



> Detecon Executive Briefing

Dr. Christian Krämer
Christian.Krämer@detecon.com

Business Collaboration

Verbesserte Zusammenarbeit in Wertschöpfungsnetzwerken

Um den Einsatz bestehender Ressourcen (vor allem Mitarbeiter, aber auch Produktionsanlagen und Serviceinfrastrukturen) effektiver zu gestalten oder Stärken anderer Unternehmen zu nutzen bzw. eigene Schwächen zu kompensieren, werden neue Wege in der Business Collaboration gesucht. Potenziale durch eine optimierte Organisation der Erstellung und Vermarktung von Waren und Services im Rahmen unternehmensübergreifender Wertschöpfungsketten gilt es zu heben. Neue Formen der elektronischen Unterstützung von kollaborativen Prozessen bieten hierzu wichtige Hebel.

Business Collaboration ist dabei mehr als Business Software. Es ist ein ganzheitliches Management- und Technologiekonzept, um mit bestehenden Ressourcen und der Einbindung von externen Partnern Kräfte im Wettbewerb zu mobilisieren.

Der Ansatzpunkt ist eine intelligent organisierte Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens und mit wichtigen Kooperationspartnern. Entrepreneurship der Player und Eigeninitiative der Mitarbeiter werden mit nachhaltiger Teamorientierung und einer IT/TK-gestützten Arbeitsteilung auf hohem Niveau gepaart.

Die Güte der Zusammenarbeit – „Business Collaboration“ – bestimmt den Geschäftserfolg

Die nahtlose Einbindung von Lieferanten und Kunden in die oft weltweiten Beschaffungs- und Absatzprozesse wird immer wichtiger. Unternehmen müssen mit ihren Partnern in der Wertschöpfungskette und mit ihren Kunden unter Einsatz von modernen Informationstechnologien unternehmensinterne und unternehmensübergreifende Geschäftsprozesse integrieren. Schwerpunkte dieser „Business Collaboration“ sind Kunden- und Lieferanten-Management, Supply Chain Management und Logistik, Projekt-Management sowie unternehmensübergreifende Entwicklungsprozesse.

Darüber hinaus verändern sich immer mehr Unternehmen von technologie- oder produktbestimmten Spartenorganisationen zu servicegetriebenen und kundenzentrierten Strukturen. Diese Restrukturierungen erfordern eine verbesserte Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens und außerhalb zu anderen Wertschöpfungspartnern, um einen Wettbewerbsvorsprung zu erlangen oder auszubauen.

Letztlich bestimmt dabei die Art und die Qualität der Zusammenarbeit, wie attraktiv ein Unternehmen auf Kunden und Partner wirkt, ob Abläufe optimiert und Marktchancen realisiert werden.

Zusammenarbeit wird oft gelähmt

Bestimmte Faktoren können jedoch die Zusammenarbeit im Unternehmen und zwischen Partnern in der Wertschöpfungskette lähmen. Hierzu gehören langsame Entscheidungsprozesse im Unternehmen, widersprüchliche Bereichs- und Abteilungsziele, ein ausgeprägtes Bereichsdenken oder eine auf Konservierung statt auf Innovation ausgerichtete Unternehmenskultur, sowie diametrales Verhalten von aufeinander angewiesenen Wertschöpfungspartnern.

Veränderung und Business Collaboration gehen Hand in Hand. Eine Studie der Economist Intelligence Unit¹ belegt jedoch: Fast 90% der befragten Executives sehen zwar organisatorische Agilität als wichtig für den Geschäftserfolg an, die tatsächliche Anpassungsfähigkeit ihrer Organisationen stufen sie aber eher als unzulänglich ein.

¹ EIU, Organisational Agility: How Business can survive and thrive in turbulent times, 3/2009

Mangelnde Zusammenarbeit vermindert schnell und spürbar die Effizienz eines Unternehmens. Langfristig wird hierdurch sogar seine Existenz gefährdet, vor allem, wenn zu spät auf einen Wandel im Bedarf der Kunden oder zu langsam auf neue Technologien reagiert wird.

