber hinaus leitet er das Steinbeis-Transfer-Institut Healthcare Research Institute an der Steinbeis-Hochschule Berlin. Er studierte Verfahrenstechnik und Medizin. Nach seiner Tätigkeit in der Pharma- und Gesundheitsindustrie und bei Krankenhausträgersgesellschaften ist er seit über 20 Jahren in Partner- und Geschäftsführerpositionen bei internationalen Beratungsgesellschaften tätig.

Steinbeis-Transfer-Institut Healthcare Research Institute

Das Dienstleistungsangebot des Steinbeis-Transfer-Institutes umfasst:

- Promotions-Programm: dreijährige inberufliche Projekt-Kompetenz-Promotion (PKP) im Bereich Healthcare;
- Compact & Advanced Medical and Healthcare Training: Internationale vierwöchige bis sechs Monate dauernde Trainings- und Ausbildungsprogramme für ärztliche und nichtärztliche medizinische Berufe;
- Corporate University: Internationale interne akademische Aus- und Weiterbildungsprogramme für Unternehmen und Organisationen der Gesundheitsindustrie;
- Forschungsprogramme und Contract Research in den Bereichen Gesundheitssystem- und Versorgungsforschung, Gesundheitstelematik und eHealth, pharmazeutische und medizintechnische Industrie.

www.steinbeis.de/su/1070

Erfolgsfaktor Netzwerk – Netzwerk-Erfolgsfaktoren

Hochstrapazierter Begriff zwischen Definition und Abgrenzung

Netzwerk per se stellt heute einen Begriff dar, der in der Geschäfts- und Wissenschaftswelt vielfältig und für die unterschiedlichsten Zwecke verwendet wird. Grundsätzlich kann man Netzwerke als Strukturen definieren, bei denen Elemente mittels Verbindungen miteinander verknüpft sind und einen bestimmten Zweck erfüllen. Dementsprechend sind Netzwerke Opportunitätsstrukturen und lassen sich einer Vielzahl von Strukturen des zielgerichteten und nicht-zielgerichteten Handelns in Wirtschaft, Wissenschaften und Privatleben zuordnen. Somit ist nahezu alles im Wirtschafts- und Gesellschaftsleben „Netz und Netzwerk“.

Alles ist Netz

Die Begriffe Netz, Netzwerk, Vernetzung und Verknüpfungen mit diesen Begriffen werden heute nahezu inflationär genutzt. Sie stellen umfangreiche und ständig wachsende Begriffswelten dar und verkörpern einen Fluss von Informationen oder Materialien einer bestimmten Klasse. Sie dienen als Erklärungsgrundlage für soziale und wirtschaftliche Effekte und Realitäten, die nicht auf Akteure, Normen und Werte zurückzuführen sind. Entsprechend werden Veränderungen des sozialen Verhaltens in den Arbeits- und Lebenswelten zunehmend mit dem Einfluss von Netzwerken erklärt. Netzwerk statt Hierarchien lautet die Devise. Ermöglicht durch die sogenannten Digital Natives in den digitalen Welten, in Ergänzung oder Substitution der praktischen Realität.

Es ist zu beobachten, dass der Begriff Netzwerke zunehmend mit digitalen Welten verknüpft oder gleichgesetzt wird. Ein Netzwerk als Opportunitätsstruktur hat aber erst einmal nichts mit digitalen Welten zu tun, sondern stellt eine Organisationsform mit entsprechenden Funktionsinstrumenten für einen bestimmten Zweck dar. Moderne Instrumente der Social Media stellen somit auch lediglich Instrumente für den Aufbau und die Aufrechterhaltung der Aktivitäten von Netzwerken dar.

Allerdings wird die Effizienz dieser Instrumente für eine mögliche Netzwerkarbeit häufig überschätzt.

Das Netzwerk wird heute zu einem zentralen Element des sozialen und wirtschaftlichen Zusammenlebens hochstilisiert. Eine Rolle, die dem Netzwerk nicht unbedingt zukommen muss, aber durchaus zukommen kann. Unbestritten ist der Einfluss von Netzwerken als Opportunitätsstrukturen, die die Durchsetzung mehr oder weniger gemeinsam getragener Ziele als Zweck verfolgen. Unbestritten ist auch der Einfluss von Netzwerken bei Veränderungsprozessen in Gesellschaft und Unternehmen.

Forschung über Netzwerke

Das Thema Netzwerke bildet ein Nebeneinander wachsender Optionsspielräume für Wissenschaft und Forschung. Noch ist die Netzwerkforschung trotz jahrzehntelanger Historie rudimentär aufgestellt. Sie ist überwiegend soziologisch geprägt und setzt sich in diesem Bereich mit der Netzwerkanalyse auseinander. Der Fokus liegt dabei auf Untersuchungen an und von Netzwerktypologien, Netzwerkelementen, Interaktionen und Zusammenwirken der Elemente. Nur wenig fundierte Aussagen liegen bisher über die wirtschaftlichen und unternehmerischen Aspekte und Erfolgsfaktoren von Netzwerken vor. Es gibt bisher kaum nachhaltige Antworten auf folgende Fragen:

- Wann funktioniert ein Netzwerk?
- Was sind die Erfolgsfaktoren eines Netzwerks?
- Wie steuert man Netzwerke?
- Wie verwendet man Ansätze in der Unternehmenspraxis?

An dieser Stelle ist man auf individuelle Praxiserfahrungen und einen entsprechenden Erfahrungsaustausch angewiesen, zumal die Gründe für die Partizipation an einem Netzwerk sehr unterschiedlich gelagert sind.

Netzwerkgrundlagen

Netzwerke bestehen aus verschiedenen Elementen (Cluster, Gruppen, Komponenten, Actor, Embedded Groups, Communities, Community of Practice [CoP] u. a.). Netzwerkteilnehmer verorten sich an und in diesen Elementen.

Die Elemente sind durch sogenannte Netzwerkverbindungen unterschiedlichster Art mehr oder weniger miteinander verknüpft. Waren-, Wissens- und Informationsflüsse werden über diese Verbindungen unter Wahrung eines definierten Qualitätsanspruchs und unter Einsatz von Kollaborations- und Kommunikations-Instrumenten ausgetauscht.

Je nach Organisationsstruktur und Form der Interaktion zwischen den Netzwerkelementen unterscheidet man Ketten-, Stern-, Knoten- und All-Channel-Netzwerke. Netzwerke sind über verschiedene Kriterien beschreibbar: Größe, Verbindungsqualität (bridges, cut points, bottlenecks), Zentralisierung (Grad der Fokussierung, Closeness, Betweenness), Dichte (Anzahl und Dichte der Verbindungen) und Austausch-Indices. Letztere geben eine Aussage über die Intensität der Netzwerkaktivitäten und über den Aufwand, der zu erbringen ist, um einen Ergebniswert aus dem Netzwerk zu erhalten.

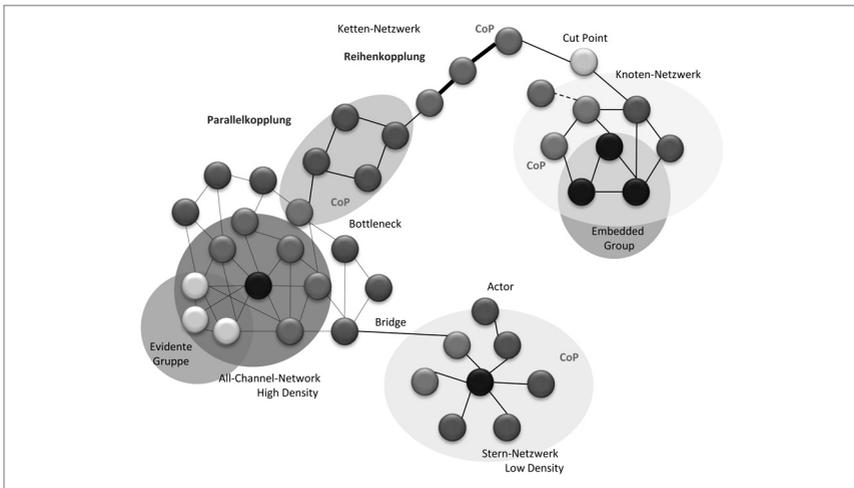


Abb. 1: Schematische Darstellung von Netzwerktopologien und Netzwerkverbindungen. [Quelle: Eigene Darstellung]

Die Leistungsbeschreibung von Netzwerken gestaltet sich zumeist sehr schwierig. Voraussetzung für eine Leistungsbeschreibung ist das Vorhandensein von Netzwerkkapital und -funktionen. Ist beides vorhanden, kann Netzwerkleistung generiert werden.

Das Netzwerkkapital unterteilt sich in fünf Kategorien: Material, Wissen, Finanzen, Instrumente und sogenanntes soziales Kapital. Über die Netzwerkarbeit (networking) wird Netzwerkleistung erzeugt. Lösungen, Ressourcenbereitstellung und Identifikationsmuster (Zugehörigkeit, Vertrauen, Anerkennung) stellen diese Netzwerkleistung dar. Somit ist die Netzwerkleistung von Netzwerkkapital und Netzwerkfunktionen abhängig. Es ist ein bestimmter Aufwand erforderlich, um Ergebnisse zu generieren. Netzwerkleistung ohne Aufwand ist nur schwer erzielbar.

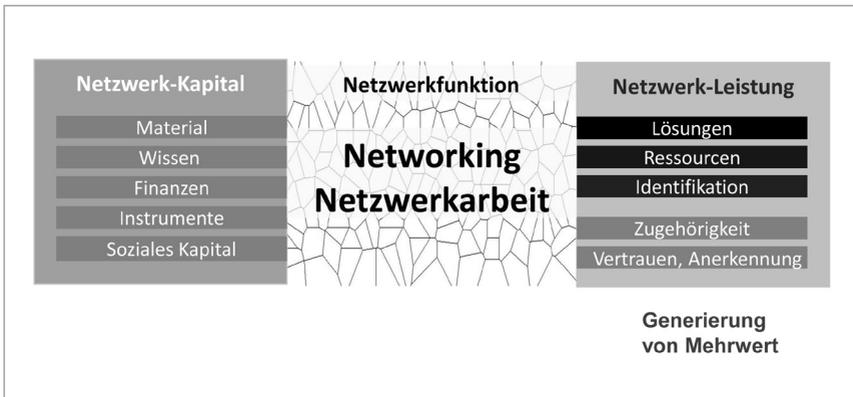


Abb. 2: Netzwerkkapital und Netzwerkleistung.
(Quelle: Eigene Darstellung)

Unterschied zwischen Theorie und Praxis

In der Theorie funktionieren Netzwerke mit ihrem Zusammenspiel von Netzwerkkapital, Netzwerkfunktion und Netzwerkleistung immer gut. In der Praxis muss dies allerdings sehr differenziert betrachtet werden. Hier zeigt sich, dass schulbuchmäßige Netzwerke nicht existieren. Was in der Theorie funktioniert, ist in der Praxis noch lange nicht umsetzbar. Grundsätzlich verhalten sich Netzwerke dynamisch

und folgen einem Lebenszyklus. Werden Netzwerkkapital, Netzwerkfunktionen und Anspruch an die Netzwerkleistung nicht ständig aktualisiert und ergänzt, so werden Netzwerke immer weniger tragfähig und verschwinden auch wieder.

Netzwerkkapital, Netzwerkfunktionen und Netzwerkleistung bilden zumeist Branchenverhalten ab. Somit ist Netzwerkgestaltung auch regeloffen. Netzwerkgröße alleine ist kein Garant für den Netzwerkerfolg. Maßgebliche Stellgrößen für den Netzwerkerfolg sind das Netzwerkkapital sowie dessen Bewertung durch die Netzwerkteilnehmer und die Effizienz und Effektivität der Netzwerkfunktionen.

In der Praxis lässt sich eine Reihe von Faktoren für den Netzwerkerfolg beobachten. Wichtigste Erfolgsfaktoren sind die Ziel-Compliance und das Management des Netzwerkkapitals. Integrations- und Multiplikatorenfunktionen im Netzwerk in Form von zentralen Personen oder gemeinsamen Kondensationspunkten (Kultur, Religion, Thema, Branche) verstärken dies. Als unterstützende Erfolgsfaktoren zeigen sich auch Netzwerkregeln, die formell oder informell den Qualitätsanspruch, die Kommunikation und die Kollaboration der Netzwerkteilnehmer steuern. Ein akzeptables Verhältnis von Aufwand und Nutzen der Netzwerkarbeit wirkt ebenfalls unterstützend auf den Netzwerkerfolg.

Barrieren für eine erfolgreiche Netzwerkentwicklung sind in erster Linie bestimmend dominante Netzwerkteilnehmer und das Fehlen von gemeinsam getragenen Zielen und Werten. Zeigen sich hohe Eintrittsbarrieren in das Netzwerk, so ist dies für eine Netzwerkentwicklung ebenso hinderlich wie die Tatsache, dass Mehrwert und Nutzen der Netzwerkleistung nicht in einem ausgewogenen Verhältnis stehen. Des Weiteren wirken hohe Distanzen und zu lockere Verbindungen zwischen den Netzwerkteilnehmern auch hinderlich auf eine erfolgreiche Netzwerkentwicklung. Gleiches gilt für Interessenskonflikte der Netzwerkteilnehmer untereinander. Partikularinteressen um Positionen, Kunden und Budgets sind die häufigsten Ursachen für Interessenskonflikte.

Beteiligung an Netzwerken

Bei kritischer Betrachtung der Netzwerkaktivitäten von Einzelpersonen und Unternehmen lassen sich aus den vielen möglichen Beweggründen vier maßgebliche Gründe zur Teilnahme an Netzwerken herausfiltern:

- Interessendurchsetzung,
- Ergänzung und Beschaffung von Ressourcen (Wissen, Material, Kapazitäten, Finanzierung),
- Marktzugang (erreichen, verbessern) und
- Breakthrough Thinking (Querdenker, Zweitmeinung).

Hinter diesen Gründen sind klare Zielvorstellungen über die Netzwerkleistung zu finden, die man durch die Teilnahme am Netzwerk erwartet: Kontakte, Know-how, Wissen, Verstärkung und Bündelung von Kompetenzen, Ressourcenoptimierung, Kapazitäten und vor allem Durchsetzung von Interessen.

