

Netzwerkmanagement

Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg

Thomas Becker · Ingo Dammer
Jürgen Howaldt · Stephan Killich
Achim Loose (Hrsg.)

Netzwerkmanagement

Mit Kooperation
zum Unternehmenserfolg

Zweite, überarbeitete und erweiterte Auflage

Mit 56 Abbildungen und 7 Tabellen

 Springer

Dr. Thomas Becker, M.A.
Becker Training & Consulting
Orchideenweg 6
53123 Bonn
t.becker@btc-projects.net
www.btc-projects.net

Dr. Stephan Killich
ConSense GmbH
Hermannstr. 8
52062 Aachen
s.killich@consense-gmbh.de
www.consense-gmbh.de

Dr. Ingo Dammer
conpara GmbH
Eupener Straße 70
50933 Köln
i.dammer@conpara.de
www.conpara.de

Dr. Achim Loose
KOKON Consult
Wupperstraße 95
42651 Solingen
loose@kokonconsult.de
www.kokonconsult.de

Prof. Dr. Jürgen Howaldt
Sozialforschungsstelle Dortmund -
Zentrale wissenschaftliche
Einrichtung
der Universität Dortmund
Evinger Platz 17
44339 Dortmund
howaldt@sfs-dortmund.de
www.sfs-dortmund.de

ISBN 978-3-540-71889-5 Springer Berlin Heidelberg New York
ISBN 978-3-540-20976-8 1. Auflage Springer Berlin Heidelberg New York

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detail-
lierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Überset-
zung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der
Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungs-
anlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes
oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Ur-
heberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung
zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen
des Urheberrechtsgesetzes.

Springer ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media
springer.de

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2005, 2007

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt
auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen-
und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden
dürften.

Herstellung: LE-TeX Jelonek, Schmidt & Vöckler GbR, Leipzig
Umschlaggestaltung: WMX Design GmbH, Heidelberg

SPIN 12047161 43/3100YL - 5 4 3 2 1 0 Gedruckt auf säurefreiem Papier

Geleitwort

Die Märkte der Welt sind ständig in Bewegung, denn die Bedingungen verändern sich in rasantem Tempo. Auch in Zukunft wird uns diese Entwicklung stark fordern. Wer sich in der Welt des intensiven Wettbewerbs und technischen Wandels behaupten will, muss sich permanent Kompetenz- und Konzeptvorsprünge erarbeiten.

Auch der Kooperationsmarkt wächst schnell, sowohl quantitativ wie an Bedeutung. Diese wachsende Bedeutung spiegelt sich in der europäischen Wirtschaftspolitik: die Entwicklung regionaler Wirtschaftskluster wird zum wesentlichen Mittel der Entwicklung des "Standorts Europa" als place of excellence im globalen Wettbewerb. Hier sind intelligente Kooperationsformen und professionelles Management von Clustern und Netzwerken gefragt.

In diesem Umfeld können sich nur solche Unternehmen behaupten, die sich schnell und fortlaufend anpassen – ihre Märkte und Zielgruppen, ihre Produkte, ihre Arbeitsweisen erneuern und dabei die Möglichkeiten einer Zusammenarbeit mit potenziellen Partnerbetrieben zielstrebig ausloten und bewerten.

Mittelständler müssen sich immer gegen die Großen ihrer Branche behaupten. Isoliertes Vorgehen ohne nach links und rechts zu schauen und Partner mit ins Boot zu nehmen, hat schon oft geradewegs in die Versenkung geführt hat. Dabei bieten sich genug Themenfelder an, um in Kooperationen mit Gleichgesinnten die Herausforderungen und Hürden des Marktes zu meistern.

Die Beteiligung an Netzwerken und Kooperationen wird gerade für kleine und mittlere Unternehmen immer wichtiger. Netzwerke bieten ihren Partnern ein hochflexibles Geflecht von Kooperationsbeziehungen. Sie eröffnen gute Chancen, die eigenen Geschäftsziele mit Hilfe strategischer Allianzen gut gewappnet anzugehen. Benötigte Ressourcen können zusammen getragen, bei der Suche nach neuen Lösungen Ideen außerhalb des eigenen Erfahrungsspektrums einbezogen werden.

Man muss das Rad nicht jedes Mal neu erfinden, auch in der Synthese unterschiedlicher Wissensbestände mehrerer Unternehmen kann die Ziellinie des eigenen Betriebes erfolgreich durchlaufen werden.

Netzwerke sind dann überlebensfähig, wenn es gelingt Konkurrenz und Zusammenarbeit miteinander zu vereinbaren und Stabilität sowie Kontinuität durch gegenseitiges Vertrauen zu gewährleisten. Erfolgreiche Kooperationen benötigen mehr als guten Willen. Sie setzen sorgfältige Planung, engagierte Promotoren, qualifizierten Umgang mit verbundtauglichen Arbeitsformen und ein kompetentes Netzwerkmanagement voraus.

Netzwerke müssen wachsen, sie müssen gehegt und gepflegt werden. Sie erfordern als Netzwerkmanager Menschen mit Bodenhaftung und Stallgeruch, die sich nicht durch die Interessen unterschiedlicher Betriebe verwirren lassen, sondern integrieren und koordinieren können und die Klaviatur des Netzwerkmanagements beherrschen. Netzwerkmanager alleine können keine Verbände aufbauen. Andere regionale Akteure wie die Verbände, die Bildungswerke der Wirtschaft, Berater, Trainer oder die Wissenschaft und Wirtschaftsförderung sollten sinnvolle Unterstützung leisten.

Aber letztlich sind wir es als Unternehmer, die entscheiden müssen, ob wir zu Kooperationen bereit sind!

Unser Unternehmen hat schon vor Jahren den in diesem Band vorgestellten regionalen Qualifizierungs- und Personalentwicklungsverbund MACH1 Weiterbildung & MACH2 Personalentwicklung mitbegründet und profitiert von den gemeinsamen einzel- und überbetrieblichen Aktivitäten auf dem breiten Feld der beruflichen Weiterbildung - mit sehr guter Resonanz bei unseren Mitarbeitern.

Synergieeffekte aus den gemeinsamen Aktivitäten und dem ständigen Erfahrungsaustausch sind eine hervorragende Basis für das entscheidende Quäntchen Überlegenheit. Nur wenn wir unsere Kenntnisse in der ständigen Reflexion mit anderen systematisch entwickeln und pflegen, können wir neue Impulse aufnehmen und den nötigen Fortschritt in Gang bringen. Dies gilt im übrigen auch für „Netzwerke an sich“. Netzwerke unterschiedlicher Couleur und Modernisierungsvision können und sollten voneinander lernen, um die entstandene Kooperationslandschaft weiter zum Wachsen zu bringen.

Die Herausgeber und Autoren dieses Bandes haben sich im Kompetenzzentrum Netzwerkmanagement zusammen geschlossen. Ihre Praxiserfahrungen und Konzepte haben sie in der nun vorliegenden zweiten Auflage dieses Readers aktualisiert und ergänzt. Neue Aspekte aus der jüngeren Netzwerkforschung und –praxis sind hinzu gekommen: „fortgeschrittenere“ und organisatorisch anspruchsvollere Themen wie „Qualitätsmanagement für Kooperationen“ oder „Kooperationsmanagement auf Auslandsmärkten“ lenken den Blick auf neu angelegte Kooperationsfelder.

Der Seminarteil am Ende des Bandes ist ebenfalls neu und weist auf Weiterbildungsmöglichkeiten hin. Er bietet allen Netzwerk-Enthusiasten, die sich praktisch erproben wollen, Know-how, um Netzwerke für ihre eigenen Ziele und Zwecke aufzubauen und mit Leben zu erfüllen.

Ich lade alle Leser ein, an diesem Wissen zu partizipieren und das Angebot des Kompetenzzentrums Netzwerkmanagement anzunehmen, dieses Wissen zu teilen.

Martin Kannegiesser

Unternehmer und Präsident des Arbeitgeberverbandes Gesamtmetall

Vorwort zur 2. überarbeiteten Auflage

Mit der Aussage „Den Netzwerken gehört die Zukunft!“ begann vor nunmehr zwei Jahren die erste Ausgabe unseres Buches „Netzwerkmanagement – Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg“. Das Thema Netzwerke hat seitdem nichts von seiner Bedeutung verloren. Im Gegenteil: Ohne Netzwerke und Kooperationen geht heute fast nichts mehr. Dies gilt für Wissenschaft und Forschung ebenso wie für die Wirtschaft. So betont Bundesforschungsministerin *Annette Schavan* in ihrem Vorwort zur Hightech-Strategie für Deutschland, die darauf zielt eine nationale Strategie zu entwickeln, um Deutschland wieder an die Weltspitze der wichtigsten Zukunftsmärkte zu führen: „Wir schlagen Brücken zwischen Wissenschaft und Wirtschaft: Kooperationen und Gemeinschaftsprojekte werden so stark gefördert wie noch nie.“ Aber auch in der deutschen Wirtschaft werden Kooperationen und Netzwerke immer mehr zentraler Bestandteil einer Strategie, die auf den Erhalt und Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit zielt.

