KOOPERATIONEN ERÖFFNEN EIN GROSSES INNOVATIONS- UND WACHSTUMSPOTENZIAL. Die Etablierung von Entwicklungsnetzwerken ist zu einem Erfolgsfaktor für global tätige Unternehmen geworden. Um Kooperationen nutzbringend zu gestalten, ist die Organisations- und Prozessreife eines Unternehmens genauso wichtig wie spezifische Fähigkeiten in der Gestaltung der Systemarchitektur und in der Steuerung der Partner.

Kooperationen verstehen und gestalten

Hoher Kostendruck, zunehmende Verfügbarkeit von Technologien und Spezial-Know-how haben die Unternehmen gezwungen, sich auf differenzierende Kompetenzen zu fokussieren und die ergänzenden Leistungen von Entwicklungspartnern zu beziehen. Dies gilt branchenübergreifend in Produkt- und IT-Entwicklungen.

Strategische Partnerschaften bedingen Abhängigkeit

Partnerschaften mit externen Firmen oder innerhalb eines Unternehmens können in verschiedensten Zusammenarbeitsformen durchgeführt werden. Mit dem Grad der Zusammenarbeit steigen Komplexität und Abhängigkeiten. Während beim Bodyleasing die Abhängigkeit eher gering ist, sind Partner, die als Key Competence Centre oder Critical-Value-Chain-Partner agieren, massgeblich für die Geschäftserfolge des Unternehmens mitverantwortlich. Hier manifestiert sich ein Dilemma: Bei einer geschäftskritischen Zusammenarbeit ist gegenseitiges Vertrauen unabdingbar. Dies führt aber auch zu grossen gegenseitigen Abhängigkeiten, die jedoch gerade in diesen kritischen Bereichen vermieden werden sollten. Kooperationen auf dieser strategischen Ebene müssen deshalb sorgfältig geplant und gesteuert werden. Dazu muss sich ein Unternehmen spezifische Fähigkeiten erarbeiten, insbesondere auf strategischer Ebene, im Bereich der Produkt- und Systemarchitektur sowie von Prozessen und Strukturen.

Architekturmanagement als Schlüsselfaktor

Auf strategischer Ebene gilt es, Kooperationsfelder zu identifizieren und die verschiedenen Zusammenarbeitsmodelle auf ihre Eignung zu prüfen. Ein Unternehmen muss festlegen, in welchen Bereichen es Abhängigkeiten zulässt und welches die intern zu verankernden Kernkompetenzen sind. Auf der Produkt- und Systemebene ist die adäquate Gestaltung der Architektur massgebend für die Möglichkeiten von Kooperationen. Denn nur eine modulare Architektur des Produkts oder der Software ermöglicht die Beschreibung eindeutiger Verantwortlichkeiten und damit die Fremdvergabe von grösseren, abgeschlossenen Aufgabenpaketen, die für den Partner interessant sind. Diese Aspekte sind von zentraler Bedeutung, um auf beiden Seiten der Partnerbeziehung eine nachhaltige Motivation für die Zusammenarbeit etablieren zu können. Hierzu ein Beispiel: In einem Softwareunternehmen ist mit der Zeit eine monolithische Produktarchitektur entstanden. Das starke Wachstum des Unternehmens forderte allerdings die vermehrte Zusammenarbeit mit externen Entwicklungspartnern. Dies bedingte zunächst Änderungen der Architektur, um sich von einem reinen «Bodyleasing-Modus» zu einer höherwertigen Partnerschaft (zum Beispiel mit einem Development Centre) entwickeln zu können.

Prozessreife wird entscheidend

Neben der Produkt- und Systemarchitektur sind Prozesse und Strukturen für Gewinn bringende Kooperationen massgebend. So wird zum Beispiel in einem Unternehmen, das in der Branche Consumer Electronics tätig ist, seit Jahren im Bereich der F&E global zusammengearbeitet. Vorbildlich sind die laufend optimierten und heute klar und einheitlich definierten Prozesse. Diese sind nicht nur beschrieben, sondern weltweit werden einheitliche Begriffe und Definitionen in der praktischen Umsetzung und Sprache verwendet. Nur so ist die global verteilte F&E überhaupt in der Lage, kompetenzspezifisch und wettbewerbsfähig zusammenzuarbeiten.

Je nach Branche kommt der Prozessreife und Schlüsselprozessen wie Requirements- und Qualitätsmanagement eine noch grössere Bedeutung zu. Insbesondere in der Medizinaltechnik sind diese Prozesse kritisch, da hier regulatorische Anforderungen – beispielsweise seitens der US-amerikanischen Gesundheitsbehörde FDA – zum Tragen kommen. Wenn ein Partner die Anforderungen nicht erfüllt, muss das Unternehmen unter Umständen mit gravierenden juristischen Konsequenzen rechnen.

