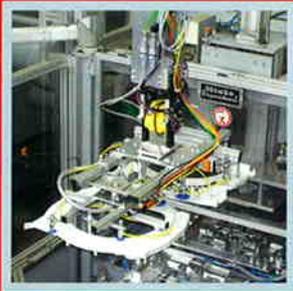


Kunststoffe

Werkstoffe ■ Verarbeitung ■ Anwendung

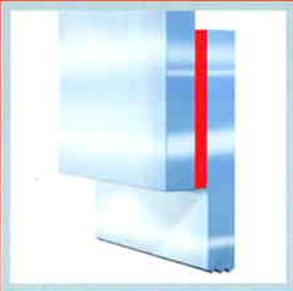
Automation



Ein Roboter bedient die Peripherie rund um die Spritzgießmaschine

Seite 26

Fügeverfahren



Polyolefine ohne Vorbehandlung kleben

Seite 105

SPECIAL

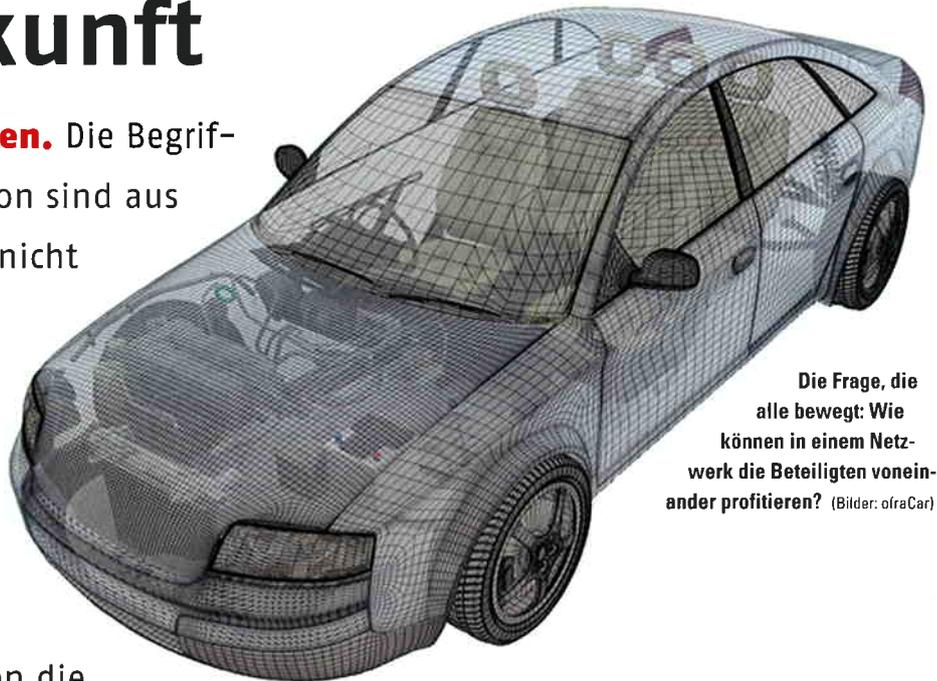


Energiesparer steigen um:
AX – die neue Vollelektrische.

Krauss Maffei
PEOPLE FOR PLASTICS

Die Unternehmensform der Zukunft

Kooperation in Netzwerken. Die Begriffe Netzwerk und Kooperation sind aus der modernen Arbeitswelt nicht mehr wegzudenken. Welchen Nutzen diese Form der Zusammenarbeit den Beteiligten bringt, zeigt das Beispiel des Automobilnetzwerks Oberfranken.



Die Frage, die alle bewegt: Wie können in einem Netzwerk die Beteiligten voneinander profitieren? (Bilder: ofraCar)

Zukunftsforscher bezeichnen die Kooperation, die gegenüber einem Netzwerk eine verbindlichere Form hat und längerfristig angelegt ist, bereits als die Unternehmensform der Zukunft.

JÜRGEN GÄBELEIN

Wie eine Kooperation in der Praxis seit mittlerweile zwei Jahren erfolgreich funktioniert, lässt sich am Beispiel der „ofraCar-Kooperation Einkauf Kunststoff“ verdeutlichen. „Viele Automobilzulieferer in Oberfranken verarbeiten die gleichen Materialien. Uns war bewusst, dass gerade die kleinen und mittleren Unternehmen unter ihnen kaum die Möglichkeit haben, individuell günstigere Einkaufskonditionen beim Lieferanten zu erreichen. Also haben wir diese Unternehmen an einen Tisch gebracht und mit ihnen das Ziel einer Kooperation diskutiert, mit der es möglich sein sollte, günstigere Einkaufspreise durch eine unternehmensübergreifende Bedarfsbündelung zu erreichen“, sagt Christian Meister, Leiter Kooperationsprojekte des oberfränkischen Netzwerks ofraCar.

