

Der Autocluster ACStyria - im Netz des "Detroit der Alpen"

Ein Porträt von Harald A. Friedl

06. 06. 2001

Abstract:

„Prozessmanagement“ ist nach Ansicht der „Auto Cluster Styria“-Experten Uwe Galler und Waltraud Hösele nur ein Modewort. Zu seiner aktuellen Bedeutung gelange es vor allem durch die neue „ISO 9000“, die Mindeststandards für die Gestaltung von Unternehmensabläufen definiert und dabei die „Prozess-Orientierung“ ins Zentrum rückt. Tatsächlich sei die alltägliche Praxis bereits viel weiter, da zahlreiche Unternehmen ohnedies schon längst eine Prozess-Perspektive eingenommen haben, speziell in der Auto-Industrie. Beispielsweise sei die Analyse und Neustrukturierung der Wertschöpfungskette ein deutlicher Ausdruck dieser Prozess-Orientierung, die zusätzlich durch Methoden wie Projektmanagement ergänzt würde. Ihre eigene Haupttätigkeit im „AC Styria“ liegt übrigens im Wissensmanagement, wie Galler und Hösele Harald A. Friedl in einem Gespräch erläuterten.

Was dabei unter Wissensmanagement zu verstehen ist, machte Waltraud Hösele, Projektkoordinatorin des Clusters, deutlich: Da in den verschiedenen Branchen, die zur Autoindustrie gehören, permanent neue Begriffe und Methoden entwickelt würden, bestehe eine ihrer Aufgaben darin, dazu Informationen zu sammeln und diese zu verteilen. Zudem würde diese Informationsvermittlung durch die Vermittlung von konkreten Erfahrungen und von Experten ergänzt. Die einzelnen Cluster-Mitglieder, die nicht zuletzt deshalb Cluster Mitglieder sind, um voneinander zu lernen, wären ja sehr an Know how interessiert, speziell aus den Bereichen Qualitätsmanagement, Supply Chain Management oder Umweltmanagement.

Den Cluster selbst sehen die beiden folglich in erster Linie als eine Struktur, die technische und logistische Mittel bereit stellt, damit sich die jeweiligen „Lernpartner“ zu effizienten Modulen zusammenschließen können. Wohin das im Detail führt, bleibt allerdings immer den Unternehmen selbst überlassen.

In the opinion of the "Auto Cluster Styria"-experts Uwe Galler and Waltraud Hösele process management is only a fashionable expression. It owes its current importance mainly to the new "ISO 9000", defining minimum standards for the organisation of company processes and in doing so focusing on 'process orientation'. Everyday practice, they maintain, has already moved far ahead actually, because numerous companies had adopted a process approach long ago, especially in the car industry. Analysis and new structuring of the value added chain, e.g., are distinct expressions of this process orientation which is additionally supplemented by methods like project management. In their interview with Harald A. Friedl Galler and Hösele point out that their main task at "AC Styria" is knowledge management.

Waltraud Hösele, project co-ordinator of the Cluster, explains what knowledge management is about: Since the various branches affiliated to the car industry permanently develop new concepts and methods, one of her tasks is the collection and distribution of information. This distribution of information is supplemented by providing concrete experience and helped by experts. The single cluster members, who are cluster members not least of all to learn from each other, are very much interested in know-how, especially from the areas quality management, supply chain management or eco management.

As a consequence, they understand the cluster first of all as a structure which provides technical and logistic means so that the respective 'learning partners' can join to become efficient modules. The responsibility for outcome in detail, however, always rests with the corporation.

*

Wer einen Abstecher in die alten Industriegebiete der Mur-Mürztal-Frucht wagt, wo der Wald wie ein tropischer Dschungel in die Höhe wuchert, oder über die Südautobahn durch die "Grüne Mark" rauscht, wähnt sich hier, an der Grenze zu Osteuropa, gerne in einer abgelegenen Waldheimat. Mitnichten: Die scheinbar so biedere Steiermark ist ein wichtiger Standort für Top-Firmen wie DaimlerChrysler, Alfa Romeo, Audi, Ferrari, Fiat, Jaguar, Mazda, Opel, Porsche, Rolls Royce, Suzuki und VW. Das Geheimnis der Attraktivität für alles, was in der Autobranche Rang und Namen hat, ist die "ACStyria Autocluster GmbH". Hinter dieser Firma verbirgt sich ein Ensemble von mittlerweile 146 kleinen und großen Betrieben der Kfz (zuliefer)branche, die über den ACStyria als ein hochgradig vernetztes Gewebe kooperieren, ein Heer von

