

Norbert Bach/Wolfgang Buchholz/Bernd Eichler (Hrsg.)

Geschäftsmodelle für Wertschöpfungsnetzwerke

Geschäftsmodelle für Wertschöpfungsnetzwerke

Wilfried Krüger zum 60. Geburtstag

Herausgegeben von
Norbert Bach, Wolfgang Buchholz
und Bernd Eichler

2. Auflage

ilmedia

2010

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Die Originalausgabe ist 2003 im Druck erschienen beim Gabler Verlag Wiesbaden mit der ISBN 3-409-12315-6.

Technische Universität Ilmenau/Universitätsbibliothek

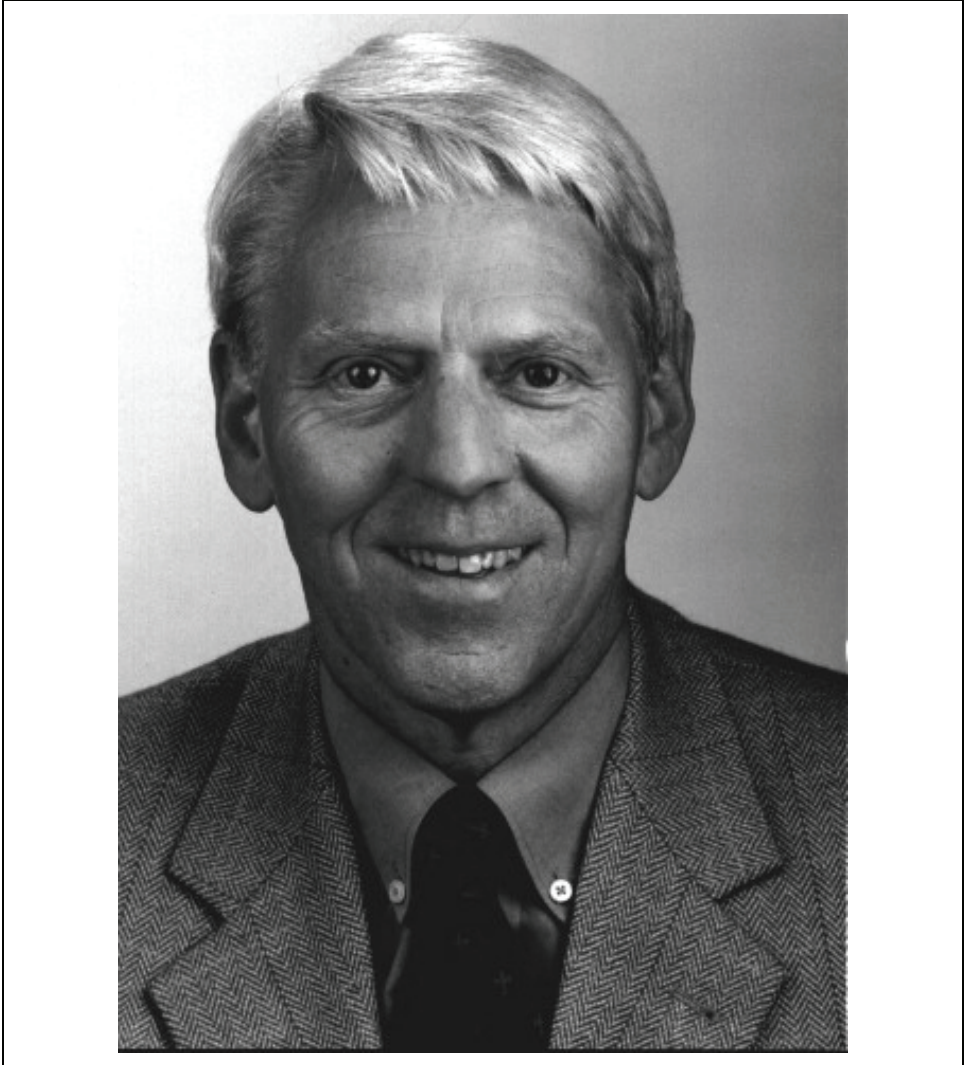
ilmedia

Postfach 10 05 65

98684 Ilmenau

www.tu-ilmenau.de/ilmedia

URN [urn:nbn:de:gbv:ilm1-2010200064](https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:gbv:ilm1-2010200064)



Geleitwort

Das Leben ist voller Überraschungen. Für mich war diese mir gewidmete Festschrift eine der größten Überraschungen meiner gesamten akademischen Zeit. Auch im Rückblick kann ich nur staunen, wie es gelungen ist, das Entstehen dieses Werkes vor mir völlig (!) geheim zu halten. Dass ich nun die Gelegenheit habe, zu der vorliegenden Fassung ein Geleitwort zu schreiben, dürfte einmalig sein.