Die Suche nach dem richtigen Netzwerk gestaltet sich häufig schwierig. Die Zielsetzung und die Vorstellungen über die geplante Netzwerk­­tätigkeit und die Erwartungshaltung an die Netzwerkleistung sind bestimmend für die Auswahl und Beteiligung an Netzwerken. Entsprechend ist die Zielsetzung des jeweiligen Netzwerks, dessen Netzwerkleistung und die Netzwerkkultur zu prüfen und mit den eigenen Erwartungshaltungen abzugleichen. Für die Frage, welcher Aufwand notwendig ist, um erfolgreich am Netzwerk zu partizipieren, sollte ebenfalls eine zufriedenstellende Antwort gefunden werden. Ist bei den bestehenden Netzwerken keine passende Lösung zu finden, so sollte ein eigenes, neues Netzwerk aufgebaut werden, das passgenau die gewünschten Zielvorgaben an die Netzwerkleistung erfüllt. Entsprechender Aufwand und die Bereitstellung von Ressourcen sind dazu notwendig.

Netzwerkerfahrung

Resümiert man praktische Netzwerkerfahrung, so lässt sich feststellen, dass der stärkste Treiber einer erfolgreichen Netzwerkarbeit der wirtschaftliche Erfolg ist. Dieser wiederum hängt vom Umfang und der Qualität des Netzwerkkapitals ab. Weist ein Netzwerk ein hohes Netzwerkkapital aus, so sind die Eintrittsbarrieren zur Partizipation am Netzwerk auch entsprechend hoch. Hierbei zeigt sich auch die Bedeutung der Branchenspezifität eines Netzwerks. Je höher diese ist, desto größer sind der verwertbare Nutzen und der Mehrwert, der aus der Netzwerkleistung gezogen werden kann. Auch lässt sich häufig feststellen, dass kleinere und fokussierte Netzwerke besser und erfolgreicher funktionieren als große und breit aufgestellte Netzwerke. Schlussendlich muss ein Netzwerk mit der Zeit gehen und sich ständig modernisieren und aktualisieren. Ist dies nicht der Fall, sinkt die Netzwerkleistung und somit auch der Netzwerknutzen. Es kommt zu einem Missverhältnis zwischen Aufwand für die Netzwerkarbeit und Nutzengenerierung aus der Netzwerkleistung. Netzwerktätigkeit erbringt in einem solchen Fall keinen zusätzlichen Mehrwert.

Prof. Dr. Urs Frey



Prof. Dr. Urs Frey ist Mitglied der Geschäftsleitung und Leiter Bereich Consulting & Services des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG) sowie Mitgründer und Mitglied der Geschäftsleitung des Centers for Family Business der Universität St.Gallen (CFB-HSG).

Als Lehrbeauftragter für Betriebswirtschaftslehre an der Universität St.Gallen (HSG), Professor für Strategisches Management der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB) sowie Referent an der Hochschule Liechtenstein lehrt und forscht er im Themenbereich strategische Unternehmensführung in mittelständischen Familienunternehmen. In zahlreichen Praxisprojekten (Beratungs- und Coaching-Mandate) und in den von ihm geleiteten sieben Erfahrungsaustauschgruppen und im Single Family Office Forum (SFOF) setzt er sich mit den unterschiedlichen Führungsaspekten und -eigenheiten von familiengeführten Unternehmen im deutschsprachigen Raum auseinander. Er betreute zahlreiche Seminare und war verantwortlich für Studien zu unterschiedlichen Themenbereichen, wie zum Beispiel die 2004 durchgeführte, groß angelegte erste Nachfolgestudie der Schweiz. Derzeit leitet er ein Forschungsprojekt, das nachhaltige Geschäftsmodelle (Sustainable Business Models – SBM) in ausgewählten Branchen untersucht, um neuartige Strategiemuster zu identifizieren.

Nach der Matura studierte er Wirtschaftswissenschaften an der Universität St.Gallen (HSG) und promovierte 2002 dort zum Dr. oec. HSG. Seit September 2007 hat er eine Juniorprofessur für Strategisches Management an der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB).

KMU-HSG

Das Schweizerische Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St.Gallen (KMU-HSG) ist finanziell selbsttragend und fokussiert sich konsequent auf die Belange von KMU mit dem Ziel, diese langfristig erfolgreicher zu machen.

Zu diesem Zweck engagiert sich das KMU-HSG in vier Tätigkeitsbereichen:

- Weiterbildung von Unternehmern und Führungskräften aus KMU
- Beratung und Dienstleistungen für KMU
- relevante und fundierte Forschung über KMU
- Lehre an der Universität St.Gallen

Der regelmäßige Dialog und Austausch mit Unternehmer/-innen und Führungskräften aus KMU treibt das Institut an, Wissen über und in KMU zu generieren und dieses weiterzuvermitteln. In einer sich rasch entwickelnden Welt nimmt die Halbwertszeit von Wissen kontinuierlich ab. Indem das KMU-HSG die vier Tätigkeitsfelder (Weiterbildung, Consulting & Services, Forschung und Lehre) miteinander verbindet, gewinnt es daraus wertvolle Erkenntnisse aus erster Hand. Die jahrzehntelange Erfahrung erlaubt es dem Institut, bewährte Tätigkeitsfelder zu pflegen und neue Felder auf nationaler und internationaler Ebene zu erschließen.

www.kmu.unisg.ch

Die Erfahrungsaustauschgruppe: Service-Club oder Innovationsgruppe? Vom Nutzen der moderierten Zusammenarbeit in Unternehmensnetzwerken

„Erfahrung bezahlt man selbst teuer, obwohl man sie beim Nachbarn billiger haben könnte!“ Aus Armenien

Geschäftsführer von Klein- und Mittelunternehmen (KMU) stehen unter einer hohen zeitlichen und finanziellen Belastung. Das Tagesgeschäft benötigt meist die volle Aufmerksamkeit. Daneben entstehen aber zusätzliche, sehr spezifische Fragen aus den verschiedensten Managementbereichen. Von Marketingüberlegungen über Personalführungsentscheidungen bis hin zu langfristiger Strategieplanung. Doch im Gegensatz zu Großunternehmen haben KMU keine eigenen Spezialisten oder Berater für all diese Fragestellungen. Doch wie sollen sich die Unternehmer das Wissen über all diese komplexen Fragestellungen beschaffen? Mit wem kann sich ein Klein- oder Mittelunternehmer regelmäßig austauschen und dadurch einen echten Mehrwert erhalten?

Die Antwort auf diese Fragen lautet Erfa-Gruppe. Erfa steht für Erfahrungsaustausch und genau darum geht es: um den Erfahrungsaustausch zwischen den einzelnen Unternehmern. Gegenseitige Offenheit und ein konstruktives Gesprächsklima ermöglichen eine Diskussion zwischen Unternehmern über die verschiedensten Fragen der Unternehmensführung. Fünf- bis sechsmal jährlich treffen sich die Mitglieder einer Erfa-Gruppe und diskutieren wichtige und spannende Themen aus dem breiten Spektrum der Managementtätigkeit. Die Wünsche der Teilnehmer bestimmen die Diskussionsthemen.

Das Institut für Klein- und Mittelunternehmen der Universität St.Gallen (KMU-HSG) beschäftigt sich bereits seit vielen Jahrzehnten mit den spezifischen Fragestellungen von KMU. Diese Erfahrung ermöglicht eine möglichst optimale Betreuung der Erfa-Gruppen. Als Organisator setzt das KMU-HSG das von der Gruppe definierte langfristige Programm um. Das KMU-HSG ist aber nicht nur Organisator,

sondern auch Moderator und Coach. Zudem werden die Diskussionsthemen mit fachlichen Inputs bereichert und durch das Engagement von externen Referenten vertieft.

Erfahrungsaustauschgruppen – die Hilfe für den „einsamen Wolf“

Einerseits sind es die Erfahrungen, die einen versierten Unternehmer ausmachen, andererseits die neuen, meist unkonventionellen Ideen von oft jungen, unbelasteten Querdenkern, die den Weg zum Unternehmenserfolg ebnen. Optimal wäre – oder im Falle von Erfahrungsaustauschgruppen ist – die Kombination dieser beiden Eigenschaften.

Ein „alter“ Fuchs kennt die Fallen! Aber wie können die Jungen davor bewahrt werden, in diese Fallen zu treten? Oder umgekehrt: Der Mensch ist ein „Gewohnheitstier“ und sieht vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr – neue Sichtweisen und Ideen eröffnen ungeahnte Potenziale.

Die Auftragslage ist nicht gerade rosig, neue, gute Arbeitskräfte sind schwierig zu bekommen, die Fluktuation ist groß, die Kreditsituation verändert sich möglicherweise durch verschärfte Vorschriften für die Hausbank durch Basel III, neue Technologien werden entwickelt, Investitionen sind fällig, Unstimmigkeiten unter den Mitarbeitern, Krankheitsfälle, Garantieleistungen, Marketingpläne und Konkurrenten unterbieten die eigene Kalkulation – und das ist noch lange nicht alles, womit Führungskräfte täglich konfrontiert werden.

Wer hat schon das erforderliche Fachwissen auf allen relevanten Gebieten? Wer leistet sich für jeden Bereich einen Spezialisten? Oft werden Entscheidungen „einsam“ und aus dem „Bauch heraus“ gefällt, obwohl man eigentlich gerne noch andere Meinungen und Argumentationen berücksichtigt oder zumindest gehört hätte. Viele Unternehmer von kleinen und mittleren Unternehmen stehen vor derselben Situation. Sie suchen nach kompetenten Gesprächspartnern, Beratern, Kollegen, Freunden, Experten, mit denen sie sich unterhalten und verschiedene Situationen analysieren und diskutieren können. Sie suchen eine zweite Sichtweise bzw. einen externen Blickwinkel auf oft aussichtslos erscheinende Probleme. Und genau für solche Situationen bietet sich die Teilnahme an einer Erfahrungsaustauschgruppe an.

Ein moderierter, offener Austausch, ein gezieltes Benchmarking ausgewählter Kennzahlen sowie der konkrete Fallbezug von ausgewiesenen Experten bilden den goldenen Mittelweg zwischen Einzelkämpfertum und Integration in einer Unternehmensgruppe. In Erfahrungsaustauschgruppen treffen sich Unternehmer aus derselben bzw. verwandten Branchen zwischen drei- und sechsmal pro Jahr zum offenen Erfahrungsaustausch. Die Gruppen zeichnen sich durch die gleiche Interessenslage der Teilnehmer, die Offenheit und Kooperationsbereitschaft aus. Ziel dieser Gruppen ist die gemeinsame Lösungsfindung für aktuelle wirtschaftliche Problemstellungen im eigenen Unternehmen, die allgemeine Weiterbildung in spezifischen Fachbereichen sowie das Benchmarking (Leistungsvergleich) untereinander zur „Positionsbestimmung“ der eigenen Leistungsfähigkeit im Vergleich mit anderen Unternehmen aus der Branche.

Gleichgesinnte treffen sich, besprechen bestimmte Themengebiete, erläutern Problemstellungen, zeigen erfolgreiche Vorgehensweisen auf, berichten von eigenen Erfahrungen und profitieren von den Erfahrungen der anderen Gruppenmitglieder.

Ganz besonders im Bereich der KMU ist diese Möglichkeit des Erfahrungsaustausches sehr wichtig, da im Gegensatz zu größeren Unternehmen intern meist kaum oder keine Ansprechpartner verfügbar sind. Durch die Möglichkeit, mit anderen Gruppenmitgliedern, die mit denselben Problemstellungen zu kämpfen haben, Erfahrungen auszutauschen, sind die Unternehmer nicht nur auf kommende Forderungen an ihre Managementleistung optimal vorbereitet, sondern können auch ihre individuellen Unternehmenskonzepte mit den Strategien ihrer Kollegen messen, im Dialog kritisch überprüfen und kontinuierlich weiterentwickeln. So äußern sich dazu einige Erfa-Gruppen-Mitglieder: „Als Kleinunternehmer kann ich mir keinen Marketingfachmann leisten. Dennoch wäre ich froh darüber, meine Ideen mit anderen Unternehmern diskutieren zu können.“ bzw. „Meine Unternehmerkollegen haben mir viele hilfreiche Tipps gegeben, die ich selbst nicht erkannt hätte. Damit kann ich die Gefahr der Betriebsblindheit verringern.“

Erfahrungsaustauschgruppen bilden die Grundlage für die gegenseitige Unterstützung der Führungskräfte in ähnlichen Branchen. Durch diesen Austausch sollen Schwachstellen im eigenen Betrieb ausgemerzt und neue Ideen gewonnen werden. Ab und zu ergeben sich auch gemeinsame Projekte der teilnehmenden Firmen.

Wichtig ist, dass innerhalb der Gruppen offen kommuniziert wird und keine direkten Konkurrenzverhältnisse auftreten. Auch die Organisation durch eine Person oder Institution, die nicht aus der Branche kommt, kann und wird die Arbeit in der Gruppe befruchten. Zudem muss es ein „Zugpferd“ geben, damit die Teilnehmer auch die Termine – trotz bekannter Belastung durch das Tagesgeschäft – einhalten und aktiv in der Gruppe mitarbeiten.

In den Erfahrungsaustauschgruppen treffen sich üblicherweise ca. acht bis zwölf Unternehmer/-innen aus derselben oder ähnlichen Branchen. Es werden vorbereitete Themen erläutert und diskutiert. Aktuelle Themen werden durch die Teilnehmer immer wieder eingebracht und zu Spezialthemen sind oft Experten eingeladen, die Frage und Antwort stehen. Die Teilnehmer können aber vor allem von den gegenseitigen Erfahrungen und Erlebnissen profitieren. Daher kommt auch der Name Erfahrungsaustauschgruppe.