In seinem Aufsehen erregenden Bestseller „Die Welt ist flach“ beschreibt *Thomas L. Friedman*, Kolumnist der New York Times und einer der weltweit angesehensten Journalisten, die Folgen der 3. Phase der Globalisierung. Mit ihr ist durch die Entwicklung neuer Technologien seit der Jahrtausendwende ein neues globales Spielfeld entstanden, in dem die Ausgangsbedingungen aller Mitspieler angeglichen wurden und die Herausbildung neuer Kompetenzen und Geschäftspraktiken nötig wurde, „um diese globale Plattform der flachen Welt optimal zu nutzen“. Dies schaffte „eine ganz neue, webbasierte Plattform der globalen Kooperation, die es Individuen, Gruppen, Unternehmen und Universitäten überall auf der Welt ermöglichte, in einem nie dagewesenen Maße miteinander zu kooperieren.“ *Hans-Jörg Bullinger*, Präsident der renommierten Fraunhofer-Gesellschaft, spricht vor diesem Hintergrund von einem Paradigmenwechsel des Innovationssystems, in dessen Mittelpunkt immer mehr flexible Innovationsnetzwerke stehen.

Für Friedman gehört das Herstellen und Fruchtbarmachen von Partnerschaften somit zu einer Kernkompetenz der heutigen Geschäftswelt (Friedmann 2006, 535). Gerade aber im Hinblick auf das Management von Kooperationen und Netzwerken lassen sich noch deutliche Defizite feststellen. So verwies eine gemeinsame Studie von Mercer Management Consulting und TU München zu Netzwerken im Automobilbereich aus dem Jahr 2005 auf deutliche Defizite im Hinblick auf deren Management (Mercer Management Consulting 2005). Das Management solcher Netzwerke - so die Studie - erfordert neue Kompetenzen, die heute nur in Ausnahmefällen in den beteiligten Unternehmen vorhanden sind. Um ihre Leistungsfähigkeit ausschöpfen zu können brauchen Netzwerke jedoch ein professionelles Netzwerkmanagement, das sich von traditionellen Formen des Managements eines Unternehmens

deutlich unterscheidet. Denn Netzwerke sind komplexe soziale Systeme, deren Management weitgehend ohne formales Direktionsrecht auskommen muss. Notwendig sind deshalb Managementkonzepte, die für die spezifischen Bedingungen von Netzwerken ‚gemacht‘ und in solchen Strukturen erprobt wurden. Und genau mit diesen Konzepten und Methoden beschäftigen sich die Beiträge dieses Buches. Dabei arbeiten sie, wie es im Einführungsbeitrag heißt, *„aus der Praxis stammende Erfahrungen für die Praxis systematisch auf“*. Dies war in der ersten Auflage so und wird als erfolgreiches und bisher einzigartiges Konzept in der zweiten Auflage beibehalten.

Dass das Thema „Netzwerkmanagement“ zunehmend an Bedeutung gewinnt, wird auch dadurch unterstrichen, dass inzwischen auch die Beraterbranche hier ein neues Geschäftsfeld entdeckt. Sie zeigt ein wachsendes Interesse an „Netzwerkberatung“ im Sinne einer Beratung, die „sich auf die Bildung, das Management, die (Weiter-)Entwicklung, aber auch die Beendigung von interorganisationalen Netzwerkbeziehungen“ richtet, wie Manning und Sydow es formulieren.

Hier hat das Kompetenzzentrum Netzwerkmanagement mit dem Versuch, die vorhandenen Kompetenzen im Bereich des Netzwerkmanagements zu bündeln und aufeinander abgestimmte Dienstleistungen für unterschiedliche Zielgruppen anzubieten, schon früh die Zeichen der Zeit erkannt. Dabei hat es die Themen „Netzwerkberatung“ und „Beratungsnetzwerke“ in produktiver Weise mit einander verknüpft.

Mit der Herausgabe dieses Buches wollte das Kompetenzzentrum Netzwerkmanagement dazu beitragen, die Lücke zu schließen, die zwischen der wachsenden Häufigkeit und zunehmenden Wichtigkeit von Kooperationen auf der einen und fehlender praxisorientierter Literatur auf der anderen Seite entstanden war. Mit der Zielgruppe der Praktiker der Netzwerkarbeit aus Wirtschaft und öffentlichen Institutionen vor Augen, sollte das Buch einen Überblick über den momentanen state of the art und ein Nachschlagewerk zur Beantwortung konkreter Fragen der Praxis des Netzwerkmanagements bieten.

Angesichts der positiven Aufnahme des Buches können wir heute feststellen, dass sowohl die Grundidee als auch das Konzept des Buches - zugleich Überblicks- und Nachschlagewerk sein zu wollen - sich bewährt haben. Dennoch erschien es uns angesichts der Beschleunigung aller gesellschaftlichen Prozesse, die auch an der Netzwerkthematik nicht vorbeigeht, notwendig, in der zweiten Auflage aktuelle Entwicklungen aufzunehmen, einzelne Aufsätze zu aktualisieren sowie der Entwicklung neuer Themen mit der Aufnahme zusätzlicher Artikel gerecht zu werden.

Neu aufgenommen haben wir deshalb Beiträge zu den Themen „Cluster- und Strukturpolitik“, „Optimierung von Geschäftsprozessen in Netzwerken“, „Integrierte Managementsysteme“, „Netzwerkanalyse“ sowie „Nachhaltigkeitsorientierte Netzwerke“. Aufgenommen wurde zudem je ein zusätzliches Beispiel aus den Bereichen der „Beraternetzwerke“ und der „Kooperativen Fabrikplanung“ sowie ein Beitrag über die net’swork, die bislang einzige Messe für Unternehmensnetzwerke. Darüber hinaus wurden die Artikel zu den Bereichen Medien- und Gesundheitswirtschaft im Abschnitt „Kooperation

konkret“ sowie der Einführungsbeitrag „Netzwerke – praktikabel und zukunftsfähig“ aktualisiert.

Wir würden uns freuen, wenn die zweite Auflage eine ebenso freundliche Aufnahme beim interessierten Publikum findet wie die erste. Wir haben versucht, Anregungen und Kritik aufzunehmen, neue Gedanken zu integrieren und in die Gestaltung des hiermit vorgelegten Bandes einfließen zu lassen. Auch dieses Mal freuen wir uns auf die Resonanz bei den Leserinnen und Lesern, denen es wie uns darum geht, das Thema Netzwerkmanagement weiter zu befördern.

Die Herausgeber

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
Vorwort zur zweiten überarbeiteten Auflage.....	VII
<i>Teil 1: Strukturen erfolgreicher Kooperation</i>	
Netzwerke – praktikabel und zukunftsfähig.	3
Thomas Becker, Ingo Dammer, Jürgen Howaldt, Stephan Killich, Achim Loose	
Formen der Unternehmenskooperation.....	13
Stephan Killich	
EU-Cluster- und Strukturpolitik 2007 – 2013: Ein Ausblick am Beispiel NRW	23
Peter Vieregge, Ingo Dammer	
Entwicklungsphasen von Netzwerken und Unternehmenskooperationen	35
Jürgen Howaldt, Frank Ellerkmann	
Gelingende Kooperation („Effizienz“)	49
Ingo Dammer	
<i>Teil 2: Prozesse für erfolgreiches Netzwerkmanagement</i>	
Leitbildentwicklungen in Kooperationen	63
Thomas Becker	
Geschäftsprozesse in Kooperationen optimieren	75
Thomas Becker, Frank Ellerkmann	
Qualitäts- & Integrierte Management Systeme in Unternehmensnetzwerken	91
Stephan Killich, Iris Bruns, Alexander Künzer	
Wirksames Wissensmanagement in Netzwerken	105
Stephan Killich, Ralf Kopp	
Auf dem Weg zur ‚Nachhaltigen Entwicklung‘: Nachhaltigorientierte Netzwerke.....	119
Georg Unger, Achim Loose	
Rechtliche Gestaltung von Unternehmensnetzwerken	129
Achim Loose, Ralph Schlüter, Georg Stoffels, Georg Unger	
Wer spricht mit wem? Kooperations-Controlling per Netzwerkanalyse	139
Ralph Klocke	