Ja, es ist eine Festschrift! Und ich bin unverändert froh, stolz und allen Beteiligten dankbar, dass es sie gibt. Ich bewundere die Herausgeber dafür, wie ihnen die Konzipierung der Thematik und die Einbindung so unterschiedlicher Autoren aus Theorie und Praxis gelungen ist. Die Theorie des Projektmanagements, mit der sich einige von uns sehr beschäftigt hatten, scheint sich bei diesem Buchprojekt als ganz brauchbar erwiesen zu haben. Und ich war und bin beeindruckt über die zwar breit gefächerten, aber sich dennoch hervorragend ergänzenden und gut in den Konzeptrahmen passenden Beiträge. Dass sich Wissenschaftler an einem solchen Werk beteiligen, ist der Normalfall, dass aber auch profilierte Praktiker Beiträge leisten, und noch dazu fundierte und konzeptionell geprägte, ist doch eine klare Ausnahme. Chapeau!

Nein, es ist weit mehr als eine Festschrift! Das Buch ist Ausdruck einer persönlichen Nähe und fachlichen Gemeinsamkeit, die sich über Jahre hinweg entwickelt hat und die auch dann noch hält und Früchte tragen kann, wenn sich die Lebenslinien räumlich und zeitlich voneinander entfernen. Denn bei allen Unterschieden der Persönlichkeiten gibt es zwischen ihnen Übereinstimmungen in den Grundeinstellungen und in den Bezugsrahmen, die sich beim Aufgreifen und Behandeln aktueller Fragestellungen wirkungsvoll nutzen lassen. Genau das ist es, was den vorliegenden Text ausmacht, und darauf soll im Folgenden näher eingegangen werden.

Analysiert werden Fragestellungen, die gleichermaßen betriebs- wie volkswirtschaftlich bedeutsam sind und die man ohne Übertreibung als fundamental bezeichnen kann. Welchen Stellenwert (belastbare) unternehmerische Geschäftsmodelle einerseits, die (risikobehaftete) wechselseitige Verflechtung von Unternehmen in Netzwerken andererseits haben, hat zuletzt die Finanzkrise mit brutaler Deutlichkeit gezeigt. Insofern hat die vorliegende Schrift hohe Aufmerksamkeit verdient.

Worum geht es nun, wenn von ‚Geschäftsmodellen‘ und ‚Wertschöpfungsnetzwerken‘ die Rede ist? Um sich einen ersten, überblicksartigen Eindruck von der Problematik zu verschaffen, ist es hilfreich, sich das allgegenwärtige, überkommene Bild des Wirtschaft-

tens bewusst zu machen. Unsere Vorstellung hiervon beruht auf jahrzehntelangen Industrialisierungs- und Spezialisierungsprozessen. Im Verlauf dieser Prozesse haben sich nationale und internationale Wettbewerbsstrukturen herausgebildet, die bis in die letzten Jahre ganz selbstverständlich waren und geradezu natürlich wirkten. Einige dieser scheinbaren Grundwahrheiten sind:

1. Unternehmen und Märkte: Unternehmen arbeiten auf Märkten, dort findet der Wettbewerb statt.
2. Wettbewerb ist ein Nullsummenspiel: Im Wettbewerb gibt es Gewinner und Verlierer. Die Verluste des einen Unternehmens sind die Gewinne seiner Konkurrenten.
3. Wettbewerb ist vor allem Preis- und Leistungswettbewerb: Erfolg im Wettbewerb basiert entweder auf Überlegenheit bei Kosten und Preisen oder/und Qualität.
4. Vertikale Arbeitsteilung in einer Volkswirtschaft: Es gibt eine feststehende vertikale Arbeitsteilung. In einer ‚Industriation‘ reicht sie von der ‚Urproduktion‘ (z.B. Kohle und Stahl) zur ‚Weiterverarbeitung‘ (z.B. Metallindustrie) und über den ‚Großhandel‘ und ‚Einzelhandel‘ zum ‚Konsumenten‘. Begriffe wie Produzent, Händler und Konsument beschreiben eindeutige Spezialisierungen.
5. Wertschöpfung erfolgt durch Wertketten: Die Wertschöpfung als Ziel des Unternehmens lässt sich als eine Abfolge von Teilprozessen beschreiben, die das Bild einer Kette ergeben. Für einen ‚Hersteller‘ umfasst die Wertkette z.B. Prozesse wie Produktentwicklung, Einkauf, Fertigung, Marketing, Vertrieb und Logistik, die er zu optimieren hat.
6. Horizontale Arbeitsteilung in einer Volkswirtschaft: Es gibt eine feststehende horizontale Arbeitsteilung. Ihr Ergebnis bilden die sog. Branchen, für jeden zu sehen in den ‚Branchentelefonbüchern‘ (Gelbe Seiten). Bei einem Rohrbruch würde man selbstverständlicher Weise den Installateur rufen. Aber niemand käme auf dieselbe Idee, wenn die Regenrinne tropft. Und ganz abwegig wäre es, einen Handwerker um die Finanzierung des Dachausbaus zu bitten. Branchen sind in Deutschland sehr genau geregelt und systematisiert, z. B. in der Statistik, der Besteuerung oder bei der Zugehörigkeit zu bestimmten Unternehmensverbänden, Industrie- und Handelskammern bzw. Handwerkskammern.
7. Import und Export: Zwischen unterschiedlichen Volkswirtschaften herrscht ebenfalls Wettbewerb. Das Ergebnis drückt sich u.a. in dem Verhältnis von ‚Import‘ zu ‚Export‘ aus. Es bedarf keiner Erwähnung, welche Bedeutung in der allgemeinen Diskussion den deutschen Exporterfolgen beigegeben wird.