Effiziente „Business Collaboration“ verlangt die Orchestrierung von spezialisierten Kompetenzen, erfordert Offenheit und agile, virtuelle Strukturen sowie vertrauensvolle Partnerschaften entlang der Wertschöpfungskette. Diese Bedingungen sind nicht per se gegeben.

Der Rahmen für bessere Business Collaboration

Eine Verbesserung der Netzwerkfähigkeit innerhalb des Unternehmens und zwischen Wertschöpfungspartnern wird nur erreicht, wenn Rahmenbedingungen gestaltet werden, die im größeren Unternehmenskontext die Zusammenarbeit bestimmen. Wesentlichen Einfluss haben:

- die Unternehmenskultur
- die Organisationsstruktur („21st Century Organisation“)
- die Prozesse und die IT
- die Wertschöpfungskette („Value Chain Perspective“)

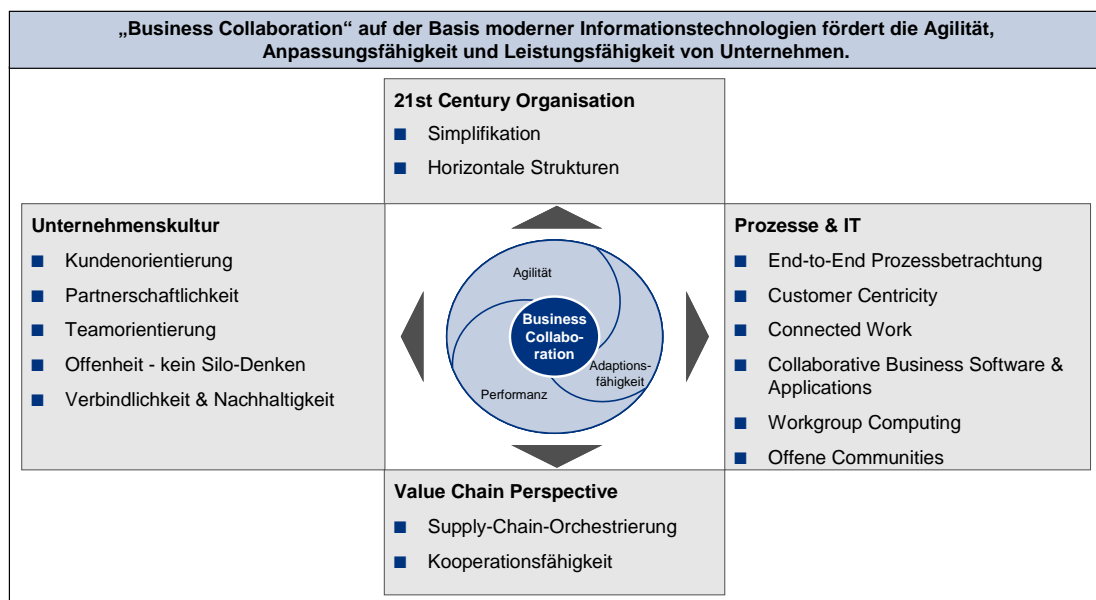


Abb. 1: Rahmenbedingungen für eine effiziente Zusammenarbeit

„21st Century Organisation“: Flach und kundenzentriert

„21st-Century-Organisationen“ beruhen auf flachen Hierarchien und einfachen Strukturen, in denen Entscheidungen rasch gefällt werden. Vor allem, aber nicht nur, Mitarbeiter in kundennahen Bereichen, wie in Vertrieb und Service, haben einen ganzheitlichen Blick auf den Kunden. Kunden erhalten somit ein umfassendes Sortiment, allerdings nicht wie in früheren Spartenorganisationen divisionsweise gestückelt, sondern umfassend aus einer Hand.

Kultur: Unternehmenswerte prägen die Art der Business Collaboration

Die interne Zusammenarbeit, das Verhältnis zu Lieferanten und Kunden beruht auf gelebten Unternehmenswerten wie Teamorientierung, Partnerschaftlichkeit, Kundenorientierung sowie Integrität. Die (Re-)Vitalisierung einer verbindlichen Unternehmenskultur ist daher Voraussetzung für eine bessere Zusammenarbeit und erhöhte Service-Exzellenz im Unternehmen. Erst wenn Unternehmen Sinn und Leitwerte vermitteln, werden sie zu funktional integrierten Playern und überzeugen ihre Kunden mit „one voice“.