10.000 Mitarbeitern beschäftigen und über 40 Automarken mit Bauteilen beliefern.

Die Bedeutung, welche die Steiermark als Automobilproduzent erreicht hat, ist in der Tat beeindruckend. Allein DaimlerChrysler hat hier in den letzten 25 Jahren rund 800.000 Fahrzeuge vom Fließband rollen lassen, in Graz entstehen mittlerweile jährlich 150.000 Automobile, darunter diverse Mercedes-Allrad-Modelle sowie der fast schon legendäre Chrysler Voyager. Nachdem in der 10-jährigen Präsenz des Eurostar in Graz mehr als 380.000 Chrysler Voyager "Made in Austria" das Werk verlassen hatten, wird nun - erst seit kurzem - auch die vierte Generation dieses erfolgreichen Mini-Vans in Graz gebaut. Und am Stadttor pochen bereits die nächsten Kandidaten: Ab 2003 wollen auch General Motors/Saab und BMW in Graz produzieren.

Die Automobilindustrie hat in der Steiermark eine lange Tradition. Bereits 1899 hatte der österreichisch-slowenische Pionier des Fahrzeugbaus, Johann Puch, die heutige Steyr-Daimler-Puch Fahrzeugtechnik mit Sitz in Graz gegründet. Ein halbes Jahrhundert später, im Jahr 1948, legte Hans List den Grundstein für die AVL List GmbH, die heute mit über 2.200 Mitarbeitern als eines der größten Motorforschungszentren der Welt gilt. Doch erst viel später wandelte sich die Steiermark zum echten Spezialisten für Automobilfertigung. Durch die Ansiedlung des Chrysler-Werkes im Jahr 1991 wurde ein regelrechter Boom an Betriebsansiedlungen von Zulieferern und auch selbstständigen Produktions- und Fertigungsstätten internationaler Konzerne ausgelöst. Dieser Prozess gipfelte 1995 im Projekt "Autocluster ACStyria" und erhielt mittels dieser logistischen Vernetzung eine völlig neue dynamische Dimension, die für "ZumThema:" zahlreiche Fragen aufwirft:

Was, so könnte man zusammenfassen, ist das Geheimnis des Erfolges dieses Phänomens? Oder grundlegender noch: Was ist dieses Konstrukt "Cluster" eigentlich? Ein gigantischer, hochgradig verschachtelter Konzern, eine kommunikative Fata Morgana, das geniale Produkt einer PR-Maschinerie oder einfach.... solides Prozessmanagement?

Zeltweg, wenige Wochen nach dem Österreich Grand Prix: An einem für Autofreaks derart sagenhaften Ort fand das Interview mit den ACStyria-Experten statt. Trotz dieser mythenhaften Gesprächsumstände beließen meine Gesprächspartner, Mag. Uwe Galler und Ing. Waltraud Hösele, keinen Zweifel an der Bodenständigkeit "ihrer" Firma - oder sollte man sagen: ihres Projekts? Hätte uns auch noch Frau Sonja Ratheiser, der gute Bürogeist vom ACStyria, Gesellschaft geleistet, so wäre bereits die gesamte Belegschaft versammelt gewesen. Tatsächlich steht und fällt mit dem Geschäftsführer Galler und der Projektkoordinatorin Hösele das gesamte Netzwerk, auch wenn sich die beiden bescheiden nur dafür verantwortlich fühlen, "die Fäden zu ziehen und das Netz zu weben."

Ganz so auf sich allein gestellt sind die zwei Profis aus dem Qualitäts- und Prozessmanagement freilich nicht. Immerhin ist der ACStyria seit zwei Jahren eine GmbH, zu deren Gründungs- bzw. Vorstandsmitglieder so bedeutsame Partner wie der Technologiedienstleister AVL, der Systemhersteller Magna, der Teilelieferant Krenhof, der Dienstleister TCM, der Consultant agiplan sowie die Steirische Industriellen Vereinigung und die Steirische Wirtschaftsförderung zählen.

Schon anhand dieser vielfältigen Kompetenzen, die sich hier unter einem Dach versammeln, wird offensichtlich, worum es bei diesem "Projekt" geht: um Austausch, um Synergien, um Kommunikation, um die gemeinsame Bewältigung der großen Herausforderungen durch die New Economy: "Jeder bringt in diesem Interessenskonglomerat etwas ein, vom Berater über den Lobbyisten bis zum Produzenten, von groß bis klein", wie Mag. Galler betont und damit den Sinn des Clusters auf den Punkt bringt, ohne damit bereits das Geheimnis dessen Erfolges zu lüften. Doch selbst für fingerfertige Fädenspinner erscheint es allerhand, das Geflecht von 146 Firmen und 10.000 Mitarbeitern zu koordinieren. Sollte sich ACStyria etwa als Modellfall für Prozessmanagement entpuppen?