Die Vorstellung von Unternehmen (und Unternehmern), wie man ein Geschäft einzurichten hat, um es erfolgreich betreiben zu können – das sog. Geschäftsmodell –, ist zwangsläufig an diesen formalen Strukturelementen orientiert gewesen. Man musste wissen, welche Aufgaben man zur Umsetzung einer Geschäftsidee zu erfüllen hatte und ob man über die dafür notwendigen Fähigkeiten verfügte, welcher Branche man angehörte.

ren würde und wie und wo man sich dort positionieren wollte, um gegenüber dem Wettbewerb erfolgreich zu sein.

Im Verlauf der letzten Jahre haben sich nun Wandlungen vollzogen, die teils zu stark veränderten, teils völlig neuen Vorstellungen vom Wirtschaften geführt haben. Was bisher als gegeben und damit als Rahmenbedingung von Geschäftsmodellen galt, ist nun zur Disposition gestellt, muss überdacht und kann neu konfiguriert werden. Dies zeigt sich durchgehend in allen Beiträgen dieser Schrift. Betroffen davon sind auch die beschriebenen ‚Grundwahrheiten‘, die nicht mehr überall gelten:

Zu 1: Selbstverständlich gibt es nach wie vor Unternehmen, und es gibt Märkte. Aber: mehr und mehr bilden sich dauerhafte Kooperationen zwischen Unternehmen heraus, die etablierte Wertschöpfungsprozesse in einer neuen Form der Arbeitsteilung für sich gemeinsam organisieren. Im Wettbewerb konkurrieren dann nicht mehr nur einzelne Unternehmen gegeneinander, sondern es heißt ‚Netzwerk‘ gegen ‚Unternehmen‘ oder gegen anderes Netzwerk.

Hinzu kommt, dass sich der Wettbewerb in nicht wenigen Branchen im vormarktlischen Bereich abspielt. Dies gilt vor allem für forschungs- und innovationsintensive Bereiche wie z.B. der Pharmaindustrie oder der Elektronik. In der forschenden Pharmaindustrie, die Originalpräparate herstellt, gewinnt, wer als Erster mit dem neuen Wirkstoff und dem darauf aufbauenden Medikament die Marktzulassung erhält.

Zu 2: Für die Teilnehmer in einem funktionierenden Wertschöpfungsnetzwerk gelten nicht mehr die Spielregeln des Nullsummenspiels, sondern es entstehen Win-Win-Beziehungen. Diesen Umstand können sich sogar Konkurrenten zu Nutze machen. Und dies gilt auch international, bis hin zu globalen Partnerschaften, so z.B. bei der Kooperation weltweit operierender Airlines.

Zu 3: Zu den herkömmlichen Formen des Preis- und Leistungswettbewerbs treten andere Formen. Der erwähnte vormarktlische Wettbewerb ist ein besonders markantes Beispiel. Er ist ein Innovationswettbewerb und zugleich ein Zeitwettbewerb, der an die ‚Economies of Speed‘ gebunden ist. Aber in Zeiten einstürzender Grundwahrheiten findet auch ein Wettbewerb um neue Geschäftsmodelle statt. Gewonnen hat, wessen Geschäftsmodell sich am Markt behauptet. Prominente Beispiele sind Amazon, ebay oder Google.

Zu 4: Die vertikale Arbeitsteilung verschiebt sich. Dies vor allem durch die Entflechtung hoch integrierter Wertketten eines Unternehmens bzw. einer Branche. Autos z.B. entstehen heutzutage in einem Wertschöpfungsnetzwerk von wenigen Partnern, die jeweils ganze Baugruppen fertigen, so besonders eindringlich beim smart zu sehen. Der traditionelle ‚Hersteller‘ betreibt im Grenzfall noch die Montage und die Vermarktung. Und im

Übrigen organisiert und orchestriert er das Netzwerk. Im Gegenzug wachsen einem ‚Zulieferer‘ vielfältige Aufgaben zu, die seine Wertkette verlängern, so z.B., wenn ein ‚Lacklieferant‘ wie BASF die Lackieranlagen und den gesamten Lackierprozess bei einem ‚Hersteller‘ wie Volkswagen übernimmt. Bei all dem verschieben sich nicht nur die vertikalen Branchengrenzen gegeneinander, sondern es entstehen auch Wertschichten mit eigenem Geschäft (‚Branchen‘), die es in der Form vorher gar nicht gab, so z.B. für Produktentwicklung, Einkauf, Logistik, Facility Management.