Moderne IT- und Kommunikationsformen: Voraussetzungen für produktives verteiltes Arbeiten

Eine gleichzeitige Zusammenarbeit von verschiedenen Orten aus, über Bereichsgrenzen hinweg, war in herkömmlichen Organisationsformen schwierig oder sogar unmöglich. Kommunikationsorientierte IT-Plattformen für effiziente Business Collaboration vereinfachen heute die Interaktion und unterstützen einen bereichs- und unternehmensübergreifenden Datenaustausch; sie zeichnen sich aus durch die Einhaltung von Standards und den Aufbau von Web 2.0-Eco-Systemen.

Ergänzt werden sie durch prozessorientierte Arbeitsweisen und partnerorientierte Applikationen (Connected Work, Electronic Data Exchange, Vendor Managed Inventory). Wichtig ist eine ganzheitliche IT-Architektur, damit Insellösungen oder eine manuelle Erledigung von Teilaufgaben vermieden werden.

Unterstützende Konzepte und Techniken für moderne „Business Collaboration“ sind:

Portale: Sie ermöglichen einen einheitlichen, zentralen Zugriff auf aktuelle Inhalte und stellen eine Arbeitsoberfläche für alle Anwendungen zur Unterstützung der Geschäftsprozesse zur Verfügung.

Workflow-Anwendungen: Sie steuern die Arbeitsteilung zwischen den Sachbearbeitern, Arbeitsgruppen und der maschinellen Bearbeitung. Sie legen die Reihenfolge der Bearbeitung und die Verantwortlichkeiten fest. Nach Abschluss einer Teilaufgabe wird der nächste Bearbeitungsschritt initiiert. Aufgaben, die gleichzeitig erledigt werden können, werden synchron zugewiesen.

Collaboration-Anwendungen ermöglichen den Informationsaustausch zwischen den Sachbearbeitern und Arbeitsgruppen und helfen, Entscheidungen zu beschleunigen. Einfache Beispiele sind elektronische Pinwände, Instant Messaging Systeme u.a. Dynamische Dashboards informieren Verantwortliche über den aktuellen Stand der Bearbeitung eines Geschäftsvorfalles.

Pool-Konzepte helfen, Mitarbeiter spartenübergreifend als Spezialisten oder auch Generalisten entsprechend ihren Fähigkeiten einzusetzen und Personalengpässe durch Flexibilität zu vermeiden.

Wertschöpfungskette: Interne und externe Zusammenarbeit optimieren

Hochleistungsfähige Liefer- und Distributionsketten reagieren rasch auf Bedarfsänderungen. Sie müssen sich in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess an veränderte Marktstrukturen anpassen. Eine besondere Möglichkeit zur Effizienzsteigerung ist die nachhaltige Ausrichtung der Zulieferer und Vertriebspartner auf die Ziele eines Unternehmens bei der Gestaltung seiner Wertschöpfungskette. Der Wettbewerbsvorteil entsteht dabei durch die Orchestrierung der Zusammenarbeit vom Lieferanten bis zum Kunden. Hierbei besteht hoher Koordinationsbedarf sowohl innerhalb des Unternehmens als auch mit seinen externen Partnern. Erforderlich ist die Harmonisierung der Planung, die Integration der Kooperationspartner entlang der Wertschöpfungskette sowie die übergreifende Abstimmung von Entscheidungsprozessen.

Dies wird besonders dort deutlich, wo Technologien zusammenwachsen - wie z.B. in der Medienindustrie. In der neuen digitalen Entertainment-Welt überschreiten Content Produktion, Content-Angebot, -Veredlung und -Distribution herkömmliche Branchengrenzen. Broadcast und Publishing, traditionell TV- und Print-orientiert, haben sich technologiegetrieben mit Online Services und Mobile Services zu beschäftigen. Hierbei stammen die relevanten Player aus unterschiedlichen Branchen wie Telekommunikation, IT, Broadcast und Verlagswesen. Sie sind nun über die Technologiekonvergenz in einer neuen Wertschöpfungskette vereint. Der reibungslose Liefer- und Leistungsaustausch bedarf jedoch gesonderter Management-Anstrengungen und ist erst zu organisieren.