Teil 3: Kooperation konkret

Kreativität – Konvergenz – Kooperation: die Medienbranche.....	161
Ingo Dammer, Achim Loose	
Wissensbasierte Dienstleistungen	171
Jürgen Howaldt, Ralf Kopp	
Kooperationsnetze in der Gesundheitswirtschaft	181
Arno Georg	
Logistik als Bindeglied in Produktionsnetzwerken.....	195
Frank Ellerkmann	
Unternehmenskooperationen und Netzwerke im Handwerk.....	209
Peter Flocken, Achim Loose	
Virtuelles Kaufhaus der Region	219
Ralph Klocke	
Vernetzt – Kooperationen in der Textil- und Bekleidungsindustrie	229
Thomas Becker	
Cluster und Kompetenzstandorte: Wie identifiziert man Potenziale für regionale Kooperationen und Netzwerke?	237
Peter Vieregge	
Personalentwicklung im Mittelstand – Synergien im regionalen Verbund.....	251
Bernd Helbich	
Kooperative Dienstleistungserbringung im Bereich der Fabrikplanung.....	265
Asli Sagirli	
net’work – eine Lichtung im Dschungel der Netzwerk- und Kooperationswelt	275
Gabriele Nitsch	
Serviceteil	
Lust und Last der Netzwerkberatung.....	285
Jürgen Howaldt, Ralf Kopp, Achim Loose	
Seminare und Workshops zum Netzwerkmanagement.....	295
Bernd Helbich	
Partnerprofile des Kompetenzzentrum Netzwerkmanagement	305
Autorenverzeichnis	321
Index	325

Teil 1:

**Strukturen
erfolgreicher
Kooperation**

Netzwerke – praktikabel und zukunftsfähig

Thomas Becker, Ingo Dammer, Jürgen Howaldt, Stephan Killich,
Achim Loose

1 Den Netzwerken gehört die Zukunft!

Das jedenfalls behaupten zahlreiche Experten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik. Das Spektrum möglicher Verbundaktivitäten ist breit. Dabei sind in den letzten Jahren z. T. mit Unterstützung durch öffentliche Mittel vielfältige Netzwerke und Kooperationsverbände entstanden, die sich nicht nur mit der direkten Kooperation von Unternehmen, sondern auch mit der Bündelung regionaler und überregionaler Weiterbildungs- und Beratungstätigkeiten sowie mit der Zusammenarbeit von Akteuren der Arbeitsmarkt- und Strukturentwicklung beschäftigen oder gar Mischformen aus all diesen Aktivitäten hervorgebracht haben.

Die Diskussion um Netzwerke als eine spezifische Koordinierungsform menschlichen Handelns jenseits von Markt und Hierarchie hat inzwischen nahezu alle gesellschaftlichen Teilbereiche erreicht. Zwischen Netzwerk als neuem Mythos einerseits und Netzwerken als „zentralem Begriff einer anderen Moderne“ (sfs 1998, Howaldt u.a. 2001) andererseits changieren dabei die Einschätzungen. Renommiertere Autoren wie der Soziologe Manuel Castells gehen inzwischen sogar so weit, die Gesellschaft des 21. Jahrhunderts als „network society“ zu bezeichnen, in der sich alle relevanten Prozesse in Wirtschaft und Gesellschaft um die Organisationsform Netzwerk gruppieren (Castells 2000).

Gleichzeitig aber ist Literatur, die das Phänomen „Netzwerke“ unter praktischen Gesichtspunkten behandelt, noch dünn gesät und nicht immer leicht zu finden. Worin besteht die konkrete Bedeutung von Netzwerken im Rahmen von betrieblichen und regionalen Innovationsprozessen, wo sind die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit und worin liegen ihre spezifischen Erfolgsfaktoren? Welche Netzwerktypen sind eigentlich in den letzten Jahren entstanden, für welche Ziele eignen sie sich und wie werden sie gemanagt und organisiert? Mit diesen Fragen beschäftigen sich die Beiträge des vorliegenden Bandes; sie arbeiten dabei, wie es sich schon in der ersten Auflage bewährt hat, *aus der Praxis* stammende Erfahrungen *für die Praxis* systematisch auf.

„Wo die Großen fusionieren, müssen die Kleinen kooperieren.“

Diese Einsicht setzt sich bei Entscheidungsträgern in Unternehmen und Institutionen zunehmend durch. Sie formuliert präzise den Kern dessen, was für die kleinen und mittelgroßen Unternehmen als „Globalisierung“ bzw. als deren Folgen wirksam wird. Die bestehen nämlich weniger in einer tatsächlichen Erweiterung der Absatzmärkte mit der Tendenz ‚weltweit‘, wie es der Begriff „Globalisierung“ nahe legt, sondern vielmehr in zunehmender Komplexität und Verdichtung der für die kleinen und mittleren Unternehmen relevanten Marktstrukturen sowie in zunehmender Beschleunigung der Marktprozesse.

Manche Konzepte, die als erste zur Bewältigung dieser Entwicklung eingesetzt wurden, sind mittlerweile in vielen Hinsichten an ihre Grenzen gestoßen: Kostensenkung und Verschlanung der Unternehmensstrukturen gefährden ab einem gewissen Punkt Leistungsfähigkeit und Elastizität des Unternehmens, zu weit getriebene Spezialisierung wird zu einem Wettbewerbsnachteil, wenn die Kunden wieder stärker nach komplexen, aber weiterhin passgenauen Leistungen Ausschau halten.

Netzwerke und Kooperationen sind, richtig gehandhabt, praktische Instrumente für den Mittelstand, den Anforderungen der so verstandenen Globalisierung nachkommen zu können. Sie erlauben es, notwendig werdende Entwicklungen mitzuvollziehen, für die die Kraft des einzelnen Unternehmens sehr oft nicht ausreicht, ohne auf der anderen Seite die Eigenständigkeit aufgeben zu müssen, die viele der kleinen und mittleren Unternehmen erst zu ihren spezifischen Leistungen befähigt.

Und nicht nur das. Netzwerke, Kooperationen und Verbände mittelständischer Unternehmen sind noch in einem weiteren wichtigen Aspekt analog zu den Fusionen der großen Konzerne zu betrachten: Auch sie fungieren als strategische Mittel, um die aktiven *Gestaltungsmöglichkeiten* der Beteiligten hinsichtlich ihrer Märkte zu vergrößern. Dies ist eine psychologisch nicht zu unterschätzende Leistung von Netzwerken und Kooperationen, gerade in Hinblick auf einen Mittelstand, der sich in den letzten Jahren, was Marktentwicklungen betraf, zunehmend als mit dem Rücken zur Wand stehend und eher als Spielball der Mächte denn als aktiver Marktteilnehmer erlebte.

In diesem Rahmen gewinnt die Arbeit in Netzwerken und Kooperationsverbänden für kleine und mittelgroße Unternehmen zunehmend an Bedeutung. Viele Beispiele zeigen, dass die Arbeit in Netzwerken immer mehr zu einem wichtigen positiven Wettbewerbsfaktor wird, sozusagen zu erfolgreicher ‚Globalisierung vor Ort‘. Einige Beiträge in diesem Band illustrieren das anschaulich.

Was Netzwerke leisten können

Am Anfang steht in der Regel die Frage, welche Vorteile solche Netzwerke dem eigenen Unternehmen, der eigenen Institution konkret bringen. Die Leistungsfähigkeit von Netzwerken hat viele Facetten. Die flexiblen Kooperationsbeziehungen ermöglichen es den Partnern beispielsweise,

- die eigenen Geschäftsziele mit Hilfe strategischer Allianzen erfolgreicher anzugehen;
- Unterstützung durch erfahrene Partner für eigene Innovationsprozesse sicherzustellen;
- benötigte Kompetenzen und Ressourcen zusammenzuführen, für die beteiligten Unternehmen nutzbar zu machen und dadurch Kosten zu sparen;
- Ideen und Anregungen von jenseits des eigenen ‚Tellerrands‘ zu bekommen;
- Leistungen zu erbringen, die die Wettbewerbsfähigkeit am Markt entscheidend erhöhen, aber von keinem Partner aus eigener Kraft erbracht werden können.

Anforderungen an Netzwerkarbeit

Andererseits fällt erfolgreiche Netzwerkarbeit nicht vom Himmel. Zahlreiche kooperationspezifische Aspekte müssen berücksichtigt werden, mit denen die Partner im betrieblichen Alltag zuvor keine Erfahrungen machen konnten. So müssen

- zunächst die geeigneten Partner gefunden,
- unterschiedliche Interessen und Erwartungshaltungen unter einen Hut gebracht,
- geeignete Arbeitsformen entwickelt und spezielle Arbeitsmethoden gelernt,
- eine netzwerktragende Infrastruktur aufgebaut,
- Spielregeln definiert und Kooperationsvereinbarungen getroffen
- sowie Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern aufgebaut und kontinuierlich weiterentwickelt werden.

Insofern verwundert es nicht, dass viele Kooperationen trotz des guten Willens aller Beteiligten weit unter ihren Möglichkeiten bleiben, mit großen Problemen zu kämpfen haben oder sogar scheitern. Aufbau und Betrieb erfolgreicher Kooperationen sind eben an spezifische Voraussetzungen gebunden.

Den durchaus anspruchsvollen Anforderungen an die Gestaltung von Netzwerken steht aber erfahrungsgemäß eine weitgehende Unkenntnis im Hinblick auf das „praktische Management der Netzwerkstrukturen und -prozesse“ gegenüber (Sydow 1999, 304). So greift das Management von Netzwerken im Wesentlichen auf die im betrieblichen Projektmanagement entwickelten Konzepte und Instrumente zurück. Hier ist die Entwicklung von eigenen Methoden und Instrumenten notwendig. Sie steckt jedoch noch ebenso in den Kinderschuhen wie die Entwicklung von spezifischen Beratungs- und Qualifizierungsangeboten für Netzwerkmanager (vgl. Flocken u.a. 2001).