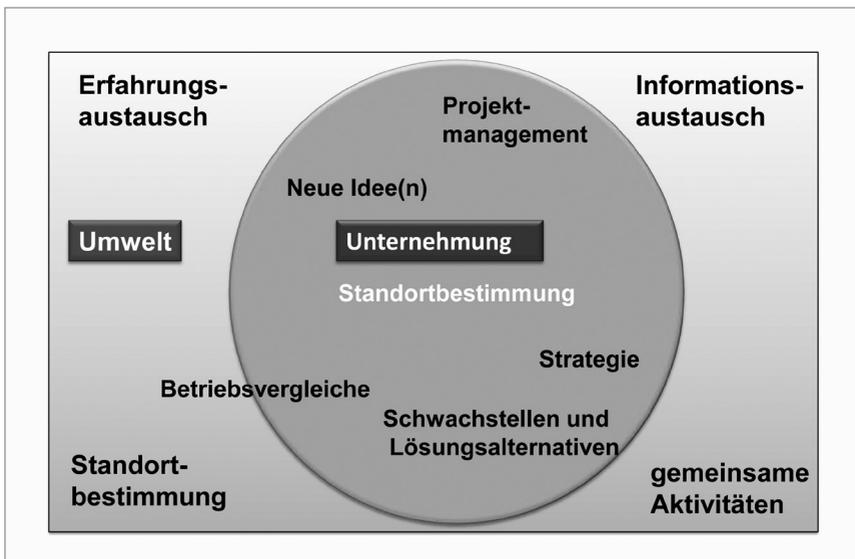


Abb. 1: Mögliche Tätigkeitsfelder einer Erfahrungsgruppe je nach Gruppenbedürfnis.
[Quelle: Eigene Darstellung]

Die Häufigkeit der Treffen ist gruppenindividuell verschieden. Es gibt Gruppen, die ca. alle zwei Monate zusammenkommen, aber auch solche, die sich nur zweimal pro Jahr treffen. Dies ist von den Bedürfnissen der Gruppenmitglieder und auch von der Entfernung zwischen diesen abhängig. Neben diesen offiziellen Treffen wird aber in vielen Fällen auch der direkte Kontakt zwischen den Teilnehmern genutzt.

Zu den herausragendsten Vorteilen gehören vor allem das Zusammentreffen von Spezialisten einer Branche und der offene Informationsaustausch, die gegenseitige Hilfestellung in vielen Fällen sowie die Möglichkeit des Networkings. Das sagen die Teilnehmer dazu: „Der kollegiale Austausch untereinander hat schon so manchen Lösungsvorschlag für betriebsinterne Probleme gebracht.“ „Wir konnten – und können immer wieder – Optimierungsmöglichkeiten feststellen. Es sind oft Kleinigkeiten, die für ein besseres Ergebnis maßgeblich mitverantwortlich sind.“ Hin und wieder entstehen auch gemeinsame Projekte in den Bereichen (Entwicklung von Marketingkonzepten, Einkaufsgemeinschaften, Kundenprojekte etc.).

Das Spektrum der möglichen Themen ist schier unerschöpflich. In KMU sind die Unternehmer meist „Mädchen für alles“ und folglich auch das abzudeckende Wissen sehr breit. Es werden Marketing-, Management-, Personalfragen bearbeitet. Es werden Kosten, Löhne, Kennzahlen verglichen. Aber auch aktuelle Entwicklungen (zum Beispiel Finanzkrise, qualifizierte Mitarbeiter behalten etc.) werden von den Teilnehmern eingebracht und besprochen. Daneben gibt es auch die Möglichkeit, gemeinsame Projekte ins Leben zu rufen. Beispielsweise haben in einer Gruppe alle gemeinsam die Umstellung auf die prozessorientierte ISO-Norm gemacht und damit massiv Kosten gespart.

Die Erfahrungsgruppen entstanden aus der Tatsache heraus, dass gerade Unternehmer von KMU oft sehr „einsame“ Entscheidungen zu treffen haben und keine Möglichkeit des betriebsinternen Austausches vorhanden war. Das KMU-HSG wurde von vielen Unternehmern in unterschiedlichen Projekten und Weiterbildungsveranstaltungen darauf angesprochen und betreut jetzt nun seit mehr als 50 Jahren solche Gruppen. Häufig wird auch die Erfahrungsgruppen-Mitgliedschaft wieder durch den oder die Unternehmensnachfolger fortgeführt. Die Möglichkeiten der Zusammenarbeit zwischen dem KMU-HSG und den Gruppenmitgliedern werden in Abbildung 2 dargestellt.

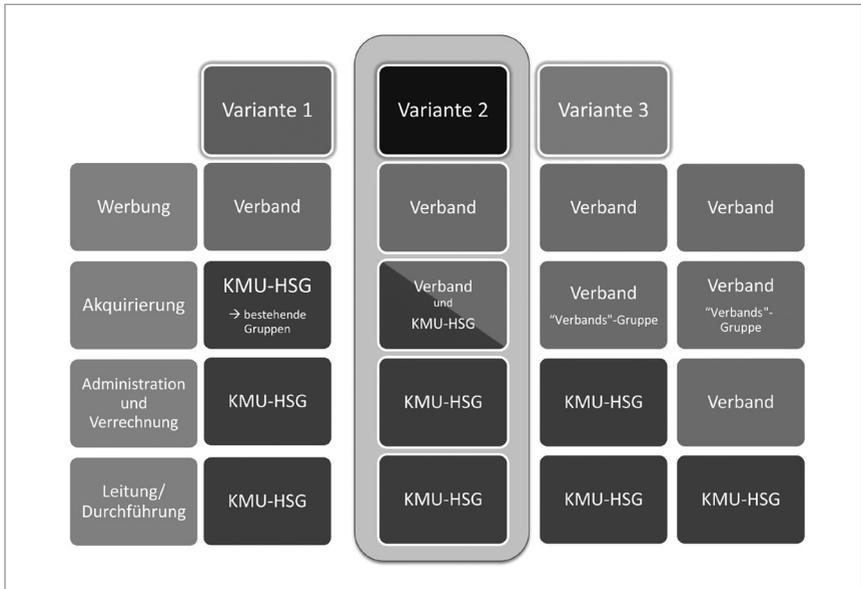


Abb. 2: Möglichkeiten der Zusammenarbeit zwischen dem KMU-HSG und den Erfahrungsgruppenmitgliedern.
(Quelle: Eigene Darstellung)

Betrachtet man die Teilnehmerstruktur, so stellt man fest, dass die Gruppen nach Branchen getrennt sind. Altersmäßig sind sie meist bunt gemischt und die Unternehmensgrößen variieren im Bereich der KMU (in der Regel bis max. ca. 250 Mitarbeiter). Es gibt Mitglieder, die schon seit Beginn dabei sind, genauso wie Unternehmensnachfolger oder Neueinsteiger. Gerade diese heterogene Zusammensetzung macht die Erfahrungsgruppen so spannend und effizient.

Was die Vorteile einer solchen Gruppe angeht, so ist vor allem der offene Kennzahlen- und Datenvergleich innerhalb der Gruppe als Benchmarking fast unbezahlbar. Wo sonst ist es möglich, über solche Zahlen offen zu sprechen und sie auch von den anderen zu erhalten und damit direkt vergleichen zu können. Es werden Ergebnisse und Entwicklungen offengelegt und auch die Ursachen hinterfragt. Die Ergänzung unter den Teilnehmern durch die „Mischung“ verschiedener Charaktere und Altersgruppen und die Hilfsbereitschaft in der Gruppe sind faszinierend. Es entsteht

ein Netzwerk zwischen den Teilnehmern, das oftmals weit über die Gruppentreffen hinausreicht und so Kontakte und Chancen generiert werden, die sonst niemals zustande gekommen wären. Vielfach hat ein Unternehmer der Gruppe mit demselben Problem eines anderen Unternehmers schon Bekanntschaft gemacht und entsprechende Lösungsvorschläge aus eigener Erfahrung – mit allen Vor- und Nachteilen – verfügbar. So einige Gruppenmitglieder: „Durch die Diskussionen in der Erfahrungsgruppe erhalte ich wertvolle Hinweise für meine Arbeit als Unternehmer. Dabei schätze ich besonders die Offenheit meiner Gesprächspartner und die konstruktiven und ehrlichen Feedbacks.“ „Mit den Vergleichen weiß ich genau, wo ich stehe und wo ich mich noch steigern kann.“

Konfuzius sagte: „Erfahrung ist der strengste Lehrmeister. Zuerst kommt die Prüfung und dann erst die Lektionen.“ Mit den Erfahrungsgruppen versucht man diese Reihenfolge umzukehren. Wenn man aus den Erfahrungen anderer lernen kann, vermeidet man Fehler und erspart sich manchen Ärger und viel Geld.

Nachfolgend ist ein Auszug aus der Themenliste der Erfahrungsgruppen aufgeführt. Diese Themen werden meist über einen Zeitraum von mehreren Jahren behandelt. Die Erfahrungsmitglieder bestimmen am Ende des Jahres jeweils die gewünschten Themen für das Folgejahr.

- allgemeine Unternehmensführung sowie Unternehmensziele und -politik
- Strategie und strategische Positionierung
- Grundsätze und Techniken des Zeitmanagements, persönliche Arbeitstechnik
- zweckmäßige Gestaltung des Informationswesens, EDV
- Instrumente der Führung, zum Beispiel Kennzahlenvergleiche, Einkaufs- und Fremdkostenvergleiche
- Personalwesen
- Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter, Aufstiegsmöglichkeiten im Unternehmen
- Entlohnung und Sozialleistungen
- Mitarbeitermotivation

- Ist- und Plankostenrechnung, Einkauf und Lagerpolitik
- Probleme der Lagerhaltung und der Materialausgabe
- Arbeitsplatz und Arbeitsgestaltung
- Umbauten von Betriebsgebäuden
- Rationalisierung und Lean Management
- Aufdeckung und Beseitigung betrieblicher Verlustquellen
- Planung und Planungsinstrumente, zum Beispiel Netzplantechnik
- Marketing
- Marktforschung und Marktanalysen
- Akquisition und Werbung
- Beobachtung der Konkurrenz
- marktgerechte Preispolitik
- Recht, Gestaltung von Verträgen

Es zeigt sich, dass die vertiefte Behandlung eines Themas, wie zum Beispiel Erstellen eines Marketingkonzepts, idealerweise über mehrere Sitzungen erfolgen sollte. In der ersten Sitzung wird durch den Gruppenmoderator eine (theoretische) Übersicht präsentiert und mit den Teilnehmenden anschließend die IST-Situation der Betriebe analysiert und dann das weitere Vorgehen detailliert und schrittweise festgelegt. In einer zweiten Erfa-Sitzung geht es darum, die vorgängig definierten Aufgaben, wie zum Beispiel Analyse der Bedürfnisse unterschiedlicher Anspruchsgruppen (Kunden, Lieferanten, nachgelagerter Prozesspartner, Konkurrenten etc.) gemeinsam zu erarbeiten und dann betriebsindividuell zu ergänzen. In der dritten Sitzung werden erste Vorschläge der einzelnen Marketingkonzepte diskutiert und durch die Branchenkollegen „bewertet“. Mit den so erhaltenen Meinungen und Verbesserungsvorschlägen kann dann in der Folge die endgültige Ausformulierung durch jedes Erfa-Mitglied vorgenommen werden.

Univ.-Prof. Dr. rer. nat. Dr. habil. Gabi Troeger-Weiß



Nach ihrem Studium der Geographie und Raumplanung (Diplom) sowie der Volks- und Betriebswirtschaftslehre (insbesondere Absatzwirtschaft) und des Öffentlichen Rechts an den Universitäten Bayreuth, Zürich und St.Gallen war Gabi Troeger-Weiß von 1983 bis 1990 als wissenschaftliche Mitarbeiterin und akademische Rätin am Lehrstuhl Wirtschaftsgeographie und Regionalplanung (Prof. Dr. Jörg Maier) der Universität Bayreuth tätig. 1987 wurde sie von der Universität Bayreuth im Fach Wirtschaftsgeographie und Regionalplanung promoviert und ihre Dissertation wurde mit dem Preis der Stadt Bayreuth für wissenschaftlich herausragende Leistungen ausgezeichnet.

Von 1990 bis 2000 war sie im Bayerischen Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen in München (seit 1999 als Referatsleiterin und Regierungsdirektorin) und zugleich in der Geschäftsführung der EUREGIO EGRENSIS, Arbeitsgemeinschaft Bayern e. V. in Marktredwitz sowie in der Geschäftsführung des „Forums Zukunft Oberfranken“ als regionale Entwicklungsinitiative für Regional- und Projektmanagement tätig.

1998 habilitierte sie sich im Fach Sozial- und Wirtschaftsgeographie an der Universität Augsburg und wurde 2000 zur Universitätsprofessorin für den Lehrstuhl Regionalentwicklung und Raumordnung an der Universität Kaiserslautern ernannt.

Von 2005 bis 2011 war Gabi Troeger-Weiß Dekanin des Fachbereichs Architektur, Raum- und Umweltplanung – Bauingenieurwesen der TU Kaiserslautern und Mitglied des Senats der TU Kaiserslautern.

Gabi Troeger-Weiß leitet das Steinbeis-Beratungszentrum Regional- und Kommunalentwicklung. 2009 wurde sie gemeinsam mit Dr. Hans-Jörg Domhardt mit dem Transferpreis der Steinbeis-Stiftung – Lohn-Preis ausgezeichnet.

Steinbeis-Beratungszentrum Regional- und Kommunalentwicklung

Das Steinbeis-Beratungszentrum (SBZ) Regional- und Kommunalentwicklung nimmt sich den aktuellen Herausforderungen an und stellt insbesondere für Regionen und Kommunen, jedoch auch für Verbände und Unternehmen ein breites Dienstleistungs- und Beratungsangebot bereit:

- gutachterliche Expertisen,
- Projektsteuerung und Projektmanagement,
- Forschung und Beratung in zukunftsbestimmenden Themenfeldern für die Raum-, Regional- und Kommunalentwicklung sowie für die Positionierung von Unternehmen,
- Fort- und Weiterbildung durch Seminare, Tagungen, gezielte Schulungsmodule und Moderation, Mediation, Bürgerbeteiligungsprozesse und Bürgergutachten.

Das SBZ hat bereits eine Reihe von kommunalen Entwicklungskonzepten durchgeführt. Die zentrale Frage ist stets, welche Weichen gestellt werden müssen, um die kommunale und regionale Entwicklung zukunftssicher zu gestalten.