Zu 5: Die Prozesse der Wertentstehung folgen in vielen Branchen nicht (mehr) dem Kettenmodell. Vielmehr sind das Wertnetz und der Wertzyklus von steigender Bedeutung. Im Wertnetz entsteht Wert dadurch, dass ein Unternehmen mehrere Marktpartner zusammenbringt, ihnen hierfür eine Plattform und auch bestimmte Dienstleistungen für die Abwicklung der Transaktion anbietet. Dies ist z.B. der Kern des Geschäftsmodells von ebay. Im Wertzyklus geht es vereinfacht gesprochen darum, die spezifischen Probleme eines Kunden zu diagnostizieren und Lösungen hierfür zu erarbeiten. Markante Anwendungsfälle sind die Projektgeschäfte und die sog. Betreibermodelle. Herkömmliche Bauunternehmen z.B. übernehmen für einen Bauherrn die Projektierung, Finanzierung und den Betrieb des Bauobjekts (z.B. Bürogebäude, Flughafen, Botschaft). Die Wertsteigerung durch den Projektprozess und die darin enthaltenen Dienstleistungen unterschiedlichster Art treten an die Stelle der Bauleistung.

Zu 6: In den erwähnten Beispielen wird bereits deutlich, dass sich auch die horizontale Arbeitsteilung verändert, die in besonderem Maße unser Verständnis von ‚Branchen‘ prägt. Unternehmen der ‚Baubranche‘ bspw., die mit Betreibermodellen arbeiten, ragen mit ihrem Geschäftsmodell in die Welt der Finanzdienstleister ebenso hinein wie in die der Wartungs-, Reinigungs- und Sicherheitsdienste. Um den Rohrbruch wie um die tropfende Regenrinne kümmert sich nun der Betreiber, genauso wie um die Finanzierung.

Zu 7: Die Kategorien von Import und Export relativieren sich betriebswirtschaftlich in zweifacher Weise. Zum einen gibt es eine Fülle internationaler Netzwerke, die ihre Produkte und Leistungen weltweit im Verbund erbringen und vermarkten. Zum anderen haben nicht nur große Konzerne schon lange ihre eigenen Wertschöpfungsprozesse auch unter Standortgesichtspunkten international optimiert. In- und ausländische Werke bilden ein Wertschöpfungsnetzwerk, das nur gemeinsam funktioniert. Eine branchenbezogene ‚Exportstatistik‘ kann dies nicht zum Ausdruck bringen.

Alle diese Hinweise zeigen, welche enorme Spannweite an Fragestellungen sich mit den im Titel dieser Schrift genannten Begriffen verbindet. Für die Theorie stellt sich die Frage nach der Beschreibung, Ordnung und Erklärung der vielfältigen Entwicklungen. Für

die Praxis geht es um die intelligente und kreative Nutzung der breiten Palette an Gestaltungsmöglichkeiten. Es ist das ganz besondere Verdienst der Herausgeber, dass es ihnen gelungen ist, viele verschiedene Facetten von Geschäftsmodellen und Wertschöpfungsnetzwerken von den Autoren in einem geordneten und transparenten Zusammenhang beleuchten zu lassen. Die Beiträge aus Sicht einer anwendungsorientierten Theorie ergänzen sich dabei in selten gelungener Weise mit den Praxiserfahrungen und Fallbeispielen aus unterschiedlichen Unternehmen und ‚Branchen‘. Insofern liefert dieses Buch über die kenntnisreichen und anregenden Einzelbeiträge hinaus auch ein sehr beeindruckendes Beispiel dafür, wie sich theorieoffene Praxis und praxisorientierte Theorie wirkungsvoll ergänzen können. Man kann die Entstehung des Textes damit sogar als einen Prototyp für das Thema ansehen, als

„Geschäftsmodell für die Theorie-Praxiskooperation in einem Wertschöpfungsnetzwerk“.