Das Kompetenzzentrum Netzwerkmanagement

An dieser Problemlage setzt das Kompetenzzentrum Netzwerkmanagement an. Ziel des im Jahr 2001 gegründeten Kompetenzzentrums ist es, das vorhandene Know-how im Bereich des Netzwerkmanagements zu bündeln und aufeinander abgestimmte Dienstleistungen für unterschiedliche Zielgruppen anzubieten. Das Kompetenzzentrum möchte hierzu Lernprozesse zwischen den beteiligten Partnern initiieren und zu gemeinsamen Reflexionsprozessen beitragen. Es bietet darüber hinaus umsetzungsorientierte Leistungen an, die die Kunden bei Aufbau und Betrieb von Netzwerken und Verbänden gezielt unterstützen. Außerdem werden offene Fragen zum Thema Netzwerkmanagement durch eigene Forschungsarbeiten behandelt.

Das Kompetenzzentrum Netzwerkmanagement richtet sich mit seinen Angeboten an:

- Kleine und mittlere Unternehmen, die Geschäftskooperationen aufbauen;
- Institutionen und öffentliche Einrichtungen, die Innovationsverbände planen;
- Personen, die mit der Steuerung von Netzwerken betraut sind.

Das Angebot versteht sich als Hilfe zur Selbsthilfe und soll potenzielle Kunden bei der Gestaltung eigener Lösungen nachhaltig unterstützen.

Die Struktur

Dreizehn renommierte Partner aus Forschung und Beratung arbeiten aktiv im Kompetenzzentrum mit. Ein Kernteam fungiert als zentrale Koordinierungsstelle mit den Aufgaben Öffentlichkeitsarbeit, Akquisition, Qualitätssicherung, Produktgestaltung und strategische Weiterentwicklung des Zentrums.

Die Partner bringen ihre netzwerkbezogenen Beratungs- und Forschungskompetenzen in das Zentrum ein und bieten netzwerkspezifische Leistungspakete an, die im Serviceteil dieses Bandes aufgelistet sind. Das *Kompetenzzentrum Netzwerkmanagement* stellt eine bisher einzigartige Bündelung von Netzwerk-Know-how dar, zu dessen weiterem Ausbau es die kontinuierliche Zusammenarbeit mit nationalen und internationalen Netzwerkexperten anstrebt.

Im Februar 2007 haben die Partner die Vereinsgründung vollzogen, um Verbindlichkeit, Effektivität und Effizienz des Kompetenzzentrums Netzwerkmanagement, das nunmehr also als e.V. firmiert, weiter zu erhöhen.

Aktivitäten

Im Mittelpunkt der Aktivitäten des Kompetenzzentrums stehen konkrete Projekte zur Unterstützung von Unternehmen und regionalen Akteuren bei Aufbau und Weiterentwicklung von Netzwerken. Die Partner des Kompe-

tenzentrums sind dabei in vielfältigen Branchen und Bezügen tätig. Einen Überblick über das breite Tätigkeits- und Kompetenzspektrum der im Kompetenzzentrum aktiven Partner geben die hier versammelten Aufsätze. Dabei ist die Arbeit ausgesprochen erfolgreich. So wurde die von KOKON Consult und RKW NordWest betreute Wuppertaler „Raumfabrik“ in einem bundesweiten Wettbewerb von einer hochrangig besetzten Expertenjury zur „Koope-
 ration des Jahres“ für den Bereich Handwerk gewählt.



Abb. 1: Kooperationsmerkmale

Die Partner sind in ihrer gemeinsamen Arbeit an einem einheitlichen Beratungsleitbild orientiert, das eine reibungslose Kooperation sicherstellt. Regelmäßige Netzwerktreffen garantieren dabei einen kontinuierlichen Erfahrungs- und Know-how-Austausch. Sie dienen gleichzeitig der Sicherung der Qualität der Beratungs- und Qualifizierungsangebote.

Projektteams und gemeinsame Workshops zu bestimmten Aspekten der Netzwerkarbeit haben die Aufgabe, die angewandten Konzepte und Instrumente kontinuierlich weiter zu entwickeln. Gezielt werden in Kooperation mit renommierten Forschungseinrichtungen neue Themen bearbeitet und innovative Dienstleistungsangebote entwickelt. So steht aktuell die Frage nach

geeigneten Konzepten für ein erfolgreiches Wissensmanagement in Netzwerken im Zentrum von Forschungs- und Beratungsprojekten, die von verschiedenen Partnern im Rahmen des Kompetenzzentrums durchgeführt werden. Unternehmensnetzwerke im Rahmen von Clusterentwicklungen sind ein weiteres wichtiges Thema.

2 Zu diesem Band

Mit der Herausgabe der zweiten, aktualisierten und erweiterten Auflage des Buches möchte das Kompetenzzentrum Netzwerkmanagement dazu beitragen, die bedauerlich große Lücke zu schließen, die zwischen der wachsenden Häufigkeit und zunehmenden Wichtigkeit von Kooperationen auf der einen und fehlender praxisorientierter Literatur auf der anderen Seite entstanden ist.

Dieser Band wendet sich an Praktiker aus Wirtschaft und öffentlichen Institutionen. An solche, die bereits mit operativen Fragen des Netzwerkmanagements beschäftigt sind; ihnen wird ein Überblick über den momentanen state of the art und ein Nachschlagewerk zur Beantwortung konkreter Fragen der Praxis des Netzwerkmanagements geboten. Und an solche, die sich mit dem Gedanken an zukünftige Kooperationen beschäftigen; ihnen wird die Möglichkeit gegeben, sich vorab ein Bild von der Leistungsfähigkeit und den Anforderungen zu machen, die mit Gründung und Betrieb einer Kooperation einhergehen.

Um diesem doppelten Anspruch - Überblicks- und Nachschlagewerk - gerecht zu werden, ist der vorliegende Band in nunmehr vier Abschnitte eingeteilt.

Der erste Abschnitt „Strukturen erfolgreicher Kooperation“ beginnt mit einem Überblick über die verschiedenen möglichen „*Formen der Unternehmenskooperation*“ (Stephan Killich). Dieser Beitrag kann Netzwerkinteressierte insbesondere in der Planungsphase bei grundsätzlichen Entscheidungen unterstützen.

In dem Beitrag „*EU-Cluster- und Strukturpolitik 2007 - 2013*“ beschäftigen sich Peter Vieregge und Ingo Dammer am Beispiel Nordrhein-Westfalens mit den Konsequenzen, die der wirtschaftspolitische Strategiewechsel auf EU-Ebene für Regionen und Unternehmensnetzwerke vor Ort haben wird.

Der Beitrag „*Entwicklungsphasen von Netzwerken und Unternehmenskooperationen*“ (Jürgen Howaldt / Frank Ellerkmann) schildert die unterschiedlichen Schwerpunkte und Strategien, die durch die Entwicklung von Kooperationen, angefangen bei der Partnersuche bis hin zur Auflösung, erforderlich werden. Hier finden vor allem erfahrene Praktiker wichtige Hinweise für ihre alltägliche Arbeit im Netzwerkmanagement.

„*Gelingende Kooperation*“ (Ingo Dammer) gibt einen Einblick in die verzwickte Struktur der so genannten ‚weichen‘ Faktoren, die über das Gelingen von Kooperationen entscheidet. Netzwerkmoderatoren können sich hier erfahrungsgestützte Anregungen für die Bewältigung der psychologischen Aspekte ihrer Arbeit holen.

Der zweite Abschnitt beschreibt die zentralen Prozesse, die für ein erfolgreiches Netzwerkmanagement von Bedeutung sind. Der erste Aufsatz befasst sich mit dem Thema „*Leitbildentwicklung in Kooperationen*“ (Thomas Becker), einem der anspruchsvollsten, aber häufig vernachlässigten Teilbereich des Netzwerkmanagements.

Erweitert wurde die zweite Ausgabe durch den Artikel „*Geschäftsprozesse in Netzwerken optimieren*“ von Frank Ellerkmann und Thomas Becker. Er beschäftigt sich mit der Notwendigkeit der Professionalisierung der Gestaltung von Geschäftsprozessen in Netzwerken und gibt einen Überblick über Praxisbeispiele und praxisnahe Vorgehensmodelle. Abschließend werden Hemmnisse und Risiken vorgestellt, die während der Geschäftsprozessoptimierung in Kooperationen auftreten können.

Das Management der Qualität der Produkte und Leistungen eines Netzwerkes steht in dem Beitrag „*Qualitäts- & Integrierte Managementsysteme in Unternehmensnetzwerken*“ von Stephan Killich im Mittelpunkt. Dabei werden die spezifischen Anforderungen an Managementsysteme in Unternehmensnetzwerken aufgedeckt und entsprechende Vorgehensweisen sowie Unterstützungsmöglichkeiten beschrieben.