Von besonderer Bedeutung im Rahmen regionaler und kommunaler Entwicklungskonzepte ist die Entwicklung von Zukunftsstrategien und konkreten, auf die kommunalen und regionalen Rahmenbedingungen zugeschnittenen Handlungsansätzen und Projektvorschlägen. Vorrangig werden dabei die Bereiche Bevölkerung und Wohnen, Wirtschaft und Arbeiten, Tourismus und Gesundheitswesen sowie Infrastruktur, Versorgung und Einzelhandel behandelt.

Kommunale Entwicklungskonzepte wurden erfolgreich in verschiedenen Gemeinden mit unterschiedlichen fachlichen Schwerpunktsetzungen durchgeführt. Stand etwa in Hamm/Sieg ein touristisches Entwicklungskonzept für die Raiffeisenstraße im Vordergrund, so hat sich das SBZ in Bad Peterstal-Griesbach u. a. mit der Frage neuer Trends im Gesundheits- und Wellnesstourismus und mit Fragen der Ortsgestaltung auseinandergesetzt.

Kooperationen und Netzwerke in der Regional- und Kommunalentwicklung

Einleitung

Im Rahmen der Diskussion über die Entwicklung von Regionen und Kommunen kommt Kooperationen und Netzwerken zunehmend eine hohe Bedeutung zu. Mit der Gründung und Stärkung von Netzwerken und Kooperationen werden Prozesse des Wandels in Regionen ausgelöst, die in der Folge positive Fortschritte ermöglichen, wenn damit verbundene Potenziale genutzt werden und den Entwicklungsrisiken und Herausforderungen durch geeignete Maßnahmen begegnet wird. Akteure aus Politik und Verwaltung wie auch aus Wirtschaft, gesellschaftlichen Gruppierungen und Interessenverbänden sind angesprochen, sich den durch Trends angestoßenen sozioökonomischen Entwicklungsprozessen sowohl mit Hilfe kurzfristig angelegter Handlungskonzepte als auch mit konzeptionellen Überlegungen langfristiger und strategischer Art anzunehmen. Hierbei ist querschnittsorientiertes und innovatives Denken und Handeln gefragt, das einen Instrumentenmix aus Regionalentwicklung und Regionalpolitik verwendet.

Die interkommunalen und interregionalen Kooperationen gewinnen zunehmend an Bedeutung – insbesondere angesichts des demographischen Wandels, dessen Ausprägungen im Rückgang der Bevölkerung vor allem in ländlichen Regionen, in der Alterung und in der Heterogenisierung der Bevölkerung deutlich werden. Der vorliegende Beitrag befasst sich mit den Rahmenbedingungen für die interkommunale und interregionale Kooperation sowie mit deren verschiedenen Formen und Anlässen. Darüber hinaus werden Wege, Instrumente und Beispiele dargestellt, auf welche Weise interkommunale Kooperationen erfolgreich eine Realisierung und Umsetzung erfahren können.

Rahmenbedingungen für die regionale und kommunale Entwicklung

Was nun die Rahmenbedingungen und Trends betrifft, so stehen diese in unmittelbarem Zusammenhang mit den Determinanten der Regionalentwicklung und können hieraus abgeleitet werden. Dabei zeigt sich, dass insbesondere drei Leit- oder Megatrends für die regionale, kommunale und wirtschaftliche Entwicklung eines Raumes von besonderer Bedeutung sind:

- demographischer Wandel,
- sozioökonomischer Wandel und
- Klimawandel in Verbindung mit der Energiewende.



Abb. 1: Determinanten der Regional- und Kommunalentwicklung.
 (Quelle: Lehrstuhl Regionalentwicklung und Raumordnung der TU Kaiserslautern, eigener Entwurf, Kaiserslautern 2012)

Der demographische Wandel der Gesellschaft in Deutschland wird in seinen verschiedenen Ausprägungen und Auswirkungen auf viele Politikbereiche derzeit

sehr intensiv diskutiert. Er ist eine der zentralen Rahmenbedingungen, da er querschnittsorientiert Wirkungen für alle Struktur- und Politikbereiche entfaltet. Neben der rein zahlenmäßigen Abnahme der Bevölkerung in den nächsten Jahrzehnten werden vor allem die altersstrukturellen Verschiebungen erhebliche Auswirkungen auf die sozialen Sicherungssysteme sowie auf die Infrastruktur und die Dienstleistungen im Bereich der Daseinsvorsorge in Deutschland haben. Darüber hinaus werden sich tiefgreifende Veränderungen in vielen gesellschaftlichen Bereichen vollziehen. Die demographische Entwicklung wird sich in den verschiedenen Teilräumen von Deutschland zwar unterschiedlich stark darstellen, allerdings werden alle Bundesländer zukünftig mit z. T. erheblichen Bevölkerungsrückgängen zu rechnen haben.

Dabei ist weniger die Abnahme der Zahl der Gesamtbevölkerung bedenklich, als vielmehr die in den verschiedenen Teilräumen des Landes erheblich unterschiedlichen Rückgänge bei der Bevölkerung. So wird beispielsweise für Rheinland-Pfalz erwartet, dass nach einer Modellrechnung der amtlichen Statistik bis 2030 die Bevölkerung in einzelnen Landkreisen nur bis um 20 % zurückgehen wird, während andere Gebietskörperschaften mit deutlich mehr als einem Drittel Rückgang rechnen müssen. Nicht so sehr die genaue Größenordnung des Bevölkerungsrückganges als vielmehr die sich daraus ergebenden qualitativen Veränderungen sind entscheidend.

Was dabei die Wirkungen betrifft, so weisen diese ein breites Spektrum auf:

- Wettbewerb der Kommunen um Wohnbevölkerung, wobei neben dem Angebot an Arbeitsplätzen und Angeboten im Bereich der Daseinsvorsorge insbesondere die Siedlungsentwicklung und attraktive Ortsbilder wesentliche Determinanten darstellen;
- ökonomische Wirkungen, insbesondere Fachkräftemangel sowie Wirkungen auf die umlagefinanzierten Systeme (Renten-, Krankenkassensystem);
- Wirkungen auf alle Bereiche der Daseinsvorsorge, insbesondere auf die Bildungsinfrastruktur, den Einzelhandel, den öffentlichen Nahverkehr, die medizinische Versorgung sowie die technische Infrastruktur;
- Wirkungen auf den öffentlichen und privaten Dienstleistungsbereich (sinkende Nachfrage führt zu Abnahme des Angebots – zum Beispiel Banken, Postdienstleistungen u. a.).

- Wachstumsmarkt E-Commerce
- vor allem standardisierte Güter wie Bücher, Spielwaren etc.
- Online-Einkauf von Lebensmitteln bisher eher Wein, haltbare Waren (Müsl, Kaffee) statt frische Waren des täglichen Bedarfs

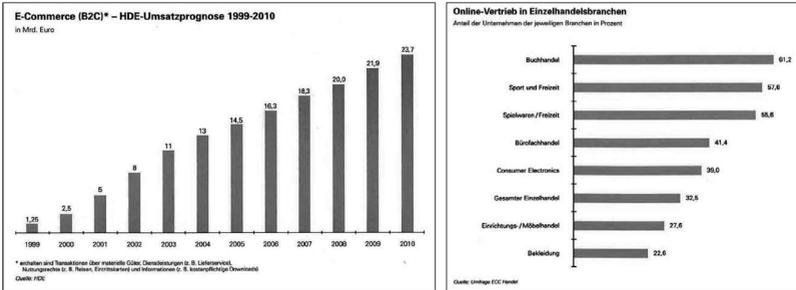


Abb. 2: Entwicklung des E-Commerce.
(Quelle: Handelsverband Deutschland e. V. (Hrsg.) (2010): Zahlenspiegel 2010, S. 28 und S. 41)



Abb. 3: Onlineshop „Freiamt bringt's“.
(Quelle: Gemeinde Freiamt, Regionalverband Südlicher Oberrhein, Lehrstuhl Regionalentwicklung und Raumordnung der TU Kaiserslautern (Hrsg.), Bericht zum INTERREG IVB-Projekt ACCESS, Freiburg-Freiamt-Kaiserslautern 2012)

Zusammenfassend lässt sich an dieser Stelle festhalten, dass neben den öffentlichen (Infrastruktur-)Einrichtungen die demographischen Änderungen auch den privatwirtschaftlichen Dienstleistungsbereich betreffen werden. Nicht nur durch die Überalterung werden Einzelhandel oder ambulante medizinische Versorgungseinrichtungen (zum Beispiel Ärzte, Apotheken) vor weitreichende Umstrukturierungen gestellt sein, sondern insbesondere durch die Abnahme der Bevölkerung als Folge der Abwanderung bzw. der negativen natürlichen Bevölkerungsentwicklung. So kann davon ausgegangen werden, dass eine um 10% abnehmende Bevölkerung auch im Einzelhandel oder bei Arztpraxen einen entsprechenden Umsatzrückgang nach sich zieht – eine Entwicklung, die sich bereits derzeit in strukturschwachen Regionen beobachten lässt. Aus regionalpolitischer Sicht werden daher auch Konzepte – in Gestalt privater oder öffentlicher Netzwerke und Kooperationen – gefordert sein, um einen Mindeststandard an privatwirtschaftlichen Versorgungseinrichtungen in erreichbarer Nähe aufrecht zu erhalten. Ähnliche Konzepte werden ferner im Bereich des öffentlichen Personennahverkehrs erforderlich werden, werden doch ältere Personengruppen, insbesondere die über 70- und 80-Jährigen, nur mehr bedingt am motorisierten Individualverkehr teilhaben können, was neue Ansätze in diesem Bereich notwendig machen wird.

Neben dem demographischen Wandel, der aufgrund seiner Querschnittsorientierung weitreichende Wirkungen auf Netzwerke und Kooperationen im kommunalen und regionalen Bereich haben wird, spielen auch der sozioökonomische Strukturwandel in Verbindung mit der Energiewende sowie der Klimawandel eine bedeutende Rolle für die künftige Regional- und Kommunalentwicklung. Darunter fallen u. a. solche Themen:

- Internationalisierung, Globalisierung und Wettbewerb der Städte und Regionen um Unternehmen, „beste“ Köpfe/High Potentials, qualifizierte Fachkräfte und (europäische) Fördermittel;
- Dynamik und Geschwindigkeit des wirtschaftlichen Strukturwandels und die damit verbundenen Standortmobilitäten von Arbeitnehmern und Unternehmen (Multilokalität);
- Neuorganisation der europäischen Regional- und Strukturpolitik nach 2013;

- Energiewende, die aufgrund der Standortbindung der Energieträger (Sonne, Wind, Wasser, Biomasse) und der damit verbundenen hohen Flächenintensität für ländliche Räume und für Netzwerke und Kooperationen in ländlichen Räumen völlig neue Chancen und Entwicklungspotenziale mit sich bringt (zum Beispiel neue Möglichkeiten regionaler Wertschöpfung durch regionale Energiegenossenschaften).

Insbesondere im Hinblick auf die Entstehung von Netzwerken und Kooperationen ist im Bereich der ökonomischen Entwicklung die Bildung von Clustern – gerade auch vor dem Hintergrund der zunehmenden Standortmobilität von Unternehmen im Rahmen der Internationalisierung und Globalisierung – relevant. Als Cluster ist dabei zum einen

- die Vernetzung zwischen Vertretern der Wirtschaft, der Forschung/Entwicklung sowie Verwaltung/Politik und weiterer relevanter gesellschaftlicher Akteure und zum anderen
- die räumliche Konzentration von Unternehmen einer Branche (zum Beispiel Automobilindustrie mit Automobilzulieferindustrie oder Chemieindustrie)

zu verstehen.

Cluster dienen dazu, Zukunftsmärkte an einen Raum zu binden. Als Märkte der Zukunft können gelten:

- Mobilität, Verkehr, Logistik,
- Gesundheit und Wellness,
- Bildung und Beratung,
- Freizeit und Tourismus,
- Umwelt,
- Sicherheit und
- neue Produktionstechnologien.

Kooperationen und Netzwerke – Entwicklung, Ausprägungsformen und Ziele

Formen der Kooperationen und Netzwerke

Welche Bedeutung haben nun interkommunale Kooperationen und regionale Netzwerke für eine zukunftsorientierte Regional- und Kommunalentwicklung?

Was zunächst die begrifflichen Dimensionen betrifft, so bestehen interkommunale Kooperationen in der Regel aus mindestens zwei, meist aber mehreren Gebietskörperschaften. Grundprinzipien der interkommunalen Kooperationen sind:

- Freiwilligkeit der Zusammenarbeit,
- Zusammenarbeit in räumlicher Hinsicht, zum Beispiel bei Infrastruktureinrichtungen, Gewerbeflächenpools oder im Bereich der Daseinsvorsorge,
- Zusammenarbeit in funktionaler und / oder organisatorischer Hinsicht, zum Beispiel in Gestalt von Regionalkonferenzen, Regionalforen, Regionalmanagementinitiativen u. a.

Anlässe für interkommunale und regionale Kooperationen

Zu den häufigen Anlässen für interkommunale und regionale Kooperationen gehören:

- effektivere und effizientere Bewältigung von Infrastrukturaufgaben im interkommunalen Verbund,
- Ressourcenengpässe auf kommunaler Ebene: interkommunale Arbeitsteilung und Entwicklung von Lösungsansätzen für veränderte Raumstrukturen,
- finanzielle Engpässe kommunaler Haushalte,
- Aktionsraum der Bevölkerung geht über eine Kommune hinaus (zum Beispiel Stadt-Umland-Zusammenarbeit),
- Bedeutungsgewinn von Förderkulissen auf regionaler Ebene (zum Beispiel EU-Regionalpolitik, GRW etc.),

- zunehmender regionaler Standortwettbewerb,
- Umsetzung einer nachhaltigen Flächen- und Siedlungsentwicklung.

Ein Beispiel für eine interkommunale Zusammenarbeit kann in Oberfranken (vgl. Abb. 4) nachvollzogen werden.