Wilfried Krüger

Gießen im Februar 2010

Vorwort

Fragt man nach innovativen Themen, welche die jüngere betriebswirtschaftliche Diskussion stark beeinflusst haben, so stößt man sehr schnell auf Wertschöpfungsnetzwerke und unternehmensübergreifende Kooperationen. Durch sie werden zum einen Unternehmensgrenzen und hierarchische Strukturen überwunden. Zum anderen zeigen sie eine engere partnerschaftliche Zusammenarbeit als dies in „normalen“ wirtschaftlichen Marktbeziehungen üblich ist. Ein anderes innovatives Themenfeld der aktuellen Betriebswirtschaftslehre befasst sich mit Geschäftsmodellen. Insbesondere in Zusammenhang mit Geschäftsideen und Unternehmensgründungen auf Basis der neueren Informations- und Kommunikations-Technologie („Internet“) stellt sich die Frage nach dem zugrunde liegenden Geschäftsmodell. Stellt man nun die Verbindung zwischen den beiden Themenbereichen her, landet man bei „Geschäftsmodelle für Wertschöpfungsnetzwerke“ und hat den Titel der vorliegenden Festschrift. Strategische und strukturelle Fragen der Unternehmensentwicklung und des Wandels sowie die Analyse, Führung und Gestaltung von – auch offenen – organisatorischen Systemen haben die wissenschaftlichen Arbeiten von **Professor Dr. Wilfried Krüger** bestimmt, dem die Herausgeber und Autoren diese Festschrift zu seinem 60. Geburtstag am 1. November 2003 widmen.

Wilfried Krüger absolvierte nach dem Abitur zunächst eine Lehre als Offsetdrucker, was seiner Beziehung zu Veröffentlichungen bzw. Druckerzeugnissen stets auch einen praktisch-technischen Hintergrund verlieh. Seine wissenschaftliche Ausbildung begann er mit dem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität München und der FU Berlin (u.a. auch bei dem von ihm sehr verehrten Erich Kosiol), das er 1968 mit der Prüfung zum Diplom-Kaufmann abschloss. Die Tätigkeit als wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl seines akademischen Lehrers Ralf-Bodo Schmidt am Betriebswirtschaftlichen Seminar der Albert-Ludwigs-Universität führte ihn dann nach Freiburg im Breisgau. Dort beschäftigte er sich u.a. mit den grundlegenden Zielsetzungs- und Zielerreichungsprozessen der Unternehmensführung und promovierte 1971 mit einer Untersuchung der „Grundlagen, Probleme und Instrumente der Konfliktbehandlung in der Unternehmung“, für die ihn die Baden Badener Unternehmungsgespräche 1972 mit dem Karl-Guth-Preis auszeichneten. Dies war wohl auch der Anstoß dafür, die theoretischen Gedanken 1973 zusätzlich in die anwendungsorientierte Managementschrift „Konfliktsteuerung als Führungsaufgabe“ umzusetzen und so den Brückenschlag zwischen „Theorie und Praxis“ anzustoßen. Mit „Macht in der Unternehmung, Elemente und Strukturen“ habilitierte er sich dann 1976 in Freiburg und lehrte dort zunächst als Universitätsdozent und Vertretung für den plötzlich verstorbenen Jürgen Wild am Betriebswirtschaftlichen Seminar.

Mit dem Ruf an die Universität Dortmund übernahm er 1978 den neu geschaffenen „Lehrstuhl für Betriebsführung“ und baute in der Lehre dieses Schwerpunktfach mit den drei Säulen Organisation, Führung und (Strategischer) Planung auf, die seitdem seine Forschung und Lehre prägen. Vielen Dortmunder Studierenden ist er nicht nur durch die stets ausgesprochen gut vorbereiteten, engagierten und interessanten Vorlesungen und Seminare sowie als Vorsitzender des Prüfungsausschusses in Erinnerung geblieben, sondern auch durch seinen Anspruch „Für Denken gibt es keinen Ersatz“, auf den er besonders „Auswendiglerner“ gerne verwies. Dieses Zitat hängt auch heute noch (im Original) hinter seinem Schreibtisch.

In der Forschung führte die Beschäftigung mit grundlegenden organisatorischen Ansätzen und Techniken zu zahlreichen Veröffentlichungen über Themen wie z.B. Aufgabenanalyse und Stellenbeschreibungen, Problemanalyse, Zielbildung und Bewertung oder auch Organisationsplanung und –gestaltung. Diese Inhalte mündeten 1984 in die 1. Auflage seiner „Organisation der Unternehmen“ und wurden so zum Basiswissen seiner Studierenden und vieler Praktiker, z.B. in Seminaren der Gesellschaften für Organisation (GfürO, SGO). Außerdem wurden in der Dortmunder Zeit mehrere DFG-Projekte zur „Machtverteilung in der Unternehmung“ fortgeführt, die die Ergebnisse seiner Habilitationsschrift vor allem vor dem Hintergrund der damaligen Mitbestimmungsdiskussion in eine betriebswirtschaftliche Analyse rechtlicher Normen und neuerer Gedanken zur Unternehmensverfassung überführten. Ein weiterer Bereich seiner Forschung richtete sich bereits damals auf die Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie, die nicht nur in organisatorische Betrachtungen einfluss, sondern auch in immer noch aktuelle Arbeiten zu Telearbeit sowie zu Implementierungs- und Projekt-Management.