"Die ACStyria ist im Grunde die Überlagerung von Glück und Wirtschaftspolitik!", wie Mag. Galler festhält: eine Tugend aus der Not des Niederganges der einstigen steirischen Schwerindustrie. In den 80ern waren durch den strukturellen Wandel zahlreiche Arbeitsplätze freigesetzt worden, was Teile der Steiermark sogar zur Krisenregion werden ließ. Die Umorientierung erfolgte erst durch die Ansiedlung des Eurostar-Werks Anfang der 90er, wodurch mit einem Schlag 1.644 Mitarbeiter unmittelbar beschäftigt wurden, weitere geschätzte 3.500 Arbeitsplätze konnten bei Eurostar-verbundenen steirischen Firmen geschaffen werden.

Mit der Voyager-Produktion wurden allerdings plötzlich völlig neue Anforderungen an die Region gestellt, unterstreicht Mag. Galler: "Um die großen Produktionsserien überhaupt zu ermöglichen, bedurfte es eines ausgeklügelten Zusammenspiels zahlreicher unterschiedlicher Lieferanten. Gleichzeitig rangen auch zahlreiche Firmen darum, Zulieferer für den Eurostar zu werden. Große Unternehmen siedelten sich gezielt an - wie z.B. der Bodenbezüge-Riese Collins & Aikman in Kapfenberg; Lear in Köflach (Sitzproduzent) und bereits etablierte Firmen spezialisierten ihre Fertigkeiten auf automobilspezifische Teile."

Zur besseren Steuerung dieser bemerkenswerten Dynamik promotete 1994 die Industriellenvereinigung erstmals die Idee eines automobilspezifischen Clusters. Diese Vision wurde von Landesrat Dipl.-Ing. Herbert Paiarl aufgegriffen und 1996 als "Autocluster ACStyria" umgesetzt. In beschäftigungspolitischer Hinsicht wurde dieses Netzwerk als Wachstumsmotor zum vollen Erfolg: Seit 1995 liegt die Steiermark hinsichtlich ihres Wachstums an Arbeitskräften 2 % über dem österreichischen Durchschnitt. Bis 1999 arbeiteten bereits über 30.000 Beschäftigte im Technologiesektor, davon 6.500 im Fahrzeugbau (1). So erstaunt es wenig, dass mittlerweile jedes dritte High-Tech-Produkt Österreichs aus der Steiermark kommt.

Ein wesentlicher Umstand der Startbedingungen habe in hohem Maße zum Gelingen des Clusters beigetragen, wie Ing. Hösele vor Augen führt, nämlich die Teilnahme von Firmen mit hoher Management-Kompetenz. "So agierten unter anderem die Logistik- und Consultant-Firma agiplan GmbH als eine Art "Steuermann", der aus eigener Praxis wusste, wie das Ganze funktionieren soll. Auch ohne die großen "Leitbetriebe" wie Magna, Steyr oder AVL wäre einem solchen Cluster der Erfolg wohl versagt geblieben. Nur etablierte Unternehmen mit ausreichender Erfahrung sind schon so weit voraus, dass sie auch eine gewisse Richtung vorgeben können und sollen. Und das wollen sie ja auch, denn dahinter steht das überragende Bedürfnis nach einer gut funktionierenden Kooperation mit neuen Partnern. Dadurch wiederum werden die 'jungen' Clustermitglieder in die Lage versetzt, von den 'alten Profis' zu lernen!" Damit wird auch die überragende Bedeutung des Clusters entlarvt: gegenseitiges Lernen, Wissens- und Erfahrungstransfer, Know-How-Partizipation.

So entspricht es auch der inneren Cluster-Logik, dass sich unter den gegenwärtig 146 Mitgliedern ("Im Mai 2000 waren es noch 64," bemerkt Ing. Hösele, "nächste Woche werden es wohl schon 150 sein!") 10 Logistiker, ebenso viele IT-Firmen und 30 - 40 Produzenten von Teilen finden: "Die haben alle irgendwie ein ähnliches Problem. Genau darum sind sie aufgeschlossen für Lösungsvorschläge! Sie wollen gegenseitig von der Erfahrung und Kompetenz der diversen Mitgliedsbetriebe profitieren, sei es bloß durch gegenseitiges Kennenlernen oder über ein gemeinsames Projekt." Der Cluster stellt die technischen und logistischen Mittel bereit, damit sich die jeweiligen "Lernpartner" zu effizienten Modulen zusammenschließen können.