In Oberfranken, einem Regierungsbezirk mit etwa 1 Million Einwohner, gibt es 165 kommunale Kooperationen; die meisten davon im Bereich Freizeit und Tourismus, bei der Ver- und Entsorgungsinfrastruktur (Wasserver- und -entsorgung sowie Abfallentsorgung) sowie im Bereich der Kultur (Museumszweckverbände) und im Bereich der Krankenhäuser (Klinikzweckverbände).

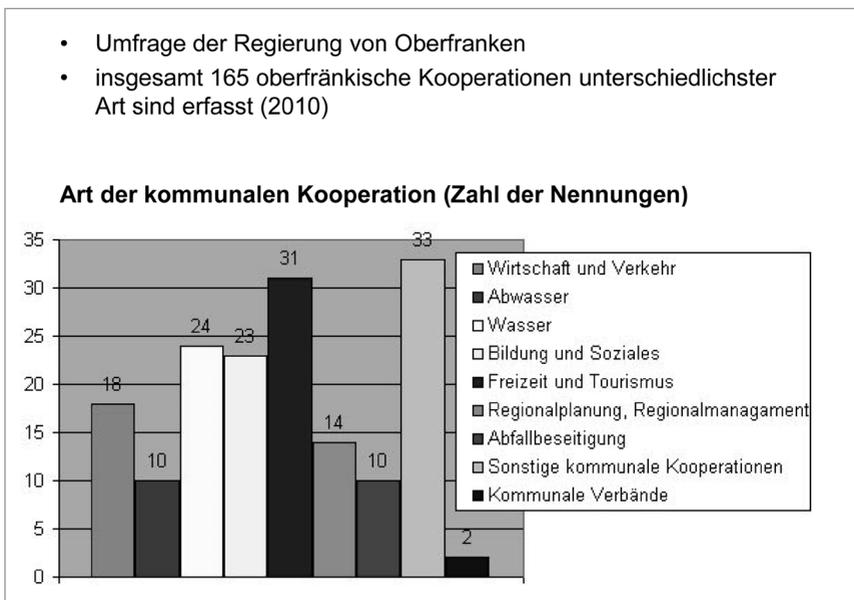


Abb. 4: Beispiele interkommunaler Zusammenarbeit in Oberfranken.

(Quelle: http://www.regierung.oberfranken.bayern.de/imperia/md/images/regofr/kommunales/interkommunale_zusammenarbeit/ikz_nennungen_diagramm.jpg [31.05.2011])

Weitere Beispiele für interkommunale Zusammenarbeit sind:

Beispiel	Inhalt und Ziele	Art der Zusammenarbeit	Stärken und Chancen
<p>interkommunales Entwicklungskonzept und Arbeitsgemeinschaft mit dem Schwerpunkt der Abstimmung von Einzelhandelsprojekten von Bamberg, Bischberg, Hallstadt und Hirschaid</p>	<p>zentrenverträgliche Gestaltung des Einzelhandels der beteiligten Städte Bamberg, Hallstadt, Bischberg und Hirschaid</p> <p>Herausforderung: Abstimmung bei der Einzelhandelsentwicklung ist ein sehr konfliktreiches Themenfeld – Risiko, dass ausschließlich Konfliktvermeidung und weniger gemeinsame Entwicklungsziele im Vordergrund stehen</p>	<p>gemeinsames interkommunales Entwicklungskonzept 2001/02 mit Schwerpunkt Einzelhandel und Städtebau – Überarbeitung des Konzepts im Jahr 2010</p> <p>besondere Arbeitsgemeinschaft nach Art. 5 KommZG zur gegenseitigen Abstimmung und Orientierung am gemeinsamen Entwicklungskonzept bei der kommunalen Bauleitplanung</p>	<p>Bereitschaft zur Zusammenarbeit im komplexen städtebaulichen und marktorientierten Handlungsumfeld bei den beteiligten Akteuren</p> <p>Potenziale für eine effektive Nutzung von Städtebaufördermitteln</p> <p>inhaltliche Ausweitung bei der Überarbeitung des interkommunalen Entwicklungskonzepts – umfassender interkommunaler Mehrwert</p>
<p>Tourismuskooperation: Zweckverband Werbegemeinschaft Zwieseler Winkel</p>	<p>touristische Vermarktung der Region „Zwieseler Winkel“ durch gemeinsame Prospektwerbung, Messeauftritte, Internetauftritt</p>	<p>Zweckverband mit eindeutiger Aufgabenverteilung von fünf Gemeinden und der Stadt Zwiesel</p> <p>Führung der Geschäfte durch die Stadt Zwiesel gegen Kostenerstattung</p> <p>Zusammenarbeit des Zweckverbands mit weiteren regionalen Zusammenschlüssen, z. B. Zweckverband der Nationalparkgemeinden Bayerischer Wald</p>	<p>„sichtbare“ Tourismuswerbung, die für kleinere Gemeinden kaum finanzierbar wäre</p> <p>klare Regelungen der Aufgaben und Finanzierung durch die Gründung eines Zweckverbands (1992)</p> <p>Kosteneinsparung und Steigerung der Effektivität der Tourismuswerbung</p>

<p>Regionalmanagement und Regionalmarketing als regionale Kooperation: Oberfranken Offensiv – Forum Zukunft Oberfranken e. V.</p>	<p>Attraktivitätssteigerung von Oberfranken</p> <p>Regionalmanagement und -marketing für Oberfranken</p> <p>systematische und thematisch umfassende Projekt- und Netzwerkarbeit</p>	<p>Rechtsform: eingetragener Verein</p> <p>Mitglieder: oberfränkische Kommunen, Verbände, Initiativen, Unternehmen und Privatpersonen</p> <p>anfänglich 37 Gründungsmitglieder, mittlerweile über 300 Mitglieder</p>	<p>Entwicklung und Umsetzung regional bedeutsamer und „anspruchsvoller“ Projekte wie z. B. die Initiierung und Umsetzung eines Dachmarkenprozesses für Oberfranken zur Verbesserung des Images</p> <p>querschnittsorientierte Kooperation, die vielfältige Handlungsfelder und inhaltliche Anpassung an aktuelle Herausforderungen erlaubt</p> <p>Einwerben von staatlichen und europäischen Fördermitteln</p>
---	---	--	--

Tab. 1: Beispiele für interkommunale Zusammenarbeit.
(Quelle: Lehrstuhl Regionalentwicklung und Raumordnung der TU Kaiserslautern, eigener Entwurf, Kaiserslautern 2012)

Handlungsansätze und Strategien zum Aufbau und zur Stärkung interkommunaler Kooperationen und Netzwerke

Als Fazit lässt sich zunächst festhalten, dass interkommunale Kooperationen und regionale Netzwerke zunehmend aufgrund

- der Komplexität der Themen in fachlicher Hinsicht,
- des Wirkungsspektrums der Themen in fachlicher und regionaler Hinsicht,
- der zunehmenden Internationalität der Themen sowie
- der zunehmenden Knappheit von Mitteln

erforderlich werden.

Interkommunale und regionale Kooperationen sind aufgrund aktueller Entwicklungen und Rahmenbedingungen nicht nur im Bereich der „klassischen“ Kooperationsfelder (zum Beispiel Ver- und Entsorgung), sondern auch in weiteren Themenfeldern wie der Tourismusentwicklung und themenübergreifend bzw. querschnittsorientiert von Bedeutung. Aktuelle Entwicklungen im Bereich Klimaschutz/Energieversorgung bieten weitere interkommunale Handlungsfelder, zum Beispiel interkommunale Genossenschaft zur Planung und zum Betreiben von Anlagen zur regenerativen Energieerzeugung. Die rechtlichen Ausgestaltungsmöglichkeiten sind vielfältig und können den Aufgaben entsprechend gewählt werden (zum Beispiel eingetragener Verein [e. V.], Zweckverband, Kommunale Arbeitsgemeinschaft etc.).

Für die kommunale Netzwerkarbeit ist es dabei wichtig, sowohl organisatorische als auch fachliche Handlungsansätze einer Umsetzung zuzuführen. Handlungsansätze im Einzelnen können sein:

- Prüfung des kommunalen Gebietszuschnitts – Regiopole, also Konzentration auf Mittel- und Oberzentren,
- Anpassung der Governance-Strukturen/Verwaltungsstrukturen (zum Beispiel Vorbereitung auf Euroregionen/Stärkung regionaler Einrichtungen – Bezirksregierungen),
- Unterstützung durch „personelle Lokomotiven“, also Führungspersönlichkeiten und Leistungsträgern mit Vorbildfunktion (zum Beispiel Wettbewerb der kreativen Köpfe oder der Unternehmens-Champions),
- Prüfung von infrastrukturellen Investitionen (zum Beispiel Regionalflughäfen mit Subventionen von 220 €/Passagier angesichts der Nähe von nationalen Flughäfen),
- Prüfung der Einrichtungen der Daseinsvorsorge (medizinische Versorgung – Ärzte für den ländlichen Raum; seniorenspezifische Infrastruktur, Einzelhandel u. a.) und Flexibilisierung der Infrastruktur,

- Nutzung des Potenzials von Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen (Beispiel Kaiserslautern mit 100.000 Einwohnern – zwei Fraunhofer-Institute, ein Max-Planck-Institut, eine Universität mit 10.000 Studenten und eine Fachhochschule) – Verbundlösungen,
- Nutzung aller Potenziale zur Dezentralisierung öffentlicher Einrichtungen für die regionalwirtschaftliche Stärkung ländlicher Regionen (zum Beispiel Landesamt für Umwelt in Hof),
- Prüfung der Einführung von Regionalbudgets und Regionalfonds – u. a. auch in Umsetzung und Nutzung der Möglichkeiten der europäischen Regional- und Strukturpolitik,
- Nutzung europäischer Förderprogramme wie zum Beispiel INTERREG IVB,
- Umsetzung von Pilotversuchen sowie Abschluss von Zielvereinbarungen zwischen Ländern und Kommunen zur Sicherung der Einrichtungen der Daseinsvorsorge (zum Beispiel interkommunale Kampagnen zur Ärztesicherung),
- Nutzung von sportlichen und kulturellen Großevents zur interkommunalen und regionalen Entwicklung,
- Demographie- und Regionalmanagement mit Marketingoffensiven „Pro Region“ – Betonung der Vorteile des ländlichen Raumes (Marken- und Imagebildung; Dachmarkenprozesse),
- Regional-, Standort- und Investitionsmarketing zur aktuellen und professionellen Vermittlung von Standortqualitäten,
- Nutzung von kleineren und mittleren Innovationspotenzialen (zum Beispiel Unternehmen im Bereich erneuerbarer Energien);
- Stärkeres Lernen von den Anderen (zum Beispiel medizinische Versorgung in Schweden),
- Aufbau von Thinktanks für regionale Folgeabschätzungs- und Risikoanalysen (zum Beispiel im Hinblick auf den wirtschaftlichen Strukturwandel, den demographischen Wandel, den Klimawandel, die Energiewende u. a. mehr).

Prof. Dr.-Ing. Günther Würtz



Prof. Dr.-Ing. Günther Würtz studierte Ingenieurwissenschaften an der Universität Stuttgart. Anschließend arbeitete er als Wissenschaftler und Berater beim Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung und promovierte parallel dazu im Bereich Automatisierungstechnik. Daraufhin war er für verschiedene internationale Unternehmen als Produktions- und Werksleiter tätig, bevor er sich wieder der Beratung zuwandte. Seit 1998 leitet das Steinbeis-Transferzentrum Management – Innovation – Technologie, das sich schwerpunktmäßig mit dem Management von Produkt- und Prozessinnovationen und deren Vernetzung beschäftigt. Parallel dazu hat er drei Unternehmensnetzwerke mit unterschiedlichem Fokus gegründet und geleitet.

Steinbeis-Transferzentrum Management – Innovation – Technologie (MIT)

Das Dienstleistungsangebot des Steinbeis-Transferzentrums umfasst:

- vernetztes Engineering: Produkt-, Prozess- und Projekt-Engineering
- Beratung und Coaching bei Varianten-Management, Produktentstehungsprozess, Projektmanagement
- Engineering Service: Projektmanagement für Entwicklungs- / Produktions-Projekte
- Methodentraining: QFD, FMEA, Variantengestaltung, Wertstromdesign

Zu den Schwerpunktthemen gehören Prozessgestaltung/-optimierung, Produktentwicklung/-optimierung sowie Projekt-Engineering-Service und Unternehmensentwicklung.

Uwe Remer



Nach seinem Studium der Elektrotechnik/Nachrichtentechnik in Aachen war Uwe Remer von 1983 bis 1984 als Systemingenieur bei KKS microtec tätig. Danach arbeitete er bis 1988 als Projektingenieur Prüftechnik bei der Robert Bosch GmbH in Plochingen. Von 1988 bis 1990 war er Gesellschafter und Vertriebsleiter bei der INGUN Elektronik GmbH, Kirchheim / Teck und von 1990 bis 1996 in verschiedenen Positionen bei der Robert Bosch GmbH in Schwieberdingen tätig. 1996 wechselte er zur 2E Rolf Hiller

GmbH in Wernau, wo er bis 2002 in verschiedenen Positionen tätig war. Heute ist er CEO der 2E mechatronic GmbH & Co. KG, die er mitbegründet hat.

2E mechatronic GmbH & Co. KG

Die 2E mechatronic GmbH & Co. KG ist ein kompetenter Partner für Lösungen in den Bereichen Präzisionsspritzguss, MID-Technologie und Sensorik. Mit jeder Menge Teamgeist und Fachwissen entwickelt das Unternehmen zusammen mit seinen Partnern und Kunden innovative Mikrosysteme für die Industrie. Neben Messerleisten, kundenspezifischen Steckverbindern, Profibus Steckverbindern sowie Steckverbindern nach DIN 41612 produziert 2E Präzisionsspritzgussgehäuse für ESP®-Sensoren und Seitenairbagsensoren. Produkte im Bereich Sensorik sind ein mikrofluidischer Strömungssensor sowie ein flüssigkeitsbasierter, kapazitiver 360° Neigungssensor. Vor allem in der MID-Technologie mit den Herstellungsverfahren 2K, LDS und Heißprägen hat sich 2E einen Namen gemacht.

www.2e-mechatronic.de

Vernetztes Engineering – Innovationen durch Kooperation und Kollaboration

Einleitung

Die Anforderungen an heutige und zukünftige Produktentstehung steigen zunehmend. Hierfür gibt es vielfältige Einflussfaktoren wie zum Beispiel das Beziehungsgeflecht zwischen Herstellern, ihren Lieferanten und Kunden, die zunehmende Globalisierung, Time-to-Market, Produkthaftung, aber auch immer wieder neue Produktinnovationen sowie eine steigende Komplexität von Produkten und Prozessen. Komplexitätstreiber sind beispielsweise Funktionserweiterungen an Produkten, Varianten, Systemintegrationen, globalisierte Prozesse und Ressourcen, Supply Chains etc.