In 1985 wechselte er auf den Lehrstuhl BWL II an der Justus-Liebig-Universität in Gießen, wo er Nachfolger von Knut Bleicher wurde. Er übernahm dort die Lehre in „Organisation, (Unternehmens-)Führung und Personalwirtschaft“, woraus er die bis heute noch aktuelle Marke „OFP“ entwickelte. Diesem Lehrstuhl blieb er trotz ehrenwerter Rufe an die Technische Universität seiner Heimatstadt Berlin (1989) und an die Johannes-Gutenberg-Universität Mainz (1990) bis heute treu. Lediglich eine Gastprofessur an der Kansas-State-University ließ ihn in 1989 für ein Semester seine Familie und Gießen vorübergehend verlassen. In Buseck bei Gießen hat er mit seiner Frau Birgit, die ihn seit Berliner Zeiten begleitet und ihm in guten und schlechten Zeiten hilfreich und motivierend beisteht, und den beiden Kindern ein dauerhaftes Zuhause gefunden.

Seine Forschungstätigkeit in Gießen setzte die Arbeit an organisatorischen Grundsatzfragen wie Hierarchie, Organisationsmethodik oder Zentralbereichen und aktuellen Führungsthemen wie Management by-Konzepten, Anspruchsgruppenmanagement oder Unternehmenskultur fort. Das stetig weiterentwickelte Lehrbuch „Organisation der Unternehmung“ kann durchaus als Standardwerk der deutschsprachigen Organisationslehre bezeichnet werden. Zu einem neuen Schwerpunkt entwickelte sich das Strategische Management mit Arbeiten zu kritischen Erfolgsfaktoren, insbesondere repräsentiert durch das KOMPASS-Modell (1986). In den 90er Jahren war Wilfried Krüger einer der

Vorreiter im deutschsprachigen Raum, der die Thematik der unternehmerischen Kernkompetenzen aufgriff. Im Rahmen eines Forschungsprojekts der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation (SGO) entwickelte er ein Konzept des Kernkompetenz-Managements zur Steigerung von Flexibilität und Schlagkraft im Wettbewerb. Die Kooperation mit der SGO fand zum Abschluss der 90er Jahre ihre Fortsetzung in einem Projekt, welches den Wandel der (globalisierten) Märkte und Unternehmen und besonders das „Management des Wandels“ zum Gegenstand hatte. Als Ergebnis entstand neben den in der Gabler-Schriftreihe „Strategische Unternehmensführung“ veröffentlichten zugehörigen Dissertationen der Mitarbeiter das Gemeinschaftswerk „Excellence in Change – Wege zur strategischen Erneuerung“. Die schon bald notwendige zweite Auflage (2002) wurde nicht nur redaktionell, sondern auch inhaltlich tiefgreifend überarbeitet.

Die Veränderungen der globalen Wettbewerbssituation und deren Auswirkungen auf den bestmöglichen Integrationsgrad von Wertschöpfungsaktivitäten, der optimalen Betriebsgröße und den Möglichkeiten der standortunabhängigen Vernetzung sind Forschungsfragen, mit denen sich Wilfried Krüger aktuell beschäftigt. Die resultierenden Herausforderungen liegen nicht nur im organisatorischen Bereich, sondern insbesondere auch in den Gebieten der Logistik, des Human Resource Management und des Marketing. Konsequenterweise hat Wilfried Krüger gemeinsam mit seinen Fachkollegen von der Justus-Liebig-Universität Gießen einen neuen Studienschwerpunkt ins Leben gerufen, der sich genau diesen Fragestellungen in einem fachübergreifenden Konzept widmet.

Die Positionierung „seines“ Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft in der deutschen Hochschullandschaft hat Wilfried Krüger nicht nur in seiner Amtszeit als Dekan (1994/95) verfolgt. Seit 1997 steht er als 1. Vorsitzender dem „Verein zur Förderung des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften an der Justus-Liebig-Universität Gießen e.V.“ vor und mit seiner Vision vom „Klein-Harvard in Mittelhessen“ und der wiederholten Organisation des Campusfests WiWi-Tag hat er die Identitätsstiftung und Profilierung des Fachbereichs maßgeblich voran getrieben. Sein Engagement im Rahmen der Selbstverwaltung – hier gibt es wenige Ämter, die Wilfried Krüger noch nicht bekleidet hat – setzt sich fort in der erneuten Übernahme des Dekanats im Wintersemester 2004/05. Das Bemühen um „seine“ Studenten zeigt sich jedoch auch außerhalb der Gremienarbeit. Neben der Unterstützung von vielfältigen Studenteninitiativen am Fachbereich sucht er regelmäßig das persönliche Gespräch, sei es nach Seminarsitzungen oder auf Exkursionen. Nicht wenige Studierende haben Wilfried Krüger über seine Qualitäten als Professor hinaus als Ratgeber in allen Lebensfragen schätzen gelernt.