Mit 35 000 Mitarbeitern, die in mehr als 250 Unternehmen für die automobilen Wertschöpfungskette tätig sind, bildet Oberfranken ein Zentrum der Automobi-

lzulieferindustrie in Deutschland (siehe Grafik). Die Netzwerkinitiative ofraCar wurde im November 2005 unter Trägerschaft der Industrie- und Handelskammer für Oberfranken Bayreuth mit der Bildung eines Projektteams gestartet. Die Grundidee besteht darin, durch den Aufbau eines regionalen Netzwerks die überwiegend mittelständisch geprägte Zulieferindustrie in ihrer Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und die Qualität des Standorts als Automobilzulieferregion zu steigern.

Vertrauen als Basis für den gemeinsamen Erfolg

Das Vorhaben, die Kosten bei der Beschaffung von Kunststoffgranulaten zu reduzieren, fand bei mehreren Betrieben auf Anhieb Widerhall. Neben dem Mitinitiator SGT Spritzgießtechnik GmbH sind in dieser Kooperationsgruppe aktuell folgende Unternehmen versammelt:

- Buck GmbH Spritzguß-Formenbau,
- Geiger technologies GmbH,
- Stewo Kunststoffverarbeitung GmbH & Co. KG,
- Ros GmbH & Co. KG,
- Rauschert Steinbach GmbH – Techni-

sche Keramik und Kunststoff-Formteile,

- Taco Kunststofftechnik GmbH,
- Ermet-Buck GmbH.

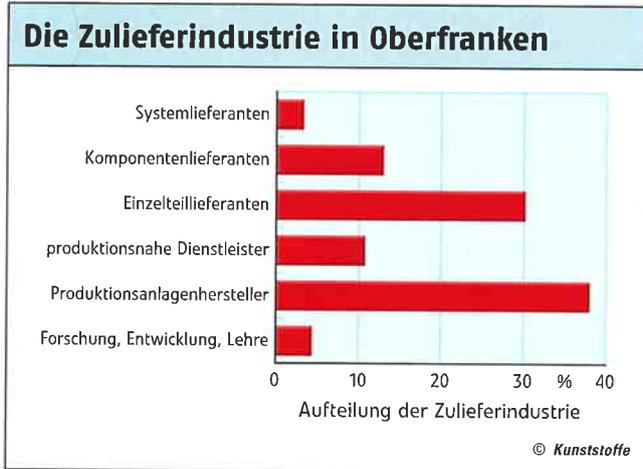
In regelmäßigen Workshops werden für verschiedene im Einsatz befindliche Materialien Bedarfslisten angelegt, Preise ver-



Dipl.-Geogr. Christian Meister fungiert als Leiter Kooperationsprojekte im Netzwerk ofraCar

ARTIKEL ALS PDF unter www.kunststoffe.de
Dokumenten-Nummer KU110055

Die Grafik zeigt die Zusammensetzung der Automobilzulieferindustrie in Oberfranken nach ihrer Stellung in der automobilen Wertschöpfungskette. Schwerpunkte bilden die kunststoffverarbeitende Industrie bei den Einzelteil- und Komponentenlieferanten sowie der Werkzeug- und Formenbau



glichen und auf dieser Grundlage neue Verhandlungen mit den Rohstofflieferanten geführt. Die Treffen finden in vertrauensvoller Atmosphäre der Kleingruppe und unter professioneller Moderation der BMP Management GmbH statt. Diese Konstellation verlangte den Beteiligten zu Beginn einen Vertrauensvorschuss untereinander und großes Durchsetzungsvermögen gegenüber den Verhandlungspartnern ab, führte schlussendlich aber tatsächlich zu neuen Vertragsabschlüssen mit günstigeren Bezugskonditionen. Erfreulicher Nebeneffekt war, dass sich die Beteiligten untereinander gut kennenlernten und mittlerweile neben dem Materialeinkauf auch auf weiteren gemeinsamen Beschaffungsfeldern von Kosteneinsparungen profitieren.

Von der operativen Kooperation zur strategischen Allianz

Inzwischen kristallisieren sich weitere Vorteile der Gemeinschaft heraus. So geht die gegenseitige Versorgung mit speziellen Granulaten oder Kleinstmengen ebenso unkompliziert vonstatten wie der ständige Informations- und Wissensaustausch innerhalb der Kooperationsgruppe. In größerem Umfang fand beispielsweise im vergangenen Jahr ein Erfahrungsaustausch zur Chemikalienverordnung REACH statt. Das Hauptziel, günstigere Einkaufskonditionen bei Kunststoffgranulaten zu erreichen, wird dabei konsequent weiterverfolgt. Neue Ziele sind bereits definiert und stehen vor der Umsetzung. Hierzu gehören u. a. der Aufbau einer gemeinsamen Lieferantendatenbank, eine gegenseitige Auftragsvermittlung sowie ein gezieltes Benchmarking von Kostenblöcken wie Stromverbrauch oder Logistikaufwand.

