

7 Nachhaltige Einführung des Partnerschaftsprozesses im Unternehmen

Das Eingehen von Partnerschaften ist entscheidend für den langfristigen Erfolg im Wettbewerb, und das Partnermodell kann dem Management eines Unternehmens helfen, eine schlüssige und zielgerichtete Strategie zur Bildung von Partnerschaften zu entwickeln.

Das Eingehen von Partnerschaften ist entscheidend für den langfristigen Erfolg im Wettbewerb, und das Partnermodell kann dem Management eines Unternehmens helfen, eine schlüssige und zielgerichtete Strategie zur Bildung von Partnerschaften zu entwickeln. Die Fallstudien zeigen, dass Unternehmen sich über die Bedeutung folgender Instrumente im Klaren sein müssen, wenn sie das Partnermodell dauerhaft in die Unternehmensstrategie übernehmen wollen, so dass es auch den Weggang oder Wechsel von wichtigen Führungskräften überdauert:

- ein Champion oder Change Agent
- Vorbereitung auf das Modell (Preselling)
- Ausbildung und Training
- Organisation
- Beteiligung der Mitarbeiter und Übertragung von Verantwortung
- Auswertung und Kommunikation.

Wie jede größere Veränderung in einer Organisation braucht man auch einen Champion oder Change Agenten, wenn man den Ansatz des Partnerkonzepts systematisch einführen will. Dieser Change Agent hat dann die Aufgabe, das Konzept in der Organisation bekannt zu machen und seine Anwendung zu verbreiten. Der Erfolg von Wendy's International mit dem Partnerkonzept war größtenteils nur möglich aufgrund des aggressiven Führungsstils des Change Agenten.

Das Modell hatte in den Unternehmen den größten Erfolg, in denen der Change Agent zuerst das Management überzeugt hatte und dann das Modell detailliert auf der operativen Ebene eingeführt hat. Kurze auf jedes Unternehmen zugeschnittene Präsentationen und die Betonung des systematischen Ansatzes bei der Bildung von Partnerschaften wurden als Einstieg verwendet, um das Interesse von Managern, Kunden oder Lieferanten zu wecken. Gleichzeitig wurde so die Bereitschaft zu weiterer Schulung erreicht.

In den Fällen, in denen Manager ernsthaft in den Details des Modells geschult wurden, war der Einsatz des Modells erfolgreich. In Fällen, in denen der Prozess lediglich kurz erklärt wurde, waren Misserfolge und Frustration die Folge, zumindest anfänglich. Es ist zwingend geboten, dass alle Beteiligten auf beiden Seiten der Partnerschaft ein gemeinsames Verständnis der Sprache und der Begriffe haben. Jeder sollte beispielsweise dasselbe meinen, wenn er von einer Partnerschaft des Typs III spricht.

Die Einführung einer Partnerschaft braucht Zeit und Ressourcen. Eine "Partnerschafts-Abteilung" im Unternehmen erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass diese Ressourcen ständig zur Verfügung stehen. Während der Fallstudien war die übliche Organisationsform der an der Bildung der Partnerschaft aktiv Beteiligten die Organisation in Form von Teams. In der Goodyear-Yellow Freight-Partnerschaft gab es sieben Teams an unterschiedlichen Standorten, an denen jeweils Mitarbeiter beider Unternehmen beteiligt waren. Solche Teams sind großartig geeignet, um die Kommunikation und die Planung zu ermöglichen, die ein fortschreitendes Bekenntnis zur Bildung einer Partnerschaft benötigt.

Eine Partnerschaft kann die Fähigkeit einer Organisation stärken, die eigenen Mitarbeiter mit größeren Verantwortungsbereichen auszustatten, was auch dazu führen kann, dass die Mitarbeiter der Partner-Organisation mehr Verantwortung erhalten. In der Partnerschaft zwischen Whirlpool und ERX wurden die Fahrer von ERX ermächtigt, Transportschäden selbstständig zu bewerten und den Schadensersatz mit dem Empfänger auszuhandeln. So wurden mögliche Schadensforderungen von Kunden an Ort und Stelle geregelt. Außerdem machte es eine zentrale Schadensabteilung überflüssig und stärkte das Wohlwollen der Kunden. Beide Parteien fühlten sich mit dieser Regelung wohl, weil die entsprechenden Partnerschaftskomponenten eingeführt waren: Gemeinsame Planung und gemeinsame Trainings fanden statt, eine enge Kommunikation war eingeführt und das gegenseitige Vertrauen war auf einem hohen Niveau.