Ein Ansatzpunkt zur Sicherstellung reibungsloser Interaktion und interaktiver Zusammenarbeit im und zwischen den Unternehmen ist die Schaffung der genannten Rahmenbedingungen von Kultur, Organisation und Technologie. Jedoch ist insgesamt eine übergreifende Orchestrierung der Wertschöpfungskette erforderlich, damit der Kunde das Gefühl des „one click, one touch to get things done“ durch ein nahtloses Partner-Netzwerk hat. Der Wettbewerbsvorteil entsteht letztlich durch die nahtlose Orchestrierung der Zusammenarbeit vom Lieferanten bis hin zum Kunden.

Die Orchestrierung des Wertschöpfungsnetzwerkes

Wie kann das erreicht werden? Eine wirkliche Differenzierung des Netzwerkes aus eigenem Unternehmen und Wertschöpfungspartnern gelingt erst, wenn es proaktiv gesteuert und nachhaltig geführt wird.

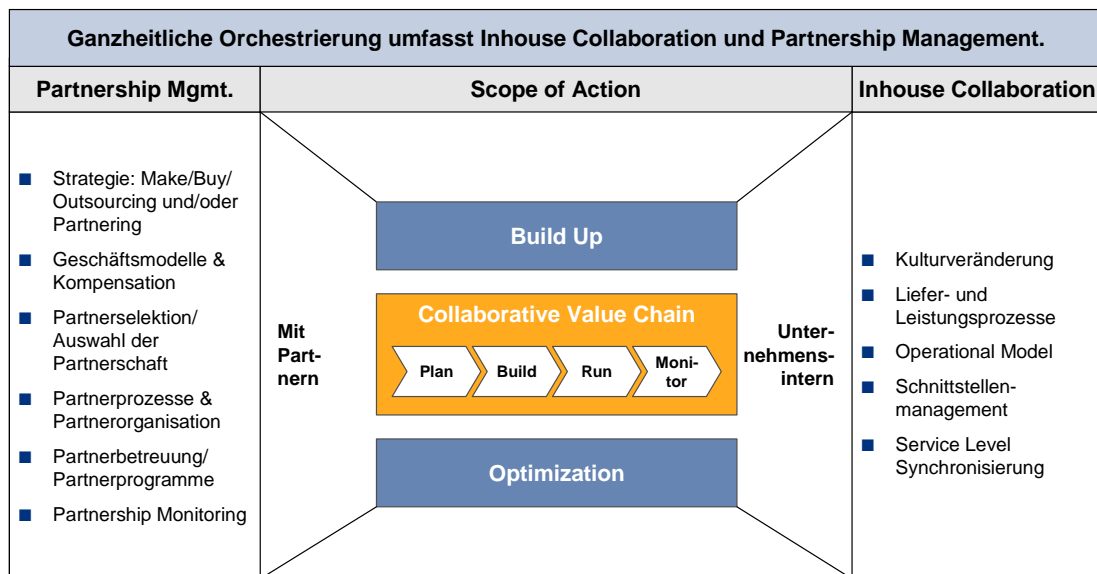


Abb. 2: Ein geschlossener Management-Ansatz – “The House of Business Collaboration“

Das Partnership Management (Abb. 2, linke Säule) umfasst die aktive Einbindung von Kooperationspartnern in die Wertschöpfungskette. Ein systematischer Identifikations- und Auswahlprozess ist notwendig, um ein starkes Portfolio an Partnern aufzubauen. Dabei werden die Vorteile von unterschiedlichen Partnerschaftstypen genutzt: Vertriebspartnerschaften, Entwicklungspartnerschaften, Technologie- und Delivery-Partnerschaften sowie Beschaffungspartnerschaften. Es geht um Marktzugang, Abdeckung von Service-Ansprüchen, Effizienzverbesserung in der Produktion und/oder Know-how-Zuwachs.