Eins der aktuell meist besprochenen, aber nur selten befriedigend geregelten Themen beleuchtet der Beitrag „*Wirksames Wissensmanagement in Netzwerken*“ (Stephan Killich / Ralf Kopp). Hiervon ist jede Kooperation mehr oder weniger intensiv betroffen und wird mit einiger Sicherheit praktikable Lösungsansätze für ihre Probleme im Bereich Wissensmanagement finden.

Der Artikel von Georg Unger und Achim Loose nimmt das Thema „Nachhaltigkeit“ unter dem Fokus der Bedeutung für Unternehmensnetzwerke und Kooperationen auf. Vor dem Hintergrund praktischer Beispiele konstatieren die Autoren einen wachsenden Bedarf an netzwerkförmigen Kooperationsstrukturen unter Einbezug relevanter Akteure aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft, um den Anforderungen nachhaltigen Wirtschaftens gerecht werden zu können..

In Artikel „*Wer spricht mit wem?*“ von Ralph Klocke wird dargestellt, wie sich die Methode der Netzwerkanalyse für die Erfolgskontrolle beim Aufbau und Management von Kooperationen einsetzen lässt. Im Mittelpunkt des Artikels steht eine konkrete Netzwerkanalyse für ein regionales Branchennetzwerk.

Im Anschluss daran fragen Jürgen Howaldt, Ralf Kopp und Achim Loose nach den Möglichkeiten und Grenzen der *Netzwerkberatung*. In diesem Beitrag werden die Grenzen konventioneller Einzelberatung skizziert und Vorteile von Beratungsnetzwerken herausgearbeitet. An einem beispielhaft ausgewählten erfolgreich erprobten Instrument, dem Partner-Rating, soll gezeigt werden, wie die Arbeitsteilung im Netzwerkmanagement trotz begrenzter Selbstorganisation verbindlich geregelt werden.

Der diesen Abschnitt beschließende Beitrag liefert detaillierte Ausführungen über die „*Rechtliche Gestaltung von Unternehmensnetzwerken*“ (Achim Loose, Ralph Schlüter, Georg Stoffels, Georg Unger).

Den dritten Abschnitt, „Kooperationen konkret“, eröffnet der Beitrag „*Kreativität – Konvergenz - Kooperation*“ (Ingo Dammer, Achim Loose). Die

Medienbranche, ob audiovisuell oder IT, ist für das Thema ‚Kooperation‘ aus zwei Gründen besonders interessant: zum einen arbeitet die Branche schon lange mit informellen Netzwerken, zum anderen aber werfen Kreativität und Individualismus trotz technologischer Konvergenz Probleme für Kooperationen in der Branche auf. Innovative Lösungsansätze sind gefragt.

Über „*Wissensbasierte Dienstleister*“ schreiben Jürgen Howaldt und Ralf Kopp. Auch hier steht, neben den Beratungsinstituten, die Informationstechnologie im Zentrum. Die Autoren gehen dabei speziell auf eine Besonderheit der vielbeschworenen Ressource ‚Wissen‘ ein: Sie erzeugt gleichzeitig Nichtwissen.

Arno Georg berichtet in seinem aktualisierten Beitrag über „*Kooperationsnetze in der Gesundheitswirtschaft*“. In dieser beschäftigungs- und wachstumsstarken Branche findet sich ein breites Spektrum unterschiedlich anspruchsvoller Kooperationen. Gleichzeitig hemmen aber wichtige Faktoren eine effizienzorientierte Intensivierung der Bemühungen, Netzwerke im Gesundheitswesen auf breiterer Front als Leitbild zu verankern.

Der Beitrag über „*Logistik als Bindeglied in Produktionsnetzwerken*“ (Frank Ellerkmann) beschreibt eins der komplexesten Handlungsfelder. Gleichzeitig aber ist hier die Kooperationspraxis sowohl bereits sehr weit gediehen als auch vorbildlich dokumentiert und analysiert, so dass andere Branchen von den Erfahrungen in der Logistik reichhaltig profitieren können.

Geradezu als Lehrstück für die Zukunftsfähigkeit kompetent gemanagter Verbünde können „*Kooperationen und Netzwerke im Handwerk*“ (Peter Flocken / Achim Loose) gelten. Hier wird ersichtlich, wie eine konjunkturell arg gebeutelte Branche durch intelligente Kooperation den Markt mithilfe von Know-how-Erweiterung und wachsendem Dienstleistungsangebot aktiv gestalten kann - was trotz anziehender Konjunktur langfristig eine attraktive Option bleibt.

Ein „*Virtuelles Kaufhaus der Region*“ als Zukunftsperspektive für eine weitere krisengeschüttelte Branche, den Einzelhandel: Ralph Klocke behandelt an einem konkreten Beispiel die notwendigen Schritte, die die Kundenwanderung zu den Discountern umkehren und dem (Fach-)Einzelhandel neue Umsatzmöglichkeiten eröffnen können.

Und noch eine Branche, die vom Strukturwandel voll getroffen wurde: „*Vernetzt - Kooperationen in der Textil- und Bekleidungsindustrie*“. Thomas Becker erläutert anhand eines Best-practice-Beispiels die Erfolgsbedingungen für Kooperationen in diesem Bereich.

Peter Vieregge stellt in seinem aktualisierten Artikel „*Cluster und Kompetenzstandorte*“ die Frage, wie man Potenziale für regionale Kooperation und Netzwerke identifiziert. Im Zentrum seiner Überlegungen steht die Bedeutung der Clusterpolitik für die Wettbewerbsfähigkeit von Regionen. Am Beispiel unterschiedlicher regionaler Cluster arbeitet er die Potenziale einer strategisch orientierten Clusterpolitik heraus.

Ebenfalls regional orientiert, wenn auch durch unternehmerische Eigeninitiative getragen, ist die „*Personalentwicklung im Mittelstand - Synergien im Verbund*“ (Bernd Helbich). Eine für sehr viele Unternehmen hochinteressante Option wird hier anschaulich und umfassend geschildert. Zur Nachahmung empfohlen!

Asli Sagirli beschreibt in dem Artikel „*Kooperative Dienstleistungserbringung im Bereich der Fabrikplanung*“ einen konkreten und zukunftsweisen den Anwendungsbereich der Netzwerkarbeit. Dabei stehen insbesondere die Herausforderungen internationaler Zusammenarbeit im Vordergrund.

Diesen Abschnitt beschließt der Beitrag von Gabriele Nitsch zur *net'swork*, einer Initiative, die seit einigen Jahren für Praktiker und Wissenschaftler Zugang zur zunehmend unübersichtlichen Welt der Netzwerke und Kooperationen zu schaffen versucht. Dabei bedienen sich die Veranstalter einer Kombination von Kongress, Messe und Ausstellung. Und dies mit zunehmendem Erfolg beim Publikum.

Im vierten Abschnitt dieses Bandes, dem „Serviceteil“, stellt Bernd Helbich die Workshop- und Seminarangebote des Kompetenzzentrums dar. Hier finden interessierte Leser zudem Adressen und Ansprechpartner für Fragen rund ums Netzwerkmanagement. Die Partner des Kompetenzzentrums Netzwerkmanagement stehen gerne zur Verfügung, wenn es gilt, dem Gedanken von Kooperation und Verbundbildung mit Rat und Tat praktischen Vorschub zu leisten.

3 Literatur

- Castells, M. (2000): *The rise of the network society*. Oxford, 2. Aufl.
- Flocken, P.; et al. (2001): *Erfolgreich im Verbund. Die Praxis des Netzwerkmanagements*. Eschborn
- Howaldt, J.; et.al. (Hg.) (2001): *Kooperationsverbände und regionale Modernisierung – Theorie und Praxis der Netzwerkarbeit*. Wiesbaden
- Nalebuff, B.; Brandenburger, A. M. (1995): *Coopetition - kooperativ konkurrieren. Mit der Spieltheorie zum Unternehmenserfolg*. Frankfurt a. M/New York
- sfs Sozialforschungsstelle Dortmund (1998): *Netzwerkbildung als Innovationsstrategie*. Dortmund
- Sydow, J. (1999): *Das Management von Netzwerken - Zum Stand der Forschung*. In: ders. (Hg.): *Management von Netzwerken*. Wiesbaden
- Sydow, J.; Windeler, A. (1999): *Steuerung von Netzwerken*. Opladen/Wiesbaden
- Wassermann, W. (1997): *Stärken und Schwächen kleiner Betriebe - Zum Stand der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Kleinbetriebsforschung, Gutachten im Auftrag des Landesinstituts Sozialforschungsstelle Dortmund*. Dortmund

Formen der Unternehmenskooperation

Stephan Killich

Unter dem Begriff der Unternehmenskooperation wird im Allgemeinen die Zusammenarbeit zwischen meist wenigen, rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Unternehmen zur Steigerung der gemeinsamen Wettbewerbsfähigkeit verstanden (Gabler, 1997, 2245). Es handelt sich dabei also um zwei oder mehrere Unternehmen, die ihre Handlungen bzw. Nutzung von Ressourcen aufeinander abstimmen, um somit gegenüber den „Einzelgängern“ einen Wettbewerbsvorsprung zu erlangen. Alternativ zur kooperativen Vorgehensweise kann die dazu notwendige Leistung auch im „Alleingang“ im eigenen Unternehmen erbracht werden. Dies setzt voraus, dass die dazu notwendigen Ressourcen und Kompetenzen im eigenen Unternehmen vorhanden sind, oder beschafft bzw. aufgebaut werden können. Darüber hinaus hat ein Unternehmen die Option, die notwendige Leistung am freien Markt einzukaufen. Die zwischenbetriebliche Kooperation ist somit als Alternative zu diesen beiden Koordinationsformen anzusehen. Das Spektrum zwischen dem Fremdbezug einer Leistung und der Eigenfertigung ist dabei aufgrund zahlreicher unterschiedlicher Kooperationsformen sehr breit (siehe Killich, Luczak 2003, 3 ff.).