„Ich verliere einen hervorragenden Mitarbeiter, gewinne aber einen wertvollen Praxiskontakt“. An diesen Worten zeigt sich die Bedeutung, die Wilfried Krüger dem Brückenschlag in die Praxis beimisst. So rief er bereits im Mai 1986 ehemalige Mitarbeiter, Doktoranden und Diplomanden zu einem „Kontaktseminar“ nach Gießen, um seinen neuen Standort vorzustellen. Aus dem Wiederholungstreffen im Mai 1987 wurde ein Workshop, bei dem auch interessierte Praktiker den Kreis ergänzten. Daraus entstand

schließlich der „Giessener Management Workshop“, der zunächst jährlich auf Schloss Rauschholzhausen, ab 1992 dann im Zweijahresrhythmus in Gießen stattfand – in 2002 bereits zum 12. Mal! Dazu gehört auch das traditionelle „Familientreffen in Krüger’s Garten“, bei dem Frau Birgit Krüger tatkräftig und liebevoll für das leibliche und sportliche Wohl der „Ehemaligen“ und zunehmend auch deren Nachwuchs sorgt.

Neben den persönlichen Kontakten pflegt Wilfried Krüger im Arbeitskreis Organisation der Schmalenbach Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. auch den organisierten und inhaltlich fokussierten Austausch mit der Praxis. Zahlreiche Veröffentlichungen zu Zentralbereichen, Organisationsmanagement und E-Organisation zeugen vom Erfolg der gemeinsamen Forschungsprojekte. Eine weitere Plattform war das Institut für Unternehmensplanung e.V., in dessen Rahmen er sowohl lange Jahre die anerkannten Giessener Unternehmensführungsseminare (GIUS) leitete als auch in den Jahren 1996 -2001 Mitglied des Direktoriums war. Die Praxisaktivitäten mündeten 1999 schließlich in einem Engagement als Gründungsgesellschafter der Unternehmensberatung eic-partner, die aus dem Forschungsprojekt „Excellence-in-Change“ hervorgegangen ist.

Den intellektuellen Austausch pflegt Wilfried Krüger jedoch nicht nur im deutschsprachigen Raum, er ist auch eines der ersten deutschen Mitglieder der Strategic Management Society (SMS). Der Besuch der Jahrestagungen war und ist für ihn immer Herausforderung und Anregung zugleich. Herausforderung, weil er nicht nur konsumiert, sondern meistens auch einen eigenen Beitrag in Form von Vorträgen und Diskussionsbeiträgen liefert. Anregung insofern, dass seine Tätigkeit in Forschung und Lehre von den international diskutierten Themen nie unbeeinflusst blieb.

Familiär bedingt hat das Druck- und Verlagswesen immer die besondere Aufmerksamkeit des Offset-Druckers Wilfried Krüger genossen. Trotzdem ließ er es sich nicht nehmen, mit dem Aufbau des „Competence-Centers Strategisches Management“ im Jahr 1999 selbst die Möglichkeiten und die Tragfähigkeit internetbasierter Geschäftsmodelle auszutesten. Diese Erfahrungen bringt er nun seit 2002 als stellvertretender Vorsitzender der (deutschen) Gesellschaft für Organisation (GfürO) in den Aufbau einer Wissensplattform zum Thema Organisation ein. Mit der Leitung dieses gesellschafts-, länder- und sprachübergreifenden Projekts stellt sich Wilfried Krüger persönlich der Herausforderung des Managements eines Wertschöpfungsnetzwerks.

Die Organisation und das Management von Wertschöpfungsnetzwerken sind Fragestellungen, die sich wie ein roter Faden durch das wissenschaftliche und praktische Wirken von Wilfried Krüger ziehen. Auch oder gerade weil viele der in diesem Rahmen zu lösenden Fragen noch unbeantwortet sind, haben die Herausgeber und Autoren dieser Festschrift das Thema in dieser ihm gewidmeten Festschrift aufgegriffen und vertieft behandelt. Im ersten Teil wird dabei auf Merkmale und Wesen von Wertschöpfungsnetzwerken eingegangen. Nach dem einführenden Beitrag der Herausgeber, der als Bezugsrahmen mit begrifflichen und konzeptionellen Grundlagen dient, finden sich Beiträge zu strategischen Aspekten der räumlichen Clusterung, zum Wachs-

tum von Netzwerken, zu deren organisatorischer Flexibilität sowie zu den Phänomenen Konflikt und Macht in Wertschöpfungsnetzwerken.

Der zweite Teil zum Thema Management von Wertschöpfungsnetzwerken behandelt das integrierte Netzwerkmanagement, Standardisierungsansätze, Kernkompetenzen, das Management von Synergien sowie Personal- und Markenmanagement in Netzwerken. Praktische, vor allem wirtschaftsbereichs- und branchenbezogene Erfahrungsberichte bilden den dritten Teil mit Geschäftsmodellen und Wertschöpfungsnetzwerken in der Wirtschaftspraxis. Das Spektrum reicht hier von der Chemie- und Energiebranche über die produzierende Industrie zu Dienstleistungen wie Logistik und Versicherungen bis hin zu gemeinnützigen Vereinen und öffentlichen Netzwerken.