Angesichts dieser Rahmenbedingungen stellen sich insbesondere für Unternehmen aus dem Maschinenbau, der Automobil- und Elektronikindustrie sowie der Medizintechnik folgende Anforderungen, um auch weiterhin ihre Wettbewerbsfähigkeit erhalten zu können:

- Steigerung der unternehmensinternen Kooperationsfähigkeit / Vernetzung durch die Beherrschung des unternehmenseigenen Produktentstehungsprozesses – Kollaboration: Die zunehmende Multidisziplinarität der Produkte (zum Beispiel Mechatronik) verlangt neue Engineering-Methoden; geeignete, vernetzte IT-Werkzeuge für die Auslegung von Systemarchitekturen fehlen.
- Steigerung der unternehmensübergreifenden Kooperationsfähigkeit / Vernetzung durch die Beherrschung des unternehmenseigenen Auftragsabwicklungsprozesses mit allen an der kompletten Wertschöpfungskette beteiligten Partnern – Kooperation: Die zunehmende Volatilität von Kunden und Märkten (zum Beispiel individualisierte Produktvarianten) verlangt neue Wertschöpfungsketten aus Unternehmensverbänden; standardisierte Prozesse zum Informationsaustausch fehlen.

Der Ansatz des vernetzten Engineerings des Steinbeis-Transferzentrums Management – Innovation – Technologie (MIT) beinhaltet die Verknüpfung dieser beiden

Handlungsfelder, die sich in der täglichen Unternehmensarbeit in drei Themenbereichen widerspiegeln:

- **Projekt-Engineering:** die Entwicklung und Implementierung des unternehmensspezifischen Produktentstehungsprozesses zur standardisierten Abwicklung von Kunden(entwicklungs)-Projekten
- **Varianten-Engineering:** die Entwicklung und Implementierung des unternehmensspezifischen Varianten-Management-Systems zur nachhaltigen Beherrschung komplexer Produkt- und Prozess-Strukturen in der kompletten Lieferkette
- **Life Cycle Engineering:** die Gestaltung und Optimierung des Produkt- und Technologie-Lebenszyklus-Prozesses in der kompletten Wertschöpfungskette zum Aufbau und zur Verwertung der technologischen Kompetenzen des Unternehmens

Nachfolgend werden die Inhalte, Vorgehensweisen und Outputs der einzelnen Themenbereiche beschrieben.

Projekt-Engineering

Die steigende Projektanzahl und -komplexität führt zu einem Projektstau und damit zu immer mehr „Feuerwehreaktionen“ im Tagesgeschäft, die nicht nur bei den beteiligten Mitarbeitern zu Frustration, sondern auch zu einer steigenden Anzahl von Änderungen bzw. Nachbesserungen bis hinein in die Serie führen. Deshalb muss ein standardisierter Ablauf für die Durchführung von Engineering-Projekten eingeführt werden mit dem Ziel, die vorgegebenen Projekttermine einzuhalten, die Anzahl der Änderungsschleifen drastisch zu reduzieren und dadurch die Produktivität der Projektmitglieder signifikant zu erhöhen.

In den meisten Unternehmen gibt es ein Projektmanagementsystem, das die Durchführung eines Projektes sowohl inhaltlich wie zeitlich regelt. Darin sind bewährte Ansätze, wie die parallele Entwicklung von Produktfunktionen und Prozessschritten, ebenso geregelt wie die Handhabung von Engpässen aufgrund gleichzeitig benötigter Ressourcen einzelner Fachabteilungen.

Ziel muss es sein, die Engineering-Projekte auf der Basis eines standardisierten Ablaufs vom Beginn der Entwicklung (Start of Development (SOD)) bis zur Übergabe in die Produktion (Start of Production (SOP)) durchzuführen und dabei mithilfe von definierten Arbeitspaketen zuverlässige Ressourcen- / Kostenplanungen zu ermöglichen.

Das Steinbeis-Transferzentrum MIT hat dafür die bewährte Vorgehensweise des 3PRO Engineerings entwickelt mit der gezielten Vernetzung von:

- Product Engineering (Auslegung und Gestaltung auf der Produktseite),
- Process Engineering (Konfiguration von Prozessen, Industrial Engineering) und
- Project Engineering (Einhaltung von Kundenanforderungen/-änderungen).

3PRO verknüpft damit die beiden bewährten Ansätze des Simultaneous Engineerings (parallelisierte Produkt- und Prozess-Entwicklung) mit dem Projektmanagement (termin- / kostengerechtes Ergebnis auf Basis eines Projektauftrages) zu einem integrierten Projekt-Engineering-System.

Das unternehmensspezifische Projekt-Engineering-System integriert und synchronisiert folgende Komponenten:

- die Arbeitspakete, die den Produktentstehungsprozess (PEP) beschreiben und dadurch eine auf Routinen basierende Produktentwicklung und abgestimmte Produktionsorganisation erzeugen,
- das Regelwerk aus Checklisten und Design Rules zur Produkt- und Produktionsgestaltung, welches definierte Standards auf der Basis von Best-Practice-Lösungen vorgibt,
- das Methodenset aus schnell einsetzbaren Werkzeugen für funktions- und kostengerechte Produkte und Prozesse.

Ein wichtiges Hilfsmittel bei der Festlegung der Arbeitspakete ist die Projektklassifikation beispielsweise in Standard-Projekt, Applikations- / Änderungs-Projekt und Sonder-Projekt. Nur für das Sonder-Projekt müssen alle Arbeitspakete gemäß Plan abgearbeitet werden, für die anderen Projektarten gelten abgespeckte Kurz-Versionen, um die begrenzten Kapazitäten möglichst zielgerichtet einsetzen zu können.

Bei den Checklisten zur Unterstützung der Arbeitspakete im PEP besteht die größte Aufgabe darin, von den verfügbaren und grundsätzlich gültigen Vorgehensweisen und Checklisten die für das jeweilige Projekt benötigten auszuwählen, diese zu überarbeiten, zu kürzen und für ihren jeweiligen Anwendungszweck genauer zu spezifizieren.

Der größte Gewinn an Effizienz ergibt sich oft bei der Strukturierung der Methoden: Im Laufe der Jahre entsteht oft ein ganzes „Arsenal“ an Methoden, sowohl im Bereich der Produktentwicklung als auch bei der Prozessplanung. Auch wichtige Kunden haben hier ihre „Spuren“ hinterlassen. Viele dieser Methoden werden bisher eher isoliert eingesetzt, d. h. für die Anwender ohne direkt sichtbaren Einfluss auf ihre eigentliche Arbeit der Produktentwicklung. Auch hier wird zuerst aufgeräumt, die verbliebenen Methoden werden soweit möglich auf eine leicht anwendbare „light-Version“ abgespeckt und den einzelnen Arbeitspaketen direkt zugeordnet.

Der standardisierte PEP bringt dem Unternehmen einen wesentlichen Hauptnutzen – mehr Sicherheit für die einzelnen Stakeholder im Projekt. Dies bedeutet

- für das Top-Management: die richtigen Projekte mit der richtigen Priorität managen zu können, um das Risiko zu minimieren;
- für die Fachbereichsverantwortlichen: weniger Sonderaktionen, weil die Belange der anderen Abteilungen rechtzeitig berücksichtigt werden können;
- für die Projektleiter: weniger Aufwand für das interne Kümern und mehr Zeit für das Erfüllen der Kundenanforderungen;
- für die Projektmitarbeiter: mehr Produktivität, da sie nun genau wissen, welche Ergebnisse mit welchem Aufwand bis wann erwartet werden.

Varianten-Engineering

In jedem Unternehmen werden i. d. R. unterschiedliche Software-Systeme wie CRM, ERP, CAD etc. eingesetzt. Das bedeutet, dass überall dort, wo Werkzeuge zum Einsatz kommen, um den PEP zu verbessern, fast ausschließlich disziplingebundene Instrumente eingesetzt werden. Diese besitzen den Nachteil, dass ein Datenaustausch zwischen einzelnen Anwendungen nur unzureichend umgesetzt wird.

Zwischen den zum Einsatz kommenden Werkzeugen bestehen Informationsbrüche, die es erfordern, Produktdaten manuell auszutauschen. So hat jede Disziplin ihre eigene Sichtweise auf den zu entwickelnden Teil des Systems und nutzt darüber hinaus eigene Entwicklungsstrukturen und -programme. Noch hinzu kommt der Umstand, dass die Werkzeuge im Verlauf der Entwicklung immer detaillierter und somit auch komplexer werden. Dementsprechend wird mit zunehmendem Entwicklungsfortschritt auch der Austausch zwischen den Disziplinen immer problematischer. Hierdurch kapseln sich die Disziplinen im Verlauf der Entwicklung mehr und mehr voneinander ab, so dass eine disziplinübergreifende Systementwicklung zunehmend erschwert wird.

Aus dieser Erfahrung heraus entstand das Modell des Varianten-Engineerings, welches die folgenden Handlungsfelder bei der Entwicklung und Implementierung innovativer Produkt- und Prozess-Varianten integriert:

- Auf der Seite der Produktentwicklung werden konsequent die Möglichkeiten von Baukasten-, Baureihen- und Plattformsystemen genutzt (Produktklassifikation wie zum Beispiel Assemble-to-Order oder Engineer-to-Order).
- Im Bereich Produktion und Logistik entsteht aus der vereinfachten Produktstruktur ein darauf abgestimmtes Produktions-/Wertschöpfungssystem (Plug & Produce).

Zur methodischen Unterstützung der einzelnen Bereiche und zur Steigerung der Effizienz werden bestehende Innovations-Management-Techniken bzw. -Werkzeuge für den Einsatz bzgl. des Varianten-Managements angepasst und entsprechend eingesetzt:

- im Bereich des Produkt-Engineerings: QFD (Quality Function Deployment) und FMEA (Failure Mode and Effects Analysis);
- im Bereich des Produktions-Engineerings: DFMA (Design for Manufacturing and Assembly) und DFV (Design for Value).

Der Einsatz des Varianten-Engineerings zur systematischen Variantengestaltung baut auf den Grundsätzen des Methoden-Engineerings auf und besteht aus einer

Abfolge einzelner Phasen (Wie), die in einem Vorgehensmodell angeordnet sind. In jeder Phase werden durch Anwendung spezifischer Techniken (Womit) Ergebnisse produziert, die wiederum für nachfolgende Techniken Voraussetzung sind. Zur Dokumentation des Gestaltungsrahmens existiert ein Metamodell, das sämtliche zu gestaltenden Objekte (Was) und die zwischen ihnen bestehenden Beziehungen enthält.

Die drei Phasen bestehen dabei aus:

- der ersten Stufe – Aufräumen: Produktbereinigung durch das Entfernen von Produktdoubletten, Ladenhütern und Renditekillern;
- der zweiten Stufe – Gestalten: Produktgestaltung durch Festlegung von Standard-, Sonder- und Spezialprodukten / Exoten auf der Basis eines interdisziplinär abgestimmten Standardumfangs;
- der dritten Stufe – Beherrschen: Nachhaltiges Umsetzen und Beibehalten der definierten Produktstrukturen durch angepasste Standard-Prozesse in Vertrieb, E & K, Logistik und Produktion.

Bei der Festlegung der Standardprodukte ist zuerst ein gemeinsames Verständnis aller Fachabteilungen bzgl. der Definition des Standards nötig. „Naturgemäß“ bestehen in den einzelnen Abteilungen unterschiedliche Vorstellungen über die Kriterien für ein Standardprodukt, die nur mithilfe einer klaren Zielvorgabe für das Projekt (zum Beispiel Reduzierung der Durchlaufzeit, verbesserte Kostentransparenz etc.) einheitlich festgelegt werden können.

Ein wichtiges Hilfsmittel hierbei ist häufig der Ansatz der (softwaregestützten) Produktkonfiguration, mit deren Hilfe ein gravierender Zeitgewinn bei Angebotserstellung, Zeichnungsgenerierung und Arbeitsvorbereitung zu erzielen ist.

Die Unterteilung des gesamten Auftragsabwicklungsprozesses in Prozesse für Standard- und für Sonderprodukte ist i. d. R. nicht minder umfangreich. Ein wichtiges Werkzeug ist hierbei die Abstimmung oder auch Neuentwicklung des entsprechenden Produktionssystems. Das Produktionssystem muss dabei direkt an dem Grundsatz des Wertstroms orientiert sein und bietet dadurch aufgrund seiner Konzeption

die Möglichkeit, Varianten erst spät im Wertschöpfungsprozess entstehen zu lassen. Dadurch ist ein Zielabgleich zwischen der Maximierung der Auslastung und der Flexibilität bzgl. Stückzahlen / Varianten nun leichter möglich.

Die Methodik beim Varianten-Management ist abhängig von Produkt, Unternehmen und Branche. Jedes Unternehmen verfolgt zu unterschiedlichsten Zeitpunkten im Produkt-Lebenszyklus unterschiedliche Ziele bzgl. der Optimierung seiner Variantenvielfalt. Der Variantenkreislauf ist dabei kein einmaliger oder nur periodisch zu wiederholender Vorgang, sondern ein Verhaltens- und Denkmuster aller Entscheidungsträger im Unternehmen.