Markt –
Kooperation –
Hierarchie



Abb. 1: Zwischenbetriebliche Kooperation als alternative Organisationsform (vgl. Rotering, 1993, 14)

1 Interessengemeinschaft

Durchsetzung gemeinsamer Interessen *Eine Interessengemeinschaft setzt sich die Vertretung und/oder Durchsetzung gemeinsamer Interessen mehrerer Unternehmen zum Ziel. Eine Interessengemeinschaft kann dabei beispielsweise in Form eines gemeinsamen Einkaufs oder Vertriebs sowie einer Arbeitgebervertretung aufitreten.*

Beispiel VIA Der vom Verbund Innovativer Automobilzulieferer (VIA) initiierte Einkaufspool für Unternehmen aus der Automobilzulieferbranche stellt in diesem Zusammenhang eine Interessengemeinschaft dar. Der Einkauf unterschiedlicher Ressourcen, wie beispielsweise Strom, Gas oder Kleinwerkzeugen, wird dabei gebündelt vom Verbund für die beteiligten Unternehmen organisiert und durchgeführt. Durch die damit verbundenen Synergien bzw. Skaleneffekte können für alle Kooperationspartner günstige Einkaufspreise erzielt werden.

2 Franchising

Franchise-Geber und Franchise-Nehmer *Unter Franchising wird ein Vertriebssystem verstanden, durch das Waren, Dienstleistungen und/oder Technologien vermarktet werden. Rechtlich und finanziell selbständige und unabhängige Unternehmen, der Franchise-Geber und seine Franchise-Nehmer, arbeiten dabei eng zusammen, indem der Franchise-Geber die Planung, Durchführung und Kontrolle eines erfolgreichen Betriebstyps übernimmt. Er erstellt ein unternehmerisches Gesamtkonzept, das von seinen Geschäftspartnern, den Franchise-Nehmern, selbständig an ihrem Standort umgesetzt wird.*

Beispiel OBI Das Unternehmen OBI stellt in diesem Zusammenhang einen Franchise-Geber dar, das einem Franchise-Nehmer, dem eigentlichen OBI-Baumarkt, die Lizenz für das bekannte Waren- und Dienstleistungsangebot überträgt. Dieser verpflichtet sich seinerseits dazu, 2,5% seines Umsatzes an den Franchise-Geber zu zahlen.

3 Konsortium/Arbeitsgemeinschaft

Projektgemeinschaft *Konsortien werden in der Regel für eine begrenzte Dauer gegründet und die Partner bleiben unabhängig. Ein Konsortium ist dementsprechend eine Projektgemeinschaft in der sich die kooperierenden Unternehmen verpflichten, ein oder mehrere Projekte gemeinsam durchzuführen. Die Arbeitsgemeinschaft setzt sich gleichermaßen zum Ziel, eine bestimmte Aufgabe gemeinsam zu lösen.*

Beispiel: Hamburger Baumodell Arbeitsgemeinschaften sind häufig in der Baubranche anzutreffen. Dabei schließen sich mehrere Unternehmen zur Durchführung komplexer Bauvorhaben freiwillig zu einer sogenannten ARGE (Arbeitsgemeinschaft) zusammen. Dieser Zusammenschluss gilt dabei meist für die gemeinschaftliche

Durchführung eines Bauprojektes. Beispielsweise haben sich 10 Hamburger Handwerksfirmen sowie ein Ingenieur- und ein Architekturbüro temporär zu einem Unternehmensnetzwerk zusammengeschlossen. Die Kooperation mit dem Namen „Hamburger Baumodell“ ist dabei schon vor der Vergabe eines Auftrages, nämlich zur Teilnahme an dem vorgeschalteten Wettbewerb, ins Leben gerufen worden. Das Ziel der Zusammenarbeit in dieser Phase ist es, durch eine intensive Abstimmung von planenden und ausführenden Unternehmen, den Bauablauf intensiver und reibungsloser zu gestalten.

Ein weiteres Beispiel ist die Raumfabrik. Die „Raumfabrik“ ist ein Verbund von 21 Betrieben des Bau- und Ausbauhandwerks. Die Partner bieten gemeinsam alle Leistungen rund ums Bauen und Wohnen - vom neuen Badezimmer bis zum schlüsselfertigen Haus zum Festpreis aus einer Hand an. Die Raumfabrik hat im Jahr 2003 den Wettbewerb „Die beste Kooperation“ den ersten Preis in der Kategorie „Handwerk“ gewonnen.

Beispiel Raumfabrik

4 Virtuelle Unternehmen/Organisationen

Bei einem virtuellen Unternehmen tritt die zwischenbetriebliche Kooperation, am Markt als eigenständiges Unternehmen auf. Dies beinhaltet, dass die daran beteiligten rechtlich selbständigen Unternehmen nicht mit dem eigenen Firmennamen in Erscheinung treten, sondern „lediglich“ Teil des virtuellen Unternehmens sind. Dabei wird auf die Institutionalisierung zentraler Funktionen des virtuellen Unternehmens, wie Marketing oder Service, verzichtet.

Eigenständiges Unternehmen

Die Merkmale eines virtuellen Unternehmens können dabei folgendermaßen beschrieben werden (Wolter 1998, 7 f.):

Merkmale eines virtuellen Unternehmens

- „Ein Netzwerk aus Unternehmensteilen, die nicht ausschließlich rechtlich und wirtschaftlich voneinander abhängig sind.
- Projektbezogene Konfiguration des Netzwerkes.
- Fortwährende Kommunikation und Abstimmungsprozesse zwischen den Netzwerkteilnehmern.
- Offene, dynamische Strukturen innerhalb des Netzwerkes, je nach Projekt wechselnde Partnerschaften.
- Keine ‚per-se-Dominanz‘ eines Partners.
- Ein einheitliches Erscheinungsbild gegenüber den Kunden.
- Weitgehender Verzicht auf Institutionalisierung und Hierarchiebildung.“

Als Beispiel für ein virtuelles Unternehmen kann das als Plattenspielerhersteller bekannt gewordene Unternehmen Dual angeführt werden. Das Unternehmen mit einem Jahresumsatz von 70 Mio. DM im Jahre 1996 besteht aus lediglich 4 Mitarbeitern: Einem Unternehmer, einem Juristen, einer Sekretärin und einem Marketingspezialisten (Linden, 1997). Das virtuelle Unternehmen besteht dabei aus einem Netzwerk, das 25 selbständige Partnerfirmen aus Europa, Asien und Nordamerika umfasst, die ihrerseits Forschung & Entwicklung, Konstruktion und Vertrieb der Produkte übernehmen. Dual hingegen übernimmt die Steuerung des Netzwerkes und stellt den Firmen-

Beispiel: Dual

namen für die Produkte bzw. das virtuelle Unternehmen dar. Bereits wenige Monate nach der Gründung des virtuellen Unternehmens konnte Dual auf diese Weise eine Produktpalette von rund 60 Geräten und Komponenten auf den Markt bringen.

5 Supply Chain Management (SCM)

Der gesamte
Geschäftsprozess

SCM ist die prozessorientierte Gestaltung, Lenkung und Entwicklung aller Aktivitäten des Geschäftsprozesses von der Beschaffung der Rohmaterialien bis zum Verkauf an den Endverbraucher. Das beinhaltet, dass das Konzept nicht innerhalb einer Abteilung oder eines Unternehmens endet, sondern die an dem Wertschöpfungsprozess beteiligten Unternehmen mit einbezieht. Das Ziel ist es dabei, langfristige und partnerschaftliche Win-Win-Beziehungen zwischen den Unternehmen aufzubauen und in das Wertschöpfungssystem des Unternehmens mit seinen unterschiedlichen Aktivitäten zu integrieren.

Supply Chain Management kann somit als die logische Weiterentwicklung des logistischen Managements betrachtet werden (Luczak und Schiegg, 2001, 5).