"Unsere Aufgabe ist die Koordination von Inputs aus allen Bereichen, gemäß dem Prinzip des 'PPP', des Public Private Partnerships!", wie Mag. Galler anmerkt, ist doch gerade die Vielfalt der Mitglieder für den ACStyria so bezeichnend: "Ob privat oder öffentlich, ob Berater oder Lobbyist, jeder bringt etwas ein." Dieses Interessenskonglomerat war gewusst angestrebt worden, denn - so banal es auch klingen mag - "nur wenn wirklich jeder an einem Tisch sitzt und seine Interessen vertritt, macht es auch Sinn zu entscheiden, wohin das System sich entwickeln soll!"

Der Cluster als überdimensionaler Moderator? Als Prozessmanager? Oder Projektmanager?

Waltraud Hösele lässt sich da nicht festnageln: "Ein wesentliches Element unserer Arbeit liegt zweifellos im Wissensmanagement. In fast allen Unternehmensbereichen gibt es heute neue Schlagwörter als scheinbare Antworten auf neue Normen und Methoden. Dadurch entsteht bei unseren Mitgliedern ein enormer Informationsbedarf, beginnend mit der Frage: 'Ist das etwas für mich, und wenn ja, wie kann ich mir das selbst aneignen?'" Aus diesem Bedarf nach Antworten ergeben sich die wesentlichen Aufgaben der Cluster-Mitarbeiter praktisch von selbst: Informationen müssen gesammelt, ausgewertet, aufbereitet und entsprechend angeboten und ausgetauscht werden, damit letztlich "nicht jeder das Rad neu erfinden muss," wie Uwe Galler ein ACStyria-Leitmotiv formuliert.

Diese Informationsverwaltung ist gleichsam ein sich selbst regulierendes System, da die Mitglieder meist selbst einen konkreten Informationsbedarf anmelden. Vermittelt werden die gesammelten und aufbereiteten Informationen dann in Seminaren und Workshops. Ein zentrales Thema, um das sich die das Interesse der Cluster-Mitglieder immer wieder dreht, ist vor allem jenes des Qualitätsmanagements (QM), das "für die

Automobilindustrie von besonderer Bedeutung ist", wie die einstige QM-Konsultantin Hösele anmerkt.

Ein QM-System umfasst in der Regel organisatorische Maßnahmen, damit ein Unternehmen einen den Kundenwünschen entsprechenden Standard erreicht und auch hält. Dazu zählen typischerweise die Prozess-Standardisierung, also die Umstellung der Prozesse auf Nachvollziehbarkeit und Dokumentierbarkeit, deren laufende Verbesserung, die Korrektur von erkannten Fehlern und darüber hinaus konkrete Maßnahmen zur Vorbeugung gegen Fehler.

Die Einführung von Umweltmanagement, Supply-Chain-Management und Projektmanagement oder die Umsetzung von Umweltnormen wie etwa jene der Altfahrzeug-Richtlinie - das sind einige der häufigsten Probleme, zu deren Lösung sich die Cluster-Mitgliedern an das Team um Beistand und Information wenden: Wann kommt welche neue Regelung auf mich zu, und was muss ich dann im Betrieb umstellen? Wie müssen die Firmen z. B. ihre Produkte nunmehr gestalten, damit diese - gemäß der Altfahrzeug-Richtlinie - in 15 Jahren wieder verwertbar sind? "Ohne diese Information ist ein Betrieb über kurz oder lang weg vom Fenster!", urteilt Mag. Galler. "Ein Produkt muss stets so gestaltet werden, dass es vom Betrieb in der Weise lieferbar ist, wie und wann es konkret gebraucht wird. Unter den Firmen ein Bewusstsein für diese Probleme zu schaffen und konkretes Know-how für deren Lösungen zu vermitteln, nämlich was wann wie zu tun sei, um am Ball zu bleiben - das ist unsere Aufgabe."

Es klingt irgendwie wie im kommunikativen Paradies: Jeder redet mit jedem, jeder teilt seine Erfahrungen, jeder will für seinen Nächsten nur das Beste. Mag auch in Österreich schon immer jene Gesprächskultur gegolten haben, wonach "beim Reden die Leut' z'sammkommen", so ist diese hoch entwickelte Kommunikationskultur dennoch höchst verblüffend.