Life Cycle Engineering

Für nahezu alle innovativen Unternehmen gilt mittlerweile die Regel, dass der Projektumfang immer komplexer und die zugehörigen Produkt-Lebenszyklen immer kürzer werden. Um ein Maximum an Effizienz in allen Prozessen erreichen zu können, ist deshalb eine Konzentration auf die Kernkompetenzen unumgänglich, um die „time-to-profit“ so kurz wie möglich zu gestalten. Damit einher geht aber nicht nur die Forderung nach den optimalen internen Prozessen, sondern auch nach der Auswahl der passenden externen Partner und deren Fähigkeiten.

Darin besteht im Wesentlichen der Kern des Life Cycle Engineerings: Im Zuge der Ausweitung der Erschließung eines neuen Geschäftsfelds, wie zum Beispiel im Rahmen eines konkreten Projekts der Medizintechnik, müssen deshalb profitable Anwendungsfelder für die bestehenden Technologien und Produkte identifiziert werden, die gesamten Engineering-Prozesse auf diese Anwendungen ausgerichtet und die passenden Partner für eine nachhaltige Win-win-Situation gefunden und in das Unternehmensnetzwerk eingebunden werden.

Das Steinbeis-Transferzentrum MIT hat dafür die bewährte Vorgehensweise des Life Cycle Engineerings mit dem folgenden Drei-Phasen-Modell entwickelt:

- Die erste Phase – Kundenanforderungen und Systementwicklung: Kunden- und Marktbedarfe werden systematisch klassifiziert und die dazu passenden integrierten Technologie- / Funktionsmodule entwickelt.
- Die zweite Phase – Produktklassifikation und Konfiguration: Aus Basisfunktionalitäten und Standard-(Katalog-)Optionen wird ein Produkt-Katalog und individualisierte (Kunden)-Varianten aufgebaut.
- Die dritte Phase – Prozessevaluation und Wertschöpfungspartner: Kernprozesse (intern) für Kernfunktionen werden optimiert; Spezialprozesse (extern) für Sonderfunktionen evaluiert, Prozesse effizient vernetzt, regelmäßig adaptiert.

Bei der Selbstbewertung des Unternehmens konnte anhand der Technologieroadmaps und der internen Prozessabläufe schnell erkannt werden, wo die Kernkompetenzen in den Engineering-Prozessen liegen. Der neutrale Blick von außen bringt dabei meist zusätzliche Erkenntnisse, da sich das Unternehmen mancher der bestehenden Stärken aber auch Schwächen fast schon nicht mehr bewusst ist.

Um nicht für jeden neuen Kunden wieder eine Individualanpassung generieren zu müssen, werden ausgewählte Zielgruppen in den avisierten Märkten systematisch analysiert und deren Anforderungen in entsprechende Produktbausteine umgesetzt. Dadurch kann die „time-to-market“ im Auftragsfall gravierend verkürzt und die eingesparte Entwicklungskapazität für die wirklich „passenden“ Kundenprojekte eingesetzt werden.

Der entscheidende Schritt in dem unten kurz dargestellten Beispiel folgt aber erst danach – die nachhaltige Integration des „Medizintechnik-Prozesses“ in die bestehende „Automotive-Prozesslandschaft“. Die Zielvorgabe seitens des Unternehmens bestand darin, die Medizintechnik-Produkte soweit wie möglich über die bestehenden, stabilen Engineering-Prozesse des Automotive-Bereichs zu realisieren. Das galt sowohl für die eingesetzten Technologien als auch für die verfügbaren Ressourcen, um möglichst hohe Synergieeffekte und damit auch Wertschöpfung zu erzielen.

Der nächste zwangsläufige Schritt folgt dann darin, ein ganzes Produktportfolio für die Medizintechnik aufzusetzen, sofern das Technologie-Know-how dazu vorhanden ist. Aber dieses sinnvoll für beide Geschäftsfelder zu realisieren, ohne dass sich

die Kundenprojekte dabei gegenseitig intern behindern, muss bereits im Vorfeld gut geplant werden.

Fazit

„Mit steigender Produkt-/Prozess-Komplexität steigt der Vernetzungsgrad im Unternehmen!“, so Professor Dr.-Ing. Günther Würtz. Diese Vernetzung geschieht sowohl unternehmensintern als auch unternehmensübergreifend und erfordert neue Werkzeuge und Methoden für das Engineering. Mit dem Ansatz des vernetzten Engineerings werden Unternehmen in die Lage versetzt, sowohl die Produktentstehung als auch die Auftragsabwicklung von Einzelprojekten bis hin zu kompletten Produktfamilien über den gesamten Lebenszyklus hinweg hinsichtlich des „magischen Dreiecks“ – Kosten, Zeit, Qualität – auch künftig nachhaltig zu gestalten und zu beherrschen.

Dr.-Ing. Günther Schöffner



Dr.-Ing. Günther Schöffner studierte Elektrotechnik an der TU München und promovierte dort am Lehrstuhl für Hochspannungs- und Anlagentechnik. Danach folgten Leitungsfunktionen im globalen Geschäft mit gasisolierten Schalt- und Übertragungsanlagen des Geschäftsgebiets Hochspannung der Siemens AG. Anschließend leitete er für mehrere Jahre als General Manager das Sales and Production Center für Mittelspannungsschaltanlagen in Portugal. Wieder in Deutschland wechselte er als Geschäftsführer in den produzierenden und international agierenden Mittelstand und wandte sich nach parallelen Beratungsprojekten 2010 ganz der Unternehmensberatung zu.

Durch kontinuierliche Lehrtätigkeiten und Kooperationen mit Institutionen und Hochschulen in ganz Deutschland hat er ein breites Netzwerk zwischen Wissenschaft und Industrie aufgebaut, das nun im Steinbeis-Beratungszentrum Business Excellence weiter ausgebaut wird. Die internationale Erfahrung in Top-Managementpositionen ergänzt durch die Tätigkeit als EFQM-Assessor und eine starke ethische Ausrichtung machen Günther Schöffner zu einem kompetenten Strategie- und Change-Berater. Sein überwiegendes Betätigungsfeld sind mittelständische Industrieunternehmen.

Steinbeis-Beratungszentrum Business Excellence

Das Steinbeis-Beratungszentrum Business Excellence bietet Beratung zu den Themen Strategie, Innovations- und Prozessmanagement sowie Personal- und Organisationsentwicklung an. Die Beratungsinhalte orientieren sich dabei am Business Excellence-Modell der EFQM in Brüssel. Die Hauptzielgruppe sind mittlere und große Unternehmen der produzierenden Industrie und des verarbeitenden Gewerbes.

Interdisziplinäre Vernetzung von Kammer bis Hochschule – Erfolgsfaktor in der Industrieberatung

Innovative Netzwerke und Industrieberatung

Im Netzwerkzeitalter ist nahezu jede am Wirtschaftsleben beteiligte Person in einem Netzwerk eingebunden, sei es in sozialen oder beruflichen Netzwerken wie Facebook oder Xing oder in Branchennetzwerken bzw. -verbänden wie VDA oder BDI. Dabei gibt es eine Vielzahl von Netzwerkerscheinungsformen: von der Vereinigung kommunaler Interessengruppen, die mit dem Ziel regionaler Wirtschafts- oder Kulturförderung regelmäßig konferieren und gemeinsame Maßnahmen beschließen, bis hin zu Projekten mit netzwerkartiger Struktur, bei der Beteiligte unterschiedlicher Herkunft ein gemeinsames Projekt bearbeiten und sich nach Projektabschluss wieder trennen.

Klassisch betrachtet besteht ein Unternehmensnetzwerk aus mehr als zwei autonomen Akteuren, die ein gemeinsames Ergebnisziel verfolgen [1]. Dabei können auch konkurrierende Firmen in einem Netzwerk gemeinsam an einer Sache arbeiten, so dass die Hauptziele der einzelnen Akteure durchaus unterschiedlich sein können. Bei der Arbeit im Netzwerk findet in der Regel ein Informations- und Wissensaustausch statt, so dass bei konkurrierenden Unternehmen durch das Netzwerk neben anderen Risiken auch die Gefahr des Kompetenzverlustes besteht [1, 2]. Daher ist es sinnvoll, bei der Zusammenarbeit im Netzwerk möglichst Win-win-Situationen herzustellen, so dass sich Konkurrenten in einer kooperativen Beziehung in der notwendigen Weise aufeinander einlassen können [1]. Wichtig ist zu verstehen, dass Unternehmensnetzwerke i. d. R. kein persönliches Beziehungsgeflecht zwischen den Akteuren sind [1], auch wenn diese Beziehungen in der Praxis meist förderlich sind. Auch ohne persönliche Beziehung folgen Unternehmensnetzwerke meist nicht dem Grundsatz „quid pro quo“, d. h. es wird keine Strichliste geführt, nach der für alles, was für das Netzwerk oder einen Netzwerkpartner geleistet wird, stets eine angemessene Gegenleistung gefordert wird. Dennoch muss sich das Netzwerk auf lange Sicht für die Teilnehmer lohnen und darf nicht nur ein Geben ohne Rückfluss sein, wenn es dauerhaft existieren soll. Des Weiteren dürfen derartige Netzwerke nicht

mit einem bloßen „Linking“ im Kontext von „Networking“ verwechselt werden [1, 3], auch wenn es in einzelnen Punkten Parallelen zum Networking gibt. Beiden Begriffen ist gleich, dass damit weder „Vitamin B“ oder „Filz“ in manipulativer Absicht verbunden werden darf [1, 3]. Unternehmensnetzwerke sind auch nicht als wettbewerbsfreie Solidargemeinschaften misszuverstehen [1], die im Sinne eines unlauteren Verhaltens Märkte untereinander aufteilen oder Preisabsprachen treffen. Um derart ethischen Ansprüchen zu genügen, müssen die Netzwerkteilnehmer über entsprechende persönliche Reife und Integrität verfügen und ihr Handeln muss auf breit anerkannten gesellschaftlichen Werten und wirtschaftlichen Ehrenkodizes beruhen, gefördert durch regelkonformes Handeln im Sinne von Compliance [4, 5, 6, 7]. Das Prinzip des ehrbaren Kaufmanns ist ein prägnanter Ausdruck hierfür. Nur so können Unternehmensnetzwerke auf Dauer Bestand und Bedeutung als entscheidende strategische Erfolgsfaktoren haben, die ihnen mehr als 80% der deutschen Spitzenmanager zukünftig zumessen [8]. So vielschichtig die Arten von Unternehmensnetzwerken sein können, so verschieden sind auch die Ziele, die sie jeweils verfolgen. Beispiele hierfür sind die Durchsetzung und Förderung branchenspezifischer rechtlicher Rahmenbedingungen durch oben erwähnte Branchenverbände oder die innovative Produktentwicklung verschiedener Entwicklungspartner in einem Netzwerk [9].

Im Zuge des Beratungsprozesses nimmt ein Berater in Industrieunternehmen unterschiedliche Rollen ein: Challenger, Mentor, Konzeptlieferant, Umsetzer, Spiegel, Übersetzer usw. Oft schlagen ihm mangelnde Akzeptanz und Ablehnung entgegen, gleichzeitig werden aber große Erwartungen an ihn gestellt. Um unter diesen Bedingungen erfolgreich zu sein, benötigt der Berater über die übliche fachliche, soziale und methodische Kompetenz hinaus eine Vielzahl weitreichenderer Kompetenzen, oftmals auch in psychologischer Hinsicht. Da, Universalgenies ausgenommen, von normalen Beratern keine umfassende Kompetenz in allen Disziplinen zu erwarten ist, bietet sich für sie an, nicht oder nur wenig ausgeprägte Kompetenzen aus einem Beraternetzwerk zu beziehen. Dies erleichtert den Zugang zum eigentlichen Problem, indem ein Beraterkollege die Punkte der weniger ausgeprägten Kompetenz übernimmt oder bei deren Bewältigung unterstützt. Ein derartiges Netzwerk unter Beratern, wie es Steinbeis in nahezu idealer Form repräsentiert, ermöglicht zusätzlich ein breiteres Beratungsangebot und schafft durch höhere Beratungsqua-

lität mehr Kundennutzen. Aufgrund der hohen Bedeutung der Netzwerke in der Beratung ist Netzwerkbildung dementsprechend als eine Kernkompetenz eines Beraters zu sehen.

Innovation ist neben den Netzwerken ebenfalls seit geraumer Zeit ein teilweise inflationär genutztes Schlagwort. Innovation bezieht sich im eigentlichen Begriff nicht nur auf Produkte und Dienstleistungen, sondern auch auf Prozesse, Märkte, Unternehmensorganisation und -kultur oder Strategie, sofern sie in einem Unternehmen erstmalig zur Lösung von Aufgaben und Problemen verwendet werden [10, 11]. Entscheidend ist dabei, dass eine Idee erst dann zur Innovation wird, wenn die Idee (Invention) auch in Form von Produkten, Dienstleistungen, Prozessen etc. wirtschaftliche Anwendung findet.

Der Managementpapst Peter Drucker wusste bereits frühzeitig sowohl um die Notwendigkeit der Innovation als Kernkompetenz in jeder Organisation als auch um die dazugehörigen Anstrengungen: „Innovation ist keine Sache des Geistesblitzes. Es ist harte Arbeit.“ [12] Drucker plädierte auch für eine Orientierung der Innovation am Wunsch der Kunden, da „die größte Gefahr für neue Produkte ist, es ‚besser als der Kunde‘ zu wissen, wie das Produkt sein sollte, wie man es kauft und zu was man es benutzt.“ [12] Dementsprechend sind Partnerschaften mit bestehenden und potenziellen Kunden Erfolgsfaktoren für wirksame Innovationen. Simon [13] argumentiert im Kontext mit mittelständischen Hidden Champions, dass „für erfolgreiche Innovationen immer interne Kompetenzen und externe Marktchancen zusammenkommen müssen.“ Ein Netzwerk zur Identifikation von Marktchancen und deren Heranführung an die Unternehmen kann hier die entscheidenden Akzente für erfolgreiche Innovationen setzen. Beide Argumentationen untermauern den Schluss, dass Partnerschaften bzw. Netzwerke Innovationen erfolgreicher machen, als wenn ein Unternehmen diese für sich allein auf den Weg bringt. Im Excellence Modell der EFQM zählen die Themengebiete Innovation, Kundennutzen und Partnerschaften zu den acht Prinzipien der Exzellenz [14]. Innovative Netzwerke sind ein Eckpfeiler exzellenter Organisationen.