Beispiel: Dell

„Der Computerkonzern Dell hat ein erfolgreiches Supply Chain Management umgesetzt. In der von Dell betriebenen OptiFlex-Fabrik werden pro Tag etwa 20.000 Computer kundenorientiert gefertigt. Der Lagerbestand des Unternehmens ist so dimensioniert, dass eine Fortführung der Fertigung für lediglich zwei Stunden garantiert wird. Der Bestand an gelagerten Fertigprodukten tendiert praktisch gegen null. Die fertigen Produkte, wie PCs und Server, werden sofort nach der Produktion verladen und an den Kunden ausgeliefert. Dies erfordert eine extrem enge Anbindung der Lieferanten, die meist lokale Lager in unmittelbarer Umgebung der OptiFlex-Fabrik vorhalten. Um die minimalen Bestände von Lieferteilen und Fertigprodukten zu erreichen, werden einmal pro Stunde eingehende Aufträge in das Produktionsplanungssystem geladen. Alle zwei Stunden wird auf dieser Basis ein neuer Produktionsplan erstellt. Die Lieferanten werden anschließend online darüber informiert, welche Komponenten von Dell benötigt werden. Innerhalb von 15 Minuten wird von den Lieferanten die Verfügbarkeit der Teile bestätigt, und weitere 75 Minuten später ausgeliefert. Bei unerwarteten Bedarfs-
spitzen kann Dell zusammen mit seinen Lieferanten geeignete Maßnahmen im Produktionssystem des Lieferanten in kürzester Zeit einleiten. Diese kurzen Reaktionszeiten sind somit nur durch eine enge Zusammenarbeit der an der Supply Chain beteiligten Unternehmen zu erzielen.“ (Killich, Luczak 2003, 5)

6 Strategische Allianzen

Der Begriff der strategischen Allianz ist nicht eindeutig abgegrenzt. Backhaus und Piltz (1990, 2) definieren, dass "unter einer strategischen Allianz, Koalitionen von zwei oder mehr selbständigen Unternehmen verstanden werden, die mit dem Ziel eingegangen werden, die individuellen Stärken in einzelnen Geschäftsfeldern zu vereinen". Eine strategische Allianz ist somit auf bestimmte Geschäftsfelder von Unternehmen derselben Branche beschränkt und stellt daher eine besondere Form der Unternehmenskooperation dar. Die Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen einer Strategischen Allianz findet auf der gleichen Wertschöpfungsebene, also zwischen aktuellen oder zumindest potenziellen Konkurrenten, und oftmals zeitlich befristet statt.

Zusammenarbeit in Geschäftsfeldern derselben Branche

Ein bekanntes Beispiel für eine strategische Allianz ist die von Air Canada, Lufthansa, SAS, Thai Airways und United Airlines im Mai 1997 lancierte Star Alliance. Die Star Alliance ist bis heute mit 14 Mitgliedern zur größten globalen Airline-Allianz herangewachsen. Sie fliegt mit einer Flotte von 2058 Flugzeugen 729 Flughäfen 124 Ländern an, beschäftigt über 270.000 Menschen und transportiert jährlich über 290 Millionen Passagiere. Die Kooperation der Star Alliance reicht dabei sehr weit. Beispielsweise haben die Allianzpartner ihre Flugpläne so aufeinander abgestimmt, dass die Gesamt-reisedauer bei Umsteigeverbindungen häufig verkürzt wurde. Darüber hinaus erhalten die Kunden in den meisten Fällen bei Reiseantritt auch schon die Bordkarte für den Weiterflug, selbst wenn sie dabei am Umsteigeort von einem Allianzpartner auf einen anderen wechseln. Weiterhin ist es für die Kunden möglich, Flugmeilen innerhalb der Star Alliance zu sammeln und wieder abzufliegen.

Beispiel: Star Alliance

7 Joint Venture/Gemeinschaftsunternehmen

Die Gründung eines gemeinsamen, rechtlich selbständigen Unternehmens im Rahmen einer zwischenbetrieblichen Kooperation wird Joint Venture oder Gemeinschaftsunternehmen genannt. Dabei bringen die einzelnen Unternehmen unterschiedliche Ressourcen in das neu gegründete Unternehmen ein. Das Konzept der Joint Ventures ist in nahezu allen Industriebranchen eine weit verbreitete Form der zwischenbetrieblichen Kooperation.

Gemeinsames rechtlich selbständiges Unternehmen

„Ein bekanntes Beispiel für die Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens ist die beinahe baugleiche Entwicklung des VW Sharan und Ford Galaxy. Das Ziel dieser Kooperation von Ford und VW war es, die Entwicklungskosten der Fahrzeuge im 1995 noch neuen Modell-Segment zu teilen. Die Fahrzeuge sind allerdings nicht nur gemeinsam entwickelt worden, sie werden darüber hinaus auch alle in der Autoeuropa-Fabrik in Portugal gefertigt.“

Beispiel VW Sharan und Ford Galaxy

Beispiel: Cytonet

Dass die Zielsetzungen, die mit der Gründung eines Joint Ventures verfolgt werden, sehr unterschiedlich sein können, zeigt das folgende Beispiel. Das Heidelberger Universitätsklinikum hat mit der Cytonet-Gruppe, einem Unternehmen der pharmazeutischen Industrie, ein Gemeinschaftsunternehmen mit dem Namen „Cytonet Heidelberg GmbH“ gegründet. Cytonet bietet dabei langjährige Erfahrung in der industriellen pharmazeutischen Produktion und Vermarktung sowie ausreichende Finanzmittel für Forschung und Entwicklung, die der Universität zugute kommen. Die Universität wiederum bringt, über die Grundlagenforschung hinaus, ihre produktorientierten Forschungsergebnisse sowie die Wissenschaftler mit ihrem innovativen Potenzial ein. Sind die Produkte dann erfolgreich, werden beide Partner am Gewinn beteiligt und profitieren somit von der Kooperation.“ (Killich, Luczak 2003, 7)

8 Kooperationsmerkmale

Unabhängig von der Kooperationsform kann eine Unternehmenskooperation durch ihre Merkmale unterschieden werden. In diesem Zusammenhang wird beispielweise die Richtung, Ausdehnung, Bindungsintensität, Zeitdauer einer Kooperation und den an der Kooperation beteiligten Abteilungen bzw. Unternehmensfunktionen unterschieden.

Merkmale einer
Kooperation

Merkmale	Ausprägung					
Richtung	horizontal		vertikal		diagonal	
Ausdehnung	lokal	regional	National	global		
Bindungsintensität	gering		moderat	hoch		
Verbindlichkeit	Absprache		Vertrag	Kapitalbeteiligung		
Zeitdauer	temporär			unbegrenzt		
Zielidentität	redistributiv			reziprok		
Koop. Abteilungen	F&E	Vertrieb	Einkauf	Marketing	Produktion	Sonstige

Abb. 2: Kooperationsmerkmale

Richtung einer Kooperation

Die Richtung der Kooperation gibt an, auf welcher Wertschöpfungsstufe und in welcher Wirtschaftsbranche die beiden Kooperationspartner agieren.

Sind beide Unternehmen in derselben Branche und auf gleicher Wertschöpfungsebene tätig, so spricht man von einer horizontalen Kooperation. Sie sind oft Konkurrenten, die die Ausschaltung der bisher bestehenden Konkurrenz zwischen den kooperierenden Unternehmen, eine größere Marktmacht gegenüber Kunden und Lieferanten, oder die Koordinierung bzw. Durchführung bestimmter Funktionen suchen. Kooperationsbeziehungen zwischen Partnern in derselben Branche, aber auf unterschiedlicher Wertschöpfungs-

ebene (klassische Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen), werden vertikale Kooperationen genannt.

Bei Kooperationspartnern unterschiedlicher Branche spricht man von diagonalen Kooperationen. Dieser letzte Fall tritt z.B. ein, wenn die kooperierenden Unternehmen in zwei verschiedenen Branchen, auf zwei verschiedenen Niveaus der Wertschöpfungskette arbeiten, und nur aus finanziellen Gründen zusammen arbeiten (sie wollen beispielsweise die Investitionskosten teilen, und die erworbenen Ressourcen zur Herstellung verschiedener Produkte benutzen).

Horizontale, vertikale
und diagonale
Kooperation

Ausdehnung einer Kooperation

In der räumlichen Betrachtungsebene sind gemäß dem Wirkungsgebiet lokal begrenzte, regionale, nationale und internationale Kooperationen anzuführen.

Lokal begrenzte Kooperationen finden in der unmittelbaren Nachbarschaft der beteiligten Unternehmen statt, wohingegen die Partner bei regionalen Kooperationen in der näheren Umgebung anzusiedeln sind. Nationale Kooperationen beziehen sich auf Kooperationspartnerschaften innerhalb desselben Staates. Globale Kooperationen sind länderübergreifend. Entsprechend der räumlichen Ausdehnung einer Kooperation variiert üblicherweise auch die damit verbundene Zielsetzung. Während bei lokalen und regionalen Kooperationen eher die gemeinsame Nutzung von standortgebundenen Ressourcen im Vordergrund steht, verliert diese Zielsetzung bei nationalen und globalen Kooperationen an Bedeutung. (Killich 2002, 14).