Mag. Galler winkt hingegen ab. "In der Autoindustrie ist schon immer eine gewisse ‚open-book‘-Strategie forciert worden, anfänglich freilich vor allem zwischen Kunde und Lieferant." Im Clusters haben die Leitbetriebe selbst ein Interesse daran, ihre kleineren Partner möglichst schnell weiterzuentwickeln, damit diese zufrieden stellend liefern können. Die meisten Kleinbetriebe sind - dies ist eine Besonderheit in Steiermark - sehr jung und darum noch relativ unerfahren. Deren eigene Innovationsbewältigung stellt sich somit als gemeinsame Herausforderung für alle Beteiligten. Jeder ist froh um Beistand und Erfahrungsaustausch zur Verbesserung der eigenen Produktionsprozesse. "Verheimlichungen gibt es ausschließlich bei neuen produktspezifischen Entwicklungen, etwa bei neuen Fahrzeugtypen. Das sind dann natürlich Topsecret-Agenden, denn die Enthüllung und Kopie derartiger Geheimnisse z.B. durch die Ost-Konkurrenz würden wirtschaftliche Katastrophen verursachen!" Darum werden Kooperationen im Bereich der spezifischen Produktentwicklung zumeist nur auf Auftrag von ausgewählten Kooperationspartnern mittels simultanen Engineerings abgewickelt, haben somit mit dem Cluster unmittelbar nichts zu tun.

An dieser Stelle betont Uwe Galler eindringlich, dass der ACStyria sämtliche Prozesse - ob solche der Produktion oder der direkten Interaktion - nicht selbst steuert, sondern lediglich die nötige Hilfestellung leistet, um die Partnerfirmen zur Teilnahme an den Prozessen zu befähigen. "Gestalten müssen die Firmen ihre Prozesse schon selbst!"

Insofern sieht sich das ACStyria-Team eher als Gate-Keeper und Informationsverwalter denn als Prozessmanager. Frau Hösele kann sich generell nicht recht mit dem Begriff des Prozessmanagements anfreunden. "Das ist gegenwärtig ein Modewort für Instrumente, die man früher als Projektmanagement bezeichnete." Tatsächlich habe man auf Management-Ebene schon sehr früh begonnen, in Projekten zu denken und diese auch weiterzuentwickeln. Dabei seien insbesondere die OEM's (Original Equipment Manufacturer) wie eben DaimlerChrysler, VW, BMW etc. - federführend gewesen, indem sie Standards und Methoden vorgaben und ihren Lieferanten nahe legten. Daran sei eigentlich nichts neu, eine jeweilige Wertschöpfungskette zu analysieren und zu verbessern, bloß nannte man die Vorbereitung und Verbesserung von Fertigungsprozessen bislang eben "Prozessentwicklung" oder "Prozesslenkung".

Freilich umfasst die aktuelle Definition von Prozessmanagement auch nicht-produktspezifische Prozesse wie etwa Einkaufsprozesse. Dies sei aber nichts Außergewöhnliches, handle es sich dabei doch letztlich um wesentliche Bestandteile der gesamten Wertschöpfungskette. Dass heute so viel von Prozessmanagement die Rede sei, liege für die QM-Expertin Hösele wohl auch an der aktuellen ISO-Revision: "Seit Dezember 2000 gilt die neue ISO 9000, die durch eine ausgeprägtere Prozessorientierung gekennzeichnet sei. Das bringt natürlich viele Unternehmen in einen Informationsnotstand und unter Zugzwang." Das Problem an der alten

ISO war deren strenge Gliederung sämtlicher Unterprozesse der Produktion in 20 Elemente. Für Unternehmen, die schon bislang prozessorientiert gearbeitet hatten, stellte dies ein ernsthaftes Hindernis dar: Nach der alten ISO waren nämlich fehlerhafte Einheiten als eigener Punkt außerhalb des Produktionsprozesses anstatt als integraler Bestandteil der betroffenen Einheit zu behandeln. Dadurch blieben Lern- und Verbesserungsprozesse stets separiert vom gesamten Wertschöpfungsprozess.

Bei der ISO 9000, die freilich nur die Basis für die automobilspezifischen Standards wie QS-9000 und VDA 6.1 bildet, handelt es sich um eine internationale Norm, die Mindeststandards für die Gestaltung der Unternehmensabläufe vorgibt. Damit soll sichergestellt werden, dass die Kunden die erwartete Qualität auch erhalten. Allerdings bezieht sich diese Norm ausschließlich auf die Qualität und Zuverlässigkeit der Leistungen und Lieferungen, sagt aber nichts über die Produkte selbst aus. Neu an der ISO 9000 ist die Umgruppierung und Ergänzung der bislang 20 Elemente zu nunmehr vier zentralen Bereichen, wobei der gesamte Wertschöpfungsprozess als Einheit zu betrachten sei. Dazu zählen die Bereiche Management, Ressourcenverwaltung, der Wertschöpfungs- und Leistungsprozess sowie - als wesentliche Neuerung - der Verbesserungszyklus. Mit Hilfe dieser Vorgaben soll ein Prozess der laufenden Verbesserung in Gang gesetzt werden. Weil aber zur Bewerkstelligung dieser Verbesserungen eine laufende Dokumentation der Produktionsabläufe - wie etwa Wareneingangsprüfungen oder Lieferantenbewertungen - gefordert wird, begehen viele Unternehmen den Fehler, sich auf die schlichte Dokumentationssammlung zu konzentrieren, anstatt ihr Unternehmen zu verändern.

