

## Press release

Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

Gertraud Pickel

09/09/1999

<http://idw-online.de/en/news13746>

Research results  
Economics / business administration  
transregional, national

## Das Netzwerk als Basis des Erfolgs

**Zugleich flexibel und stabil kann ein Netzwerk zwischen Zulieferbetrieben, Herstellern und Endabnehmern sein: es verringert Reibungsverluste, sichert den Vorsprung vor Konkurrenten, ist an neue Anforderungen leichter anzupassen - wenn alle Beteiligten bereit und bestrebt sind, sich untereinander abzustimmen. Um das hier verborgene hohe Potential zur Effizienzsteigerung anzuzapfen, schlägt Prof. Dr. Horst-Tilo Beyer vom Institut für Betriebswirtschaftslehre der Universität Erlangen-Nürnberg den Ausbau von Kooperationen zu strategischen Allianzen vor, die gemeinsam planen und handeln. Fünf Bausteine können nach seinem System zu einer Plattform zusammengefügt werden, die das erfolgreiche Management unternehmensübergreifender Partnerschaften trägt.**

Als grundlegende Bestandteile erfolgreicher Partnerschaften benennt Prof. Beyer die Einigung auf möglichst konkret gefaßte Ziele, die Optimierung von Prozessen innerhalb des gesamten Netzes, eine Orientierung am Nutzen aller Beteiligten, die sorgfältige Auswahl der Kooperationspartner, die Koordination der Zusammenarbeit sowie Erfolgskontrollen anhand einfacher, überzeugender Schlüsselkennzahlen. Auf diese fünf "Grundsteine", die wie Puzzleteile ineinandergreifen, können Unternehmen die eigenen Kunden-Lieferanten-Beziehungen neu aufbauen.

### Vertrauen als Grundlage

Betriebsübergreifende Zielvereinbarungen als erster Baustein einer Allianz sollten die Erwartungen aller Geschäftspartner berücksichtigen. Den Zulieferern liegt beispielsweise daran, daß ihr Know How vor Dritten geschützt ist. Hersteller wiederum sind an gemeinsamer Forschung und Entwicklung oder einem intensiven Austausch von Wissen interessiert. Ohne gegenseitiges Vertrauen und die Bereitschaft zu Kompromissen ist keine Grundlage gegeben, auf der kundenbezogene Ziele gemeinsam formuliert und angestrebt werden können.

Der Eigenfertigungsanteil internationaler Hersteller beträgt zur Zeit durchschnittlich 40 Prozent, bei Computerproduzenten gar nur 13 Prozent. Unter solchen Umständen kann ein Hersteller auf dem Markt nur bestehen, wenn auch seine Partner effizient arbeiten. Deshalb ist es sinnvoll, große Teile der netzinternen Prozesse in Zusammenarbeit mit den wichtigsten Lieferanten zu optimieren.

Als ein Beispiel dafür kann eine gemeinsame Produktentwicklung genannt werden, die das Innovationsrisiko senkt und Eintrittsbarrieren gegenüber der Konkurrenz errichtet. Die Just-In-Time-Lieferung erbringt allein dann Synergieeffekte und damit Nutzen für das gesamte Netzwerk, wenn auch die Lieferanten schnell und kundennah produzieren; andernfalls werden nur die Kosten für die Lagerhaltung auf die Zulieferbetriebe abgewälzt. Wichtig ist auch, im Einkaufspreis nicht das einzige Auswahlkriterium zu sehen. Kommen Nachbesserungen und Einbaukosten für den Hersteller hinzu, wird aus dem niedrigsten Preis schnell ein höherer Kostenfaktor.

Alle Instrumente und Gestaltungsprinzipien eines effizienten Managements sollten außerdem darauf überprüft werden, ob sie nicht nur im Herstellerbetrieb, sondern auf den anderen Stufen der Wertschöpfungskette einsetzbar sind. Unerlässlich ist etwa, daß die Partner einen engen und ständigen Informationsaustausch vereinbaren und systematisch umsetzen. Häufig beruhen Probleme auf mangelhafter Kommunikation.

Trotz der Binsenweisheit, daß wirtschaftliche Beziehungen am Nutzen ausgerichtet sind, wird dies meist nicht durchgängig praktiziert. Erfolgreiche Kooperationen beruhen darauf, daß alle Mitglieder des Netzwerks Nutzen daraus ziehen können: die Subunternehmer und die Mitarbeiter der Betriebe ebenso wie die Endabnehmer. Bei Neuentwicklungen die Kunden frühzeitig einzubeziehen, schafft entscheidende Vorteile. Neben dem Produkt kommt dem Zusatznutzen in Form von industriellen Dienstleistungen immer stärkeres Gewicht zu.

### Closed Shop

In der Kooperation erweist es sich als günstig, die Zahl der Partner, die Schlüsselkomponenten beisteuern, möglichst klein zu halten. Ein solches Prinzip bezeichnet Prof. Beyer als "Closed Shop". Die Zusammenarbeit erhält damit den Charakter einer strategischen Allianz. Deren Mitglieder müssen einander erprobt und festgestellt haben, daß sie zusammenpassen. Dazu gehört, daß auch die Lieferanten sich intensiv untereinander austauschen. Zur Lösung von Abstimmungsproblemen und Konflikten im Netzwerk ist es angeraten, externe Koordinatoren hinzuzuziehen.

Den letzten Baustein bildet ein Netzwerkcontrolling mittels durchschaubarer und allgemein akzeptierter Kennzahlen. Diese können beispielsweise das Verhältnis von Bearbeitungszeit zur gesamten Durchlaufzeit, die Zufriedenheit und Loyalität der Kunden, die Wertschöpfung je Mitarbeiter und die Zahl ihrer Verbesserungsvorschläge betreffen. Je besser die Zahlen für einzelne Betriebe sind, desto höher ist der langfristige Gesamterfolg in der Allianz.

Prof. Beyer hat seine Thesen u. a. im Hauptreferat des 2. Deutschen Vertriebsingenieurstags 1999 in Darmstadt dargestellt. Unzweifelhaft, so erklärte er, verursachen derartige Kunden-Lieferanten-Partnerschaften auch neue Abhängigkeiten, Schnittstellenprobleme und zusätzliche Reibungsflächen. Langfristig übersteigen positive Synergieeffekte die Kosten jedoch um ein Vielfaches.

#### \* Kontakt:

Prof. Dr. Horst-Tilo Beyer, Betriebswirtschaftliches Institut  
Lange Gasse 20, 90403 Nürnberg, Tel.: 0911/54 68 35