Ähnlich war es, als Xerox das Lieferpersonal von Ryder System ermächtigt hat, die Kopierer auszupacken, zu installieren und zu testen. So wurde eine ganze Reihe von Besuchen durch Xerox Mitarbeiter wie technische Vertreter, Verkaufsmitarbeiter und Techniker, die die Altgeräte abholen, überflüssig. Mit diesem Schritt hat Xerox seinen guten Ruf in technischen Themen an die Verkaufsfond gebracht, allerdings auch in die Hände der Ryder-Mitarbeiter gelegt. Damit das funktionieren konnte, mussten Vertrauen, gemeinsame Planung, gemeinsame Übernahme von Risiken und die gemeinsame Kontrolle des Tagesgeschäfts in der Partnerschaft funktionieren.

Um eine Partnerschaft lebendig zu halten, benötigt man letztlich ein regelmäßiges Berichtswesen und Kommunikation über die Partnerschaft, und zwar sowohl im jeweils eigenen Unternehmen als auch über die Organisationsgrenzen hinweg. Die Unternehmen, die an den Fallstudien teilgenommen haben, setzten diese Forderung in gemeinsamen Team-Meetings, durch interne Newsletter und schriftliche Management-Reporte um. Der Beginn der neuen Partnerschaft zwischen CSX und AlliedSignal wurde auf breiter Basis in den Newslettern der Unternehmen angekündigt. So wurde allen möglichen Kontaktpersonen innerhalb beider Unternehmen diese Partnerschaft ins Bewusstsein gebracht.

Eine Partnerschaft kann die Fähigkeit einer Organisation stärken, die eigenen Mitarbeiter mit größeren Verantwortungsbereichen auszustatten, was auch dazu führen kann, dass die Mitarbeiter der Partner-Organisation mehr Verantwortung erhalten.

8 Zusammenfassendes Fazit

Partnerschaften sind ein wichtiger Aspekt von erfolgreichem Supply Chain Management. Ein gut strukturierter Einführungsprozess in die Begründung von angemessenen Partnerschaften mit anderen Mitgliedern der Supply Chain hat deutliche Vorteile zur Folge. Im heutigen Wettbewerbsumfeld mit schlanken Organisationen ist es unabdingbar, engere Geschäftsbeziehungen mit Schlüssel-Kunden, -Lieferanten und -Dienstleistern einzugehen, um so den Wettbewerbsvorsprung zu erhalten und Wachstum zu sichern. Aber dieselben Umstände, die die Vorteile einer Partnerschaft ermöglichen, verhindern gleichzeitig, dass man diese Partnerschaften mit jedem Geschäftspartner entwickeln kann. Wenn man versucht, eine enge Partnerschaft aufzubauen, wo es nicht erforderlich ist, wird man wertvolle Ressourcen vergeuden und nur minimalen Erfolg erzielen. Und wenn man eine Partnerschaft nicht begründet, wo es angemessen wäre, lässt man eine wertvolle Gelegenheit aus, einen Wettbewerbsvorsprung herauszuarbeiten.

Das hier beschriebene Partnerschaftsmodell ist eine systematische Methode, mit der sichergestellt werden kann, dass Partnerschaften in der für beide Partner optimalen Weise entwickelt und gelebt werden können.

Das hier beschriebene Partnerschaftsmodell ist eine systematische Methode, mit der sichergestellt werden kann, dass Partnerschaften in der für beide Partner optimalen Weise entwickelt und gelebt werden können. Die bisherigen Nutzer des Modells haben erklärt, dass nicht die einzelnen Bewertungsraster das wichtigste Element des Modells sind, sondern die Tatsache, dass der Partnerschafts-Prozess dazu führt, dass alle entscheidenden Aspekte angesprochen und bearbeitet werden. Gleichwohl ist das Partnerschafts-Modell alleine nicht ausreichend für ein erfolgreiches Beziehungsmanagement. Das Tagesgeschäft wird in die alte Routine zurückfallen, wenn Manager nicht zum Aufbau und Management einer lebendigen Partnerschaft ermuntert und für den Erfolg belohnt werden. Das Top-Management darf nicht nur die Ideale einer Partnerschaft preisen; es muss auch partnerschaftliches Handeln in der Organisation anerkennen und belohnen.