Aus der Zusammenarbeit ist längst eine längerfristig angelegte Partnerschaft

erwachsen, in der sich eine Kultur des voneinander Lernens entwickelt. Davon profitieren die einzelnen Mitarbeiter genauso wie die beteiligten Unternehmen als Ganzes, deren Wettbewerbsposition sich auf diese Weise stetig verbessert. Über die Aufnahme neuer Teilnehmer entscheidet die Kooperationsgruppe selbst: „Wenn es fachlich und menschlich passt, freuen wir uns über neue Partner“, so die einhellige Meinung. Diese Offenheit entspricht der grundsätzlichen Philosophie innerhalb des Netzwerks, denn bekanntlich ist Wissen eines der wenigen Dinge, das sich vermehrt, wenn man es teilt.

Neben der Kooperation beim Materialeinkauf bietet das Netzwerk weitere Angebote, die in drei Leistungssäulen gegliedert sind. Zum einen sind in den ofraCar-Netzwerkservices bewährte Veranstaltungsreihen wie etwa Unternehmensbesuche und Unternehmerreisen, Kamingsgespräche und Messebesuche zusammengefasst, die die oberfränkischen Automobilzulieferbetriebe reger als Kommunikationsplattform nutzen. Führungskräfte und Fachspezialisten aus vielen Unternehmen nutzen die Gelegenheit, sich mit Kollegen aus anderen Betrieben branchenübergreifend über aktuelle Themen auszutauschen. Diese persönlichen Kontakte bildeten in einigen Fällen das Vorstadium für eine neue zwischenbetriebliche Zusammenarbeit.

Als ofraCar-Kompetenzoffensive konzipiert die Initiative, zweitens, in Zusammenarbeit mit den

Betrieben Schulungsmaßnahmen für einzelne Mitarbeiter aus den Mitgliedsunternehmen mit der Zielsetzung, innerbetriebliche Abläufe in den vielfältigen Unternehmensprozessen zu verbessern. Als Erfolgsmodell lässt sich die Kompetenzoffensive „Six Sigma“ nennen, die im Netzwerk bisher rund 150 Mitarbeiter aus 15 Firmen wie Dr. Schneider Kunststoffwerke GmbH, Kronach, Haldex Hydraulics GmbH, Hof, oder die Brose Fahrzeugteile GmbH & Co., Coburg, durchlaufen haben. Schon während der Schulung bearbeiten die Teilnehmer, sehr praxisorientiert, Problemstellungen aus dem betrieblichen Alltag. Durch die konsequente Anwendung von „Six Sigma“ in den verschiedenen Fertigungsprozessen entdecken die ausgebildeten Mitarbeiter in den Betrieben erhebliche Einsparmöglichkeiten bei Personal-, Anlagen- und Materialressourcen. Nicht selten sind für die Unternehmen in Summe Kostenreduktionen in sechsstelliger Höhe pro Schulungswelle zu verzeichnen. Im März 2009 läuft bei ofraCar bereits die sechste „Six Sigma“-Schulungswelle.

Drei Leistungssäulen

Dass ein Netzwerk auch die Möglichkeit bietet, erfolgreiche Qualifizierungsprojekte über eine abgeschlossene Schulungsmaßnahme hinaus weiterzuführen, zeigt die gerade initiierte Einrichtung eines Ehemaligentreffs für Absolventen der „Six Sigma Green-Belt“-Ausbildung. Dieser verfolgt das Ziel, einen kontinuierli-



Die Workshops der Kooperationsgruppe „Einkauf Kunststoff“ finden wechselweise bei den teilnehmenden Unternehmen statt, wie hier bei der Stewo Kunststoffverarbeitung GmbH & Co. KG in Helmbrechts



**Jürgen Gäbelein, Autor dieses Beitrags und
Gesamtleiter des Netzwerks ofraCar**

chen Erfahrungsaustausch über den praktischen Einsatz der erlernten Methodik in den Unternehmen zu ermöglichen. Weitere geplante Kompetenzoffensiven behandeln die Steigerung der Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern durch systematische Gesundheitsförderung („Fitnessbilanz“) und die Entwicklung von Mitarbeitern und Führungskräften der unteren und mittleren Führungsebene („Führung“).