Als ein Paradebeispiel für eine gelungene Umstrukturierung nennt Mag. Galler die St. Veiter Firma Funder. Hier wurden alle Abteilungsleiter durch vier Spartenleiter ersetzt; diese seien nunmehr für den Gesamtprozess vom Einkauf bis zum Versand verantwortlich. "Die Kollegen von Funder hatten mit ihrer Cluster-Mitgliedschaft sogar bewusst so lange gewartet, bis diese Umstrukturierung vollzogen war. Denn nach eigenen Aussagen sei es vor diesem Zeitpunkt unmöglich gewesen, einen für den Cluster explizit Verantwortlichen zu identifizieren." Die Umstrukturierung konnte binnen eines Jahres erfolgreich abgeschlossen und das Kompetenzproblem offensichtlich gelöst werden: Im März hat Funder die Cluster-Mitgliedschaft erworben und erfüllt nur eine wichtige Rolle als Zulieferer z.B. für Hutablagen und Türverkleidungen aus formbaren, leichten und doch sehr stabilen Holzfaserplatten. Beiläufig fügt Mag. Galler hinzu, nur sehr wenige Unternehmen zu kennen, die ihre gesamte Struktur in so umfassendem Maße verändern konnten.

Am Funder-Beispiel wird bereits sehr deutlich, was das AC Team jedenfalls nicht macht: der Umstrukturierung unmittelbar beistehen. Informations-, Erfahrungs- oder gar Expertenvermittlung ja, aber selbst Hand anzulegen ist nicht Aufgabe und Ziel. "Wir bieten Kontakte an, stellen Plattformen zur Verfügung. E-Business ist etwa auch so ein aktuelles Thema. Jeder redet davon!" stellt Ing. Hösele fest. "Wir bereiten dieses Thema für unsere Mitglieder entsprechend auf. Dazu vermitteln wir erst allgemeine Informationen, veranstalten dann Workshops zur Klärung der verschiedenen Dimensionen von e-Business." Parallel zu solchen Aktivitäten muss auch festgestellt werden, in welchem Ausmaß seitens der Firmen überhaupt ein Bedarf an Hilfestellung bestehe, um e-business-fit zu werden. Dem würden dann weitere Angebote in Form von Arbeitsgruppen und Seminaren folgen. "Im Fall des e-Business mussten wir dann feststellen, dass zu diesem Zeitpunkt kein konkreter Bedarf existierte, weil viele Unternehmen bereits eigenständig tätig waren. So hatte etwa AVL eine eigene e-Business-Arbeitsgruppe gegründet", ergänzt Mag. Galler.

Am Beispiel des e-Business wird die Arbeitsmethode des ACstyria-Teams sehr deutlich. Weil Uwe Galler selbst kein Experte für e-Business sei, verschafft er über das Netzwerk die notwendigen Kontakte: "Welches Problem hat ein Unternehmen am Herzen? Sofort vermitteln wir den richtigen Partner! Die Leute zusammenbringen, das ist unser Job!"

Klingt fast wie ein Heiratsinstitut. Ganz so einfach sind die Unterstützungsmaßnahmen des AC-Teams freilich nicht. Vielmehr umfassen diese mit insgesamt fünf Handlungsfeldern eine weit reichende Palette von Aufgaben, allen voran den bereits genannten Bereich der Information und Kommunikation. Darunter ist der Einsatz effizienter Informationsgrundlagen und -instrumente zu verstehen, wie etwa der Aufbau einer Datenbank mit Firmendaten der Partner, eine Internetpräsentation, Zuliefererverzeichnisse, periodisch gestreute Informationen aus dem Netzwerk, Betriebsbesichtigungen udgl. mehr.