Schlüsselelemente in der Kooperationsgestaltung

Partnermanagement: Entscheidend für den Erfolg von Kooperationen sind die Wahl des geeigneten Partners, die Weiterentwicklung und permanente Pflege der Partnerschaft sowie die Vermeidung von kritischem Know-how-Verlust.

Architekturmanagement: Eine klar strukturierte und möglichst modulare Architektur vereinfacht die Fremdvergabe von Teilbereichen.

Reifegrad: Die Prozess- und Organisationsreife des eigenen Unternehmens bestimmt die Qualität der Kooperation massgebend mit.

www.zuehlke.com

zühlke
empowering ideas

Stefan Schenk Senior Management Consultant, und
Dr. Sven von Dombrowski Senior Management Consultant,
Zühlke Engineering AG, Schlieren

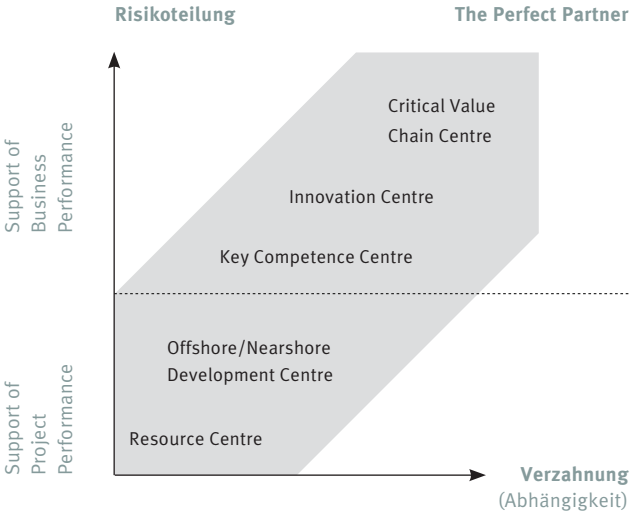
Interne, Standort übergreifende Kooperationen werden oft vernachlässigt

Kooperationen mit externen Partnern werden meist durch umfassende Schnittstellendefinitionen und Verträge abgesichert. Bei unternehmensinternen, aber Standort übergreifenden Entwicklungskooperationen sind sich die Unternehmen ähnlicher Risiken und Gefahren jedoch oft zu wenig bewusst. Doch auch diese Art von Kooperationen bedingt klare Strukturen und Formalismen. Insbesondere die Führungsstruktur ist auf die Zusammenarbeit anzupassen. So kann eine zentrale Leitung der Produkt- oder Anwendungsentwicklung zwar für die Koordination der Aktivitäten sorgen. Sie führt jedoch oft und scheinbar paradoxerweise auch zu erhöhter Komplexität in der Führung: In der Regel ernennt ein globaler Entwicklungsleiter an jedem anderen Standort einen Stellvertreter. Damit agieren operativ mehrere Führungskräfte. Sind die Verantwortlichkeiten nur ungenügend geklärt, besteht die Gefahr, dass die Stellvertretung lokale Interessen über die Gesamtstrategie des Unternehmens stellt – insbesondere wenn die Ziele der lokalen Einheiten unterschiedlich sind.

Bei internen Kooperationen ist ein weiteres, ungewolltes Risiko zu beachten: Ziel der Zusammenarbeit ist oft auch die Nutzung von Synergien. Dies verspricht Zeit- und Kostenvorteile, kann aber durch die engere Verzahnung und stärkere Abhängigkeiten die effiziente Zusammenarbeit sogar erschweren.

Langfristige Partnerschaften müssen reifen

Erfolgreiche Kooperationen – innerhalb des Unternehmens und insbesondere mit externen Partnern – sind Vorhaben, die es zu planen, zu überwachen und zu pflegen gilt. Win-Win-Strategien und gegenseitige Verantwortungsübernahme sind massgebende Voraussetzungen für eine langfristig lohnende Partnerschaft. Bis sich Kosteneffekte bemerkbar machen, kann es bis zu mehreren Jahren dauern. Allein die Suche nach dem geeigneten Partner kann je nach Thema und Umfang zwischen zwei Monaten und einem Jahr in Anspruch nehmen. Nur wenn es gelingt, sich die nötigen Fähigkeiten zu erarbeiten und die Komplexität der Zusammenarbeit zu beherrschen, können die Vorteile und Expertisen der beteiligten Partner gezielt und ohne Verluste zusammengeführt und genutzt werden. Ist dies gegeben, eröffnen verteilte Entwicklungspartnerschaften grosses Innovations- und Wachstumspotenzial.



Mit dem Grad der Zusammenarbeit steigen Komplexität und gegenseitige Abhängigkeiten. Partner, die als Innovation Centre oder als Critical Value Chain Centre agieren, gestalten den Geschäftserfolg mit.