Die Gestaltung der Inhouse Collaboration beruht auf die in der rechten Säule (Abb. 2) dargestellten Hebel, um die Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens zu verbessern. Im Ergebnis wird der Leistungsaustausch durch sie effizient gesteuert. Die Verbindlichkeit der Leistungsbereitstellung im Unternehmen wird erhöht, ihr Durchlauf wird optimiert.

Ein „Fahrplan“ zu besserer Business Collaboration

Business Collaboration ist mehr als IT und Groupware. Es ist ein ganzheitliches Konzept, um mit bestehenden Ressourcen und durch die Einbindung von externen Partnern Kräfte im Wettbewerb zu mobilisieren. Der Ansatzpunkt ist hierbei eine intelligent organisierte Zusammenarbeit entlang der Wertschöpfungskette. Entrepreneurship der Player und die Eigeninitiative der Mitarbeiter werden mit nachhaltiger Teamorientierung und den Vorteilen von Arbeitsteilung auf hohem Niveau kombiniert.

Der Weg zu verbesserter Zusammenarbeit führt über die Stufen Norming – Forming – Storming:

Norming: Den Rahmen setzen.

- Klare Strategie: Make/Buy/Outsourcing und/oder Partnering,
- Identifikation und Auswahl der hierfür geeigneten Partner,
- ein gemeinsam akzeptiertes Geschäftsmodell und eine faire Kompensation („Win - Win“),
- Aufbau gemeinsamer Werte und Verhaltensleitlinien.

Forming: Den Ablauf klären.

- Überzeugende Steuerungslogik, das „Operational Model“,
- ganzheitliche Ausgestaltung der Liefer- und Leistungsprozesse,
- Management der kritischen Schnittstellen,
- klare Organisation für das Partner-Management und effiziente Prozesse,
- Synchronisierung der Service Level – nicht nur zu externen, sondern auch internen „Lieferanten“.

Storming: Momentum aufnehmen und Nachhaltigkeit sichern.

- Ein „atmender“ Kooperationsvertrag und verbindliche Service Level Agreements,
- Förderung des Mitarbeiter-Engagements,
- Betreuung der Partner sowie Aufsetzen von Partnerprogrammen - soweit sinnvoll,
- Aufsetzen gemeinsamer Projektinitiativen, Vertiefung der Business Linkage und Kommunikation gemeinsamer Erfolge,
- sukzessive Automatisierung von Schnittstellen,
- Tracking: „Only what you measure, is what you get“,
- Lernen und kontinuierliche Verbesserung.

Die Vorteile effizienter Business Collaboration

Amazon oder Ebay z.B. zeigen, wie mit neuen ITK-basierten Geschäftsmodellen „Full Service“ im Markt des 21sten Jahrhunderts angeboten wird: mit einer gehörigen Portion Agilität, um die Interaktion mit dem Kunden neu zu gestalten und mit einem einheitlichen Auftritt über Unternehmensgrenzen hinweg.

Für den Kunden wird dies deutlich, wenn beispielsweise die Organisation „spürbar“ schneller auf seine Servicewünsche oder seine Beschwerden reagiert als Wettbewerber. Oder Bündelprodukte schnell über Bereichsgrenzen des Unternehmens hinweg schlüsselfertig bereitgestellt werden und diese den Kunden zum gewünschten Termin erreichen.

Effiziente Business Collaboration innerhalb eines funktionierenden Wertschöpfungsnetzwerkes ist dabei bestimmt durch ein Zusammenspiel von Agilität, Adaptionfähigkeit und wirtschaftlicher Leistungskraft. Eine teamorientierte Kultur, ein vernetzendes Organisationsmodell sowie der Einsatz kollaborativer Technologien sind durch eine Management-Leistung über alle Mitglieder des Wertschöpfungsnetzwerkes zu gestalten. Vielschichtig aus einer Vielzahl von firmeninternen und unternehmensübergreifenden Komponenten aufgebaut, ist der daraus resultierende Wettbewerbsvorteil kaum durch Dritte kopierbar und für das Unternehmen nachhaltig.