Ein weiterer Aufgabenbereich sind Qualifizierungsmaßnahmen wie spezielle Bildungsangebote,

Fachveranstaltungen, Workshops, Inter-company-learning oder Studienreisen. Der Bereich Marketing & PR umfasst die Erstellung von Informationsmaterial, die Organisation von Messeteilnahmen, die Präsentation der Partnerunternehmen bei Herstellern und natürlich die klassische PR-Arbeit. Immer wichtiger werden auch die Internationalisierungsmaßnahmen. Dazu zählen die Bearbeitung von Anfragen aus dem Ausland bezüglich Kooperationspartner und Betriebsansiedlung sowie die Vernetzung mit ausländischen Automobilinitiativen.

Anhand dieser Darstellung wird klar, dass sich das ACstyria-Teams zentral als Kommunikations- und Koordinationsknotenpunkt versteht. Es sei auch gar nicht Sinn und Zweck, im Cluster irgendwelche spezifischen Fachkompetenzen aufzubauen, wie Ing. Hösele einschränkt: Viel zu groß wäre die Gefahr eines sich aufblähenden Apparats, der zudem gar nicht finanzierbar wäre. "Wir sind dazu da, gewisse Projekte und Ideen aufnehmen und Schwerpunkte zu setzen, die fachliche Betreuung jedoch über externe Experten abwickeln zu lassen." Ein Beispiel für einen derartigen Expertenpool innerhalb der ACstyria bildet das Logistikerforum, zu dem sich etliche Logistiker-Firmen wie DHL, die Jerich Lagerverwaltungs GmbH oder die Econsult BetriebsberatungsgesmbH formiert haben.

Es geht also ganz wesentlich um Erleichterung, Beschleunigung, Synergiennutzung. Steckt dahinter nicht doch auch das Prinzip des Prozessmanagements?

Waltraud Hösele bevorzugt generell den Begriff des Projektmanagements, weil letztlich immer das gesamte, mit der Serienproduktion abzuschließende Projekt den notwendigen Planungsrahmen vorgibt. Aber wenn man unbedingt von Prozessmanagement reden will, dann nur insofern, als es um die Verschlanung und Rationalisierung von Prozessen geht. Genau dazu trägt die kommunikative Struktur des Netzwerkes und die Arbeitsmethode des Teams wesentlich bei. Dies führte etwa zu dem herausragenden Erfolg, dass die Entwicklungszeit für neue Produkte wesentlich reduziert werden konnte. Mitte der 90er benötigte man bei Mercedes noch 3 Jahre, um aus einer Vision einen serienreifen Prototyp zu zaubern. Heute sind dazu nur noch 18 Monate nötig. "Dergleichen ist nur durch gutes Projektmanagement realisierbar!"

Solche Fortschritte schlagen sich auch in klingender Münze nieder. So wuchs die Bruttoproduktion innerhalb des Autoclusters zwischen 1995 und 1998 um 92 Prozent, während vergleichsweise jene von ganz Österreich um nur 35 Prozent anstieg. Auch die jährliche Arbeitsproduktivität pro Beschäftigten konnte in dieser Zeit um 50 Prozent gesteigert werden und lag 1998 bei 4,2 Mio. Schilling (1).

Ein derart perfektes, weil produktives Zusammenspiel zwischen den zahlreichen Firmen wirft die Frage auf, ob es innerhalb des Clusters eine Art von besonderer "Unternehmenskultur" gibt. Nach Ansicht Mag. Gallers bezeuge allein schon die schlichte Beteiligung am Cluster eine bestimmte Kultur der Offenheit für Veränderungen sowie der kooperativen Lernbereitschaft - nach dem Prinzip "Dabeisein ist alles!" Zudem sei es für ein Netzwerk typisch, auf Grund der ständigen Kommunikation und der damit verbundenen Wechselwirkung aufeinander abzufärben. So konnte sich Ing. Hösele während ihrer Besuche von Herstellern unterschiedlicher Produkte nicht des Gefühls erwehren, dass sich die Mitglieder "in gewissen Belangen zunehmend einen ähnlichen Stil aneignen."

Dass es sich bei der kommunikativen "Unternehmenskultur" der ACstyria-Mitglieder nicht nur um subjektive Eindrücke handelt, belegt auch eine Studie des Joanneum Research InTeReg, wonach es in keiner anderen Branche eine engere Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft, Forschung und Verwaltung gibt. Innerhalb der eigenen Unternehmensgruppe liegt die Kooperationsbereitschaft bei 66,7 Prozent, steiermarkweit dagegen nur bei 54,6 Prozent. Der Grad der Kooperation zwischen Clusterbetrieben mit Unternehmen aus anderen Branchen liegt mit 32,5 Prozent weit über dem Steiermark-Schnitt von 19,8 Prozent. Mit Universitäten und FH-Studiengängen kooperieren die Cluster-Firmen zu 37,5 Prozent, der steirische Schnitt liegt lediglich bei 18,4 Prozent.