Praktische Nutzung von Netzwerken zur innovativen Unternehmensentwicklung

Die Julius Schüle Druckguss GmbH in Schwäbisch Gmünd ist ein führender Zulieferer von Aluminium-Druckgusserzeugnissen für Hersteller der Automotive-, Automatisierungs- und Energietechnik mit ca. 70 Mio. Euro Umsatz und ca. 650 Mitarbeitern in Deutschland und im slowakischen Tochterwerk. Neben namhaften Kunden wie ZF, Brose oder Festo liefert Schüle seit 2012 Komponenten an Daimler und spielt somit in der Champions League der Automobilzulieferer. Nach der gut überstandenen Krise 2009 wollte Schüle seine Marktposition weiter stärken und die Unternehmensstruktur den neuen Herausforderungen des Marktes entsprechend anpassen. Hierzu führte Schüle 2011 ein umfassendes strategisches Review durch, das durch das Steinbeis-Beratungszentrum Business Excellence (SBZ BE) entscheidend mitbegleitet wurde [15]. Eine gute Unternehmensstrategie ist jedoch nur dann für ein Unternehmen gut und wirkungsvoll, wenn sie erfolgreich in die Praxis umgesetzt wird [16]. Um dies bei Schüle zu gewährleisten, wirkte das SBZ BE auch bei der Strategieumsetzung mit. Sowohl bei der Entwicklung als auch bei der Umsetzung der Strategie bestand die Notwendigkeit, für die erfolgreiche Durchführung Netzwerke zu konsultieren und in Netzwerken zu arbeiten.

Bevor mit der Entwicklung einer geeigneten Strategie begonnen werden konnte, sahen sich die Steinbeis-Berater anderen Schwierigkeiten gegenüberstehen. Wie bei den meisten Unternehmen hatte sich auch bei Schüle im Laufe der Jahre eine gewisse Veränderungsresistenz herausgebildet. Dadurch hatten sich auch bestimmte Entscheidungswege eingeschliffen, wodurch die Organisation für neue Ansätze nur eingeschränkt zugänglich war. Diese im Rahmen von Change-Projekten häufig auftretenden Fakten waren jedoch für die anfänglichen Schwierigkeiten nicht entscheidend. Hauptproblem war, dass neben den Entscheidungswegen auch die Kommunikation sehr festgefahren war, wodurch ein Dialog zur Analyse der Situation und zur Ableitung einer geeigneten Strategie nur schwer möglich erschien. Um dieses Kommunikationsproblem vor dem Beginn der eigentlichen Beratungstätigkeit zu lösen, griff das SBZ BE auf eine Kommunikationsspezialistin im Beraternetzwerk zurück. Diese schuf durch eine neue Kommunikationsroutine die Grundlage dafür, dass die Steinbeis-Experten mit dem Strategieprozess beginnen konnten. Der

Beratungsprozess konnte so durch die Unterstützung aus dem Netzwerk in Gang gebracht werden. Wie anfangs erläutert, diene das Netzwerk somit dazu, weniger ausgeprägte Kompetenzen der Berater zu ergänzen.

Im Verlauf der Strategieumsetzung war neben der Realisierung geeigneter Managementmethoden auch eine Anpassung der Organisation und der Unternehmenskultur nötig, da diese beiden interdependenten Themen im Rahmen einer Strategieänderung ebenfalls angepasst werden müssen, wie Abbildung 1 zeigt.

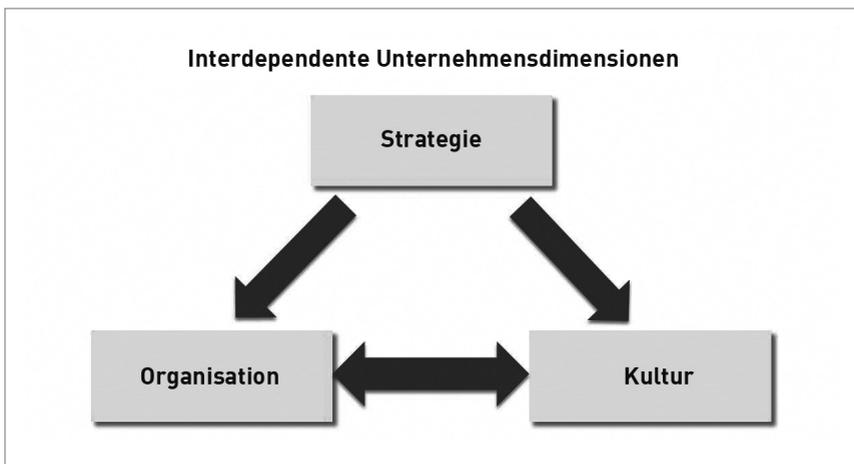


Abb. 1: Interdependenzen bei Change-Prozessen.

[Quelle: Doppler, K.; Lauterburg, C.: Change Management. Campus Verlag, Frankfurt/New York, 2009]

Besonders beim Kulturwandel war jedoch Fingerspitzengefühl gefragt, um zum einen die Belegschaft, insbesondere die Führungsmannschaft, bei der Umgestaltung nicht zu überfordern. Zum anderen sollte das Führungsteam zur besseren und rascheren Bewältigung beim Wandel im Führungsprozess unterstützt werden, damit nicht eine Situation entsteht, wie beispielhaft in Abbildung 2 dargestellt. Es sollte nicht passieren, dass von den Führungskräften eine neue Gangart verlangt wird, ohne ihnen den notwendigen Freiraum und die passende Methodik zu geben.

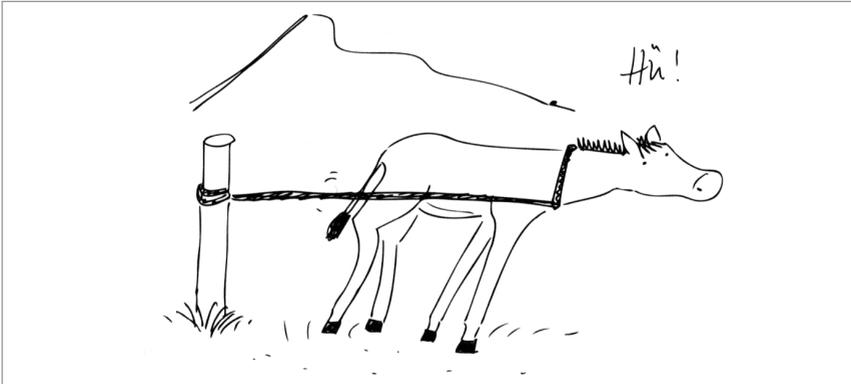


Abb. 2: Zielerreichung setzt Freiräume voraus.

[Quelle: Weisbach, C.-R.; Sonne-Neubacher, P.: Unternehmensethik in der Praxis. Deutscher Taschenbuch Verlag, München, 2009]

Um diesen Wandel richtig begleiten zu können, wurde eine weitergehende Organisationsanalyse durchgeführt. Dabei entstand ein Bild dessen, mit welcher Veränderungsgeschwindigkeit das Unternehmen das von Simon [17] beschriebene Identitätsparadoxon „Wer derselbe bleiben will, muss sich verändern“ bewältigen könnte. Zusätzlich zur eigenen Kompetenz griff das SBZ BE bei diesem sensiblen Thema noch auf den Rat eines weiteren Beraters aus dem Netzwerk zurück. Durch das Widerspiegeln des Beratungsansatzes vom SBZ BE durch den Netzwerkpartner sollten eventuelle Schwachstellen aufgedeckt werden. Dadurch wurde wie oben beschrieben die Beratungsqualität erhöht, indem eigene Beratungsansätze durch die Expertise des Netzwerkpartners bereichert wurden.

Im Laufe der Strategieumsetzung konnte Schüle einen Großauftrag gewinnen. Ab 2013 produziert und liefert das Unternehmen eine Hauptkomponente für ein neues Kfz-Automatikgetriebe. Diese optimal zur neuen Strategie von Schüle passende Komponente stellte das Unternehmen jedoch vor mehrere Herausforderungen: Das Produkt ist technisch sehr anspruchsvoll, es waren ein völlig neuer Produktionsprozess und eine neue Fabrik dafür notwendig. Zudem musste neues Know-how erarbeitet und neues Personal qualifiziert werden. Darüber hinaus stand das Projekt wie üblich unter enormem Zeitdruck. Um all diese Herausforderungen erfolgreich bewältigen können, griff Schüle auf sein weites Unternehmensnetzwerk zurück. Ver-

schiedene Partner halfen und helfen Schüle dabei, den neuen Produktionsprozess erfolgreich zur Serienreife zu bringen: Architekten und Baufirmen unterstützten bei dem Fabrikbau, Hersteller von Druckgieß-, Sprüh-, Kälteanlagen usw. bei der Prozessentwicklung, die Tarifparteien bei der Erstellung geeigneter Arbeitszeitmodelle, verschiedene Beratungsunternehmen bei der Prozessimplementierung, die lokale Presse bei den Informationsfragen usw. Dabei tragen viele konkurrierende Hersteller zur Prozessentwicklung mit dem Wissen bei, dass sie am Ende der Entwicklung möglicherweise keine Anlage verkaufen, sondern der Konkurrent das Geschäft machen wird. Dennoch wirken sie aktiv mit unter der Gewissheit, bei einem der nächsten Projekte den Zuschlag zu bekommen. Die Anbieter, die einander gut kennen und bereits lange am Markt konkurrieren, wirken am Projekt unter dem Blickwinkel der oben beschriebenen Erreichung eines gemeinsamen Ergebnisziels – dem serienreifen Produktionsprozess – mit. Es herrscht also eine netzwerkartige Zusammenarbeit konkurrierender Akteure, die nicht unter dem Gesichtspunkt „quid pro quo“, sondern unter dem Tenor „Geben und Nehmen“ steht. Nur durch diese Zusammenarbeit und den Beitrag vieler Netzwerkpartner gelang es Schüle, diesen anspruchsvollen Prozess erfolgreich auf den Weg zu bringen.

Der Strategieprozess bei Schüle hat gezeigt, dass Beratung und Innovation durch Netzwerke in verschiedenster Form positiv unterstützt werden. Zur Steigerung des Kunden- und Unternehmensnutzens ist entscheidend, erfolgreich „netzwerken“ zu können. Ein Netzwerk ist dabei nicht alles, aber ohne Netzwerk ist dabei oft alles nichts.

Quelle:

- [1]: Corsten, H.: Unternehmensnetzwerke. Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München, 2001.
- [2]: Bogenstahl, C.: Management von Netzwerken. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden, 2012.
- [3]: Lutz, A.: Praxisbuch Networking. Linde Verlag, Wien, 2009.
- [4]: Weisbach, C.-R.; Sonne-Neubacher, P.: Unternehmensethik in der Praxis. Deutscher Taschenbuch Verlag, München, 2009.

- [5]: Meier, U.; Sill, B. (Hrsg.): Führung. Macht. Sinn. Verlag Friedrich Pustet, Regensburg, 2010.
- [6]: Hemel, U.: Wert und Werte – Ethik für Manager. Hanser Verlag, München, 2005.
- [7]: Balling, R.: Vier Thesen zu Ethik in Organisationen, in: TA, Zeitschrift für Transaktionsanalyse. Junfermann Verlag, Paderborn, Heft 2, 2012.
- [8]: Buß, E.: Managementsoziologie. Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2. Auflage, München, 2009.
- [9]: Hirsch-Kreinsen, H.: Innovationsnetzwerke, in Berghoff, H.; Sydow, J.; (Hrsg.): Unternehmerische Netzwerke. W. Kohlhammer Verlag, Stuttgart, 2007.
- [10]: Engel, K; Nippa, M.: Innovationsmanagement. Physica Verlag, Heidelberg, 2006.
- [11]: Vahs, D.; Burmester, R.: Innovationsmanagement. Schäffer-Poeschel Verlag, 3. Auflage, Stuttgart, 2005.
- [12]: Drucker, P.; Maciariello, J.: Management, Revised Edition. HarperCollins, New York, 2008. Originally published: Harper & Row, New York, 1974.
- [13]: Simon, H.: Hidden Champions des 21. Jahrhunderts. Campus Verlag, Frankfurt, 2007.
- [14]: EFQM: Excellence Model 2010, Brüssel, 2010.
- [15]: Schöffner, G.: Strategisch vorausgedacht, in: Transfer. Das Steinbeis Magazin, Stuttgart, Ausgabe 4, 2011.
- [16]: Thompson, A.; Strickland, A.; Gamble, J.: Crafting and Executing Strategy. 14th edition, McGraw Hill, New York, 2005.
- [17]: Simon, F.: Einführung in die systemische Organisationstheorie. Carl-Auer Verlag, Heidelberg, 2007.

„Mit innovativen Netzwerken den Unternehmenserfolg steigern“, unter diesem Motto fand im Juni 2012 im Rahmen des Steinbeis Consulting Forums, dem Steinbeis-Forum für Unternehmensberatung und Wirtschaftsförderung, der erste Steinbeis Consulting Tag statt. Im Mittelpunkt der Veranstaltung stand die Frage, wie Unternehmen und Mitarbeiter durch die Zusammenarbeit mit und in Netzwerken ihre Wettbewerbsfähigkeit verbessern und ihre Marktposition erfolgreich stärken können.

Der vorliegende Tagungsband enthält die Zusammenfassung der am Tag gehaltenen Vorträge, die das Thema des Steinbeis Consulting Forums aus ganz unterschiedlichen Perspektiven beleuchteten: Neben den Erfolgsfaktoren für den Aufbau und den operativen Betrieb von Netzwerken wurden die Erfahrungsaustauschgruppen und deren Bedeutung für KMU sowie Kooperationen und Netzwerke auf der Regional- und Kommunalebene präsentiert. Des Weiteren wurde über das vernetzte Engineering und seine Rolle in Unternehmen sowie über die Frage diskutiert, wie Industrierberatung und Innovationen durch Netzwerke positiv unterstützt werden.

 **Steinbeis-Edition**

www.steinbeis-edition.de

ISBN 978-3-943356-42-7



9 783943 356427



Steinbeis Consulting Forum

www.steinbeis-consulting-forum.de