Lokale, regionale,
nationale und globale
Kooperationen

Bindungsintensität einer Kooperation

Die Intensität einer Kooperation kann durch u.a. die Anzahl kooperativer Funktionsbereiche, den Entscheidungsgrad, oder die Geschäftsbeziehungen bewertet werden.

Man kann in der Literatur verschiedene Skalen für die Einschätzung der Intensität finden. Aus diesen Skalen kann eine einfache Einteilung in die Kategorien einer geringen, moderaten und hohen Bindungsintensität vorgenommen werden:

- Eine Kooperation besitzt eine geringe Bindungsintensität zwischen den Partnern, wenn über die in den Unternehmen stattfindenden Prozesse lediglich ein Informations- bzw. Erfahrungsaustausch stattfindet.
- Müssen die kooperationsrelevanten Aktivitäten des Unternehmens teilweise abgestimmt werden, so wird von einer moderaten Bindungsintensität gesprochen: z.B. eine gegenseitige Zulieferer/Kundenkooperation.

Geringe, moderate
und hohe
Bindungsintensität

- Werden alle kooperationsrelevanten Aktivitäten aufeinander abgestimmt, so liegt eine hohe Bindungsintensität vor.

Verbindlichkeit einer Kooperation

Die Verbindlichkeit einer Kooperation kann unterschieden werden nach schriftlicher und nicht schriftlicher Form sowie kapitalmäßiger Verflechtung.

Absprache,
Vertrag oder
Kapitalbeteiligung

Während lose Kooperationen mit geringem Risiko eher auf mündlichen Absprachen beruhen, werden engere Bindungen mit einem stärkeren Engagement durch Kooperationsverträge geregelt. Dabei steht ein wirkungsvoller Abstimmungsmechanismus im Vordergrund. Im Rahmen der vertraglichen Regelung sollten Ziele der Kooperation definiert, die Aufgaben klar verteilt und eine Verrechnung der Aufwände und Erträge geregelt werden. Weiterhin muss darauf geachtet werden, dass jeder Partner einen Nutzen entsprechend seinen Aufwänden hat. Denn nur wenn die Partner im gleichen Maße von der Kooperation profitieren, ist eine Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit geschaffen („Win-Win-Situation“). Die intensivste Form der Bindung ist die kapitalmäßige Verflechtung zwischen den Partnern. Die Verflechtung kann dabei soweit gehen, dass die wirtschaftliche Selbständigkeit verloren geht und damit nicht mehr von Kooperationen sondern von Unternehmenszusammenschlüssen gesprochen wird.

Zeitdauer einer Kooperation

Bei der Zeitdauer einer Kooperation kann generell zwischen einer zeitlich begrenzten, also temporären, und zeitlich unbegrenzten Zusammenarbeit unterschieden werden.

Temporär oder
unbegrenzt

Eine zeitlich begrenzte Kooperation birgt immer das größere Risiko, dass die Kooperationspartner sich gegen Ende des gemeinsamen Projektes opportunistisch verhalten, da dies keine Auswirkungen auf zukünftige Kooperationsaktivitäten hat. Bei zeitlich unbegrenzten Kooperationen hingegen sind sich die Partner im Allgemeinen darüber bewusst, dass „eigennütziges“ Verhalten, das den anderen Unternehmen schadet, sich auch auf eigene Handlungen in der Zukunft negativ auswirken kann.

Zielidentität

Redistributive oder
reziproke Kooperation

Die Ausgestaltung einer Kooperation hängt weiterhin davon ab, ob die Kooperationspartner durch die Kooperation dasselbe Ziel anstreben, also die gleichen Schwächen im eigenen Unternehmen durch die Zusammenlegung der Ressourcen gemeinsam beheben wollen (redistributive Kooperation), oder ob die Unternehmen von unterschiedlichen Zielen geleitet werden, das heißt, im Kooperationspartner jeweils einen optimalen Lieferanten für die Lösung des eigenen Problems sehen (seine Stärken liegen dort, wo die eige-

nen Schwächen gefunden wurden), so dass es zum Austausch von Leistungen kommt (reziproke Kooperation) (vgl. Roterling 1993, 53 ff).

Kooperierende Abteilungen

Eine weitere Strukturierung einer Kooperation kann durch Betrachtung der kooperierenden Abteilungen vorgenommen werden. Im Normalfall erfolgt eine Kooperation durch die Beteiligung einer oder mehrerer Abteilungen aus dem Bereichen F&E, Vertrieb, Einkauf, Marketing und/oder Produktion (Killich 2002, 15).

9 Vor- und Nachteile von Kooperationen

Die Vor- und Nachteile einer Kooperation sind im Vergleich zu den alternativen Koordinationsformen, also dem Einkaufen der erforderlichen Leistung am Markt und dem Alleingang im eigenen Unternehmen, zu betrachten. In diesem Zusammenhang bietet die zwischenbetriebliche Kooperation folgende Vorteile (Killich, Luczak 2003, 8 f.):

- „In der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen sind Ergebnisse realisierbar, die durch eine alleinige Vorgehensweise gar nicht oder nur in einem wesentlich längeren Zeitraum realisierbar wären.
- Die Kooperation kann sukzessive aufgebaut werden. Auf diese Weise kann das mit Kooperationen verbundene Risiko reduziert werden. Zu Beginn einer kooperativen Beziehung zwischen zwei Unternehmen werden Aufgaben bearbeitet, die sich nicht auf die Kernprozesse der beteiligten Unternehmen beziehen. Erst wenn sich ein Vertrauensverhältnis zwischen den Kooperationspartnern ausgebildet hat, werden die ‚sensiblen‘ Bereiche eines Unternehmens mit zum Gegenstand der zwischenbetrieblichen Kooperation.
- Die Unternehmen behalten ihre Selbständigkeit und somit auch ihre Flexibilität, die gerade Klein- und Mittelständische Unternehmen (KMU) auszeichnet.“

Der letzte Punkt beinhaltet, dass sich zwischen den Kooperationspartnern, die ja eigenständige Unternehmen darstellen, ein Abhängigkeitsverhältnis entwickelt. In einer „normalen“ Geschäftsbeziehung wird dazu eine Leistung und eine entsprechende Vergütung für den Erwerb dieser Leistung vereinbart und meist vertraglich festgehalten. Auf diese Weise werden die Risiken, die sich aus dem Abhängigkeitsverhältnis ergeben, minimiert. Bei Unternehmenskooperationen kann dies meist nicht vorab durchgeführt werden, da die Zusammenarbeit und der damit verbundene Nutzen nicht im Vorfeld genau bestimmt werden kann. Daher ergeben sich aus dem Abhängigkeitsverhältnis auch Nachteile:

Vorteile einer Unternehmenskooperation

Nachteile einer Unternehmenskooperation

- Es sind besondere Abstimmungs-, Planungs- und Steuerungsvereinbarungen zu treffen, die nicht nur das kooperationsfördernde Verhalten der Partner regeln, sondern auch die Möglichkeit kooperationshemmenden Verhaltens einbeziehen.
- Da nur in sehr seltenen Fällen alle Eventualitäten in den Vereinbarungen abgedeckt werden können, besteht immer noch die Möglichkeit, dass einer der Partner „nur“ seinen eigenen kurzfristigen Vorteil aus der Kooperation zieht und beispielsweise die Kooperation nach Erreichung seines Zieles vorzeitig beendet, unabhängig davon, welche weiteren Kooperationsaktivitäten noch geplant waren.

10 Literatur

- Backhaus, K.; Piltz, K. (1990): Strategische Allianzen - eine neue Form kooperativen Wettbewerbs? In: Strategische Allianzen. Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 27, 1–10
- Gabler Wirtschaftslexikon (1997), 14. Auflage. Wiesbaden
- Killich, S. (2002): Grundlagen der Unternehmenskooperation. In: Luczak, Holger (Hg.): Unternehmenskooperation in Theorie und Praxis. Düsseldorf, 4–16
- Killich, S.; Luczak, H. (2003): Unternehmenskooperation für kleine und mittelständische Unternehmen. Lösungen für die Praxis. Berlin
- Linden, F. A. (1997): Wachsen im Netz. In: Manager Magazin 27, Nr. 7, 102–113
- Luczak, H.; Schiegg, P. (2001): Supply Chain Management - Characteristics and Implications for IT-Support. In: Klarin, M.M (Hg.); Bulat, V. (Hg.); Cvijanovic, J. M. (Hg.); Milanovic, D. D. (Hg.): SIE 2001 – 3rd International Symposium of Industrial Engineering. 18-20, October 2001. Belgrade, 2001, 5–9
- Rotering, J. (1993): Zwischenbetriebliche Kooperation als alternative Organisationsform: ein transaktionstheoretischer Erklärungsansatz. Stuttgart
- Wolter, H.-J.; Wolff, K.; Freund, W. (1998): Das virtuelle Unternehmen. Wiesbaden