Netzwerke enden üblicherweise nicht an der eigenen Haustüre. So überrascht es wenig, dass die Beziehungen des ACstyria längst über die "Grüne Mark" hinausreichen. Seit Juni 2000 besteht die Austria Automotive Association, kurz "Triple A" genannt, die eine Steigerung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit des Automobil- und Automobilzuliefersektors in Österreich anvisiert und bereits über 500 Unternehmen miteinander verbindet. Die Triple A bildet auch den institutionellen Rahmen für die Entwicklung einer österreichweiten e-Business-Plattform, an der gegenwärtig gemeinsam mit dem Autocluster Oberösterreich seit März auf Hochtouren gebastelt wird. Bis Juni soll der Business-Plan stehen,

bis September sogar die gesamte Plattform!

Auch auf internationaler Ebene hat der ACStyria großräumige Kontakte, etwa als Mitglied im Netzwerk AUTOREG, das die großen europäischen Automobilregionen wie Stuttgart, Birmingham oder Turin miteinander verbindet. Erst Mitte Mai hatte eine Cluster-Delegation mit 22 Firmen eine Kooperationsbörse in Stuttgart besucht, um die Kontakte zu Baden-Württembergischen Unternehmen wie Mercedes, Bosch und Porsche zu vertiefen.

In Hinblick auf die EU-Erweiterung verdichten sich zudem seit vergangenem Jahr die Beziehungen nach Südosteuropa. Hier laufen mehrere Projekte wie die Etablierung eines effizienten Wissensmanagements oder die Förderung des Technologietransfer zwischen den Unternehmen. Ein Partner von herausragender Bedeutung ist dabei der ungarische Pannon Automobil Clusters (PAC), dem die Firmen VW, Audi, Suzuki, Eluka und General Motors/Opel angehören und der für 9 Prozent des ungarischen BIP verantwortlich ist!

Langsam entwirrt sich das von Ing. Hösele und Mag. Galler dicht geflochtene Netz um das Geheimnis des ACStyria. Angesichts dieses enormen Aufgabenbereichs liegt die Frage auf der Hand, wie ein so kleines Team so effizient arbeiten kann. "Weil wir so gut sind" antwortet Uwe Galler unverblümt und erntet damit das schallende Lachen seiner Kollegin. Tatsächlich sei die Erfahrung der beiden eine wesentliche Voraussetzung für das reibungslose Gelingen des Clusters, wie Mag. Galler mit wiederum ernster Miene betont: "Wir kommen beide aus der Automobilbranche und kennen darum die praktischen Probleme der Produktion!"

Ing. Waltraud Hösele kommt unmittelbar aus dem QM-Bereich. 1995 arbeitete sie bei Collins & Aikman, übernahm dann die QM-Leitung bei der heute unter Georg Fischer und Mössner GmbH in Altenmarkt bekannten Al- und Mg-Gießerei und wurde schließlich Unternehmensberaterin. Dabei führte sie automobilspezifische Firmen zur Qualitätszertifizierung nach den für die Autobranche gängigen Standards. Im Jahr 2000 übernahm sie die Verantwortung für das Projektmanagement des Autoclusters.

Mag. Uwe Galler arbeitete Mitte der 90er-Jahre ebenfalls bei Collins & Aikman in Kapfenberg im Bereich Verkauf, Marketing und Kundenbetreuung, übernahm während dessen europaweiter Umstrukturierung für zwei Jahre die Werksleitung und wechselte schließlich ins Programmanagement für den Teppichboden des neuen Voyager innerhalb von Collins&Aikman. Auf diese Weise hatte er enge Kontakte zur steirischen Autobranche als auch zu Suzuki in Ungarn aufgebaut und umfassende Einsicht in die vielfältigen Prozessabläufe und in die damit verbundenen Probleme der Autoindustrie gewonnen. Dieser Hintergrund war eine wesentliche Grundlage für seine Kompetenz als nunmehriger Cluster-Geschäftsführer.

Und doch ist es letztlich wiederum die Qualität der Zusammenarbeit aller Beteiligten, wie Mag. Galler abschließend einwendet, denn ohne das enorme und zudem unentgeltliche Engagement mancher ACStyria-Gesellschafter wie Manfred Kainz (TCM) oder Gerd Holzschlag (Steirische Wirtschaftsförderung) würde mancher Erfolg nicht ganz so hell funkeln.

Harald A. Friedl ist Jurist und freier Publizist. Gegenwärtig dissertiert er über "Armutsbekämpfung durch nachhaltige Tourismusentwicklung bei den Tuareg" am Grazer Institut für Philosophie.