Die dritte Leistungssäule stellen die ofraCar-Kooperationen dar. Unternehmen, die gleiche oder ähnliche Interessen verfolgen, arbeiten themenbezogen in geschlossenen Gruppen zusammen. Neben der beschriebenen Kooperationsgruppe „Einkauf Kunststoff“ haben sich ähnliche Zusammenschlüsse bereits zu Aushängeschildern des oberfränkischen Automobilnetzwerks entwickelt. Unter der Bezeichnung „Simple Methoden – profitieren durch einen kontinuierlichen und nie endenden Verbesserungsprozess“ wurde vor Kurzem eine neue Kooperationsgruppe gestartet. „An diesem Beispiel lässt sich sehr gut aufzeigen, nach welchem Prinzip neue Angebote bei ofraCar aufgebaut werden. Die Ausrichtung erfolgt dabei immer am konkreten Bedarf der Unternehmen“, so Christian Meister, der Leiter der Kooperationsgruppen.

Ausgangspunkt ist meist die Initiative eines oder mehrerer Unternehmen, die ein Thema an das Netzwerk herantragen. Im Fall „Simple Methoden“ war dies u. a. die in Hof ansässige Gealan Formteile GmbH. Gemeinsam mit dem Netzwerk-

management wurde ein erstes Konzept erarbeitet, wie diese Kooperationsgruppe inhaltlich und organisatorisch gestaltet werden kann. Im nächsten Schritt stellte die Projektgruppe bei einem Unternehmensbesuch im Hause des Mitinitiators Gealan die Idee einem größeren Kreis interessierter Unternehmensvertreter vor. Kurz darauf fand die Auftaktveranstaltung zur Bildung einer Kooperationsgruppe statt, in der die Teilnehmer das erarbeitete Konzept diskutierten. Bis zum ersten gemeinsamen Workshop der neuen Kooperationsgruppe wurde das Konzept durch die Rückmeldungen aus den teilnehmenden Unternehmen verfeinert.

Überleben in Krisenzeiten

Für das laufende Jahr hat sich das Management-Team von ofraCar die Umsetzung weiterer Projektideen vorgenommen. „Dazu müssen die Unternehmen durch ihre finanzielle Beteiligung die Möglichkeit zum weiteren Ausbau des Netzwerks schaffen“, lautet die Aufforderung an die fränkischen Automobilzulieferer. Schließlich kann es für die Unternehmen gerade in Krisenzeiten und angesichts der global grassierenden Schwäche der Automobilindustrie überlebenswichtig sein, die Vorteile und Möglichkeiten regionaler Netzwerke auszuschöpfen. ■

DER AUTOR

DIPL.-ING.(FH) KUNSTSTOFFTECHNIK JÜRGEN GÄBELEIN, geb. 1970, obliegt die Gesamtleitung des Automobilnetzwerks Oberfranken (ofraCar); juergen.gaebelein@ofracar.org

Von der Initiative zum Netzwerk

In der Betriebswirtschaftslehre ist eine Kooperation die freiwillige Zusammenarbeit von Unternehmen, die rechtlich selbstständig bleiben. Die beteiligten Unternehmen geben aber einen Teil ihrer wirtschaftlichen Souveränität ab. Die Netzwerkinitiative ofraCar wurde im November 2005 gestartet, um die Wettbewerbsfähigkeit der überwiegend mittelständisch geprägten Zulieferindustrie in Oberfranken zu stärken. Seit April 2007 arbeiten mehrere Kunststoffverarbeiter in einer Einkaufskooperation zusammen. Durch die Bündelung der Abnahmemengen konnten die Unternehmen ihre Materialkosten senken. Weitere Initiativen sind in der Planung und Umsetzung.

Nach dreijähriger Aufbauarbeit steht ofraCar mit Ablauf des Förderzeitraums zum Jahresende 2009 vor dem Übergang aus dem Projektstatus in die Eigenständigkeit. Zielsetzung ist, bis dahin die im Netzwerk engagierten Unternehmen in einem Mitgliedschaftsgebundenen Verein zu formieren. Der jetzt gebildete Steuerkreis wird später im Netzwerkverein die Funktion des Vorstands bekleiden. Das fünfköpfige Gremium, das die Geschäftsführer der Brose Fahrzeugteile GmbH, Dr. Schneider Kunststoffwerke GmbH, Metallform Glaser GmbH, Iprotext GmbH & Co. KG und Harmonic Drive Polymer GmbH versammelt, berät das Netzwerkmanagement beim Ausbau der Organisation und vertritt dabei die Interessen der Unternehmen.

www.ofraCar.org



Für den Aufbau der neuen Kooperationsgruppe „Simple Methoden“ organisierte ofraCar einen Unternehmensbesuch bei der Gealan Formteile GmbH in Oberkotzau