Die Herausgeber – dem Jubilar als aktuelle bzw. frühere Mitarbeiter und ehemalige Doktoranden verbunden – danken allen Autoren dieser Festschrift für ihre kreative, bei der Einhaltung von Terminen und hinsichtlich der Vertraulichkeit disziplinierte und engagierte Mitwirkung. Für manchen „praxiserprobten Ehemaligen“ bedeutete dies eine Rückkehr zu inzwischen ungewohnten (wissenschaftlichen) Tätigkeiten („Lesen und Schreiben“), während die in dieser Hinsicht routinierten Wissenschaftskollegen hier ihre aktuellen Ideen und Erkenntnisse in ein im Kontext „fremdes Projekt“ einbrachten.

Die Erstellung der Druckvorlagen sowie die Formatierung und Korrektur der Texte erledigte Herr Marcus Schulte in den Bäumen, Student an der Fachhochschule Münster, dem für seinen äußerst engagierten Einsatz unser herzlicher Dank gilt. Für die Bereitschaft zur Realisierung dieses „Projektes 2003“ und die gute Zusammenarbeiten danken wir dem Gabler Verlag und seiner Lektorin Frau Lörcher.

Besonders bedanken wir uns bei denjenigen Mitautoren und Unternehmen, die durch großzügige Spenden – überwiegend aus dem privaten Portefeuille – die wirtschaftliche Realisierung dieser Festschrift ohne Werbung ermöglicht haben.

Ein ganz spezieller Dank gilt schließlich dem Jubilar, der den an dieser Festschrift beteiligten Autoren als fördernder und fordernder akademischer Lehrer, als fairer und wohlwollender Chef oder als kooperativer und beliebter Kollege sowie Allen stets als scharfsinniger, für neue Ideen offener und humorvoller Gesprächspartner in guter Erinnerung ist. Viele wurden durch ihn auf einem wichtigen Abschnitt ihres Lebens- und Berufsweges maßgeblich beeinflusst und gefördert.

In diesem Sinne wünschen die Autoren und Herausgeber dieser Festschrift – sicherlich auch im Einklang mit vielen Anderen – dem Jubilar Wilfried Krüger zu seinem 60. Geburtstag und für die Zukunft beste Gesundheit, viel Glück und viel Freude, sowie weiterhin viele gute und kreative Ideen, innovative Inspirationen und praktische Umsetzungsmöglichkeiten, damit wir – auch noch in zehn oder zwanzig Jahren – Gelegenheit finden, uns mit dem Menschen und Wissenschaftler Wilfried Krüger auszutauschen!

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort.....	I
Vorwort	VI
Inhaltsverzeichnis	XII
Autorenverzeichnis.....	XV

I. Merkmale und Wesen von Wertschöpfungsnetzwerken

Norbert Bach / Wolfgang Buchholz / Bernd Eichler

Geschäftsmodelle für Wertschöpfungsnetzwerke – Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen	1
-------------------------------------------------------------------------------------------------	---

Claus Steinle / Holger Schiele

Die räumliche Dimension im Strategischen Management von Wertschöpfungssystemen: Operationalisierung des Cluster-Ansatzes für die strategische Analyse	21
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Andreas Bausch / Martin Glaum

Unternehmenskooperationen und Unternehmensakquisitionen als alternative Wachstumsformen: Theoretische Erklärungsansätze und empirische Befunde	41
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Carsten Brehm

Organisatorische Flexibilität in Wertschöpfungsnetzwerken	79
-----------------------------------------------------------------	----

Peter Diesch

Strategisches Wachstum im Netzwerk - Quantensprünge und Paradoxa -	101
--------------------------------------------------------------------------	-----

Bernd Eichler

Machtverteilung und Konfliktregelung in Netzwerken	117
----------------------------------------------------------	-----

Wolfgang Thost

Macht in Unternehmungen und Netzwerken – eine Frage der ökonomischen Effizienz	133
--------------------------------------------------------------------------------------	-----

II. Management von Wertschöpfungsnetzwerken

Knut Bleicher

Integriertes Management von Wertschöpfungsnetzwerken	145
------------------------------------------------------------	-----

Marcus Ehrhard

Management von Wertschöpfungsnetzwerken in De-facto-Standardisierungsprozessen	179
--------------------------------------------------------------------------------------	-----

Christian Homp / Dietgard Jantzen-Homp

Kernkompetenzaufbau als Projekt – oder Projektmanagement als Kernkompetenz?	195
-----------------------------------------------------------------------------------	-----

Stefan Reissner

Synergiemanagement in Netzwerken.....	209
---------------------------------------	-----

Larissa Becker / Andreas Janz

Personalmanagement in Netzwerken	225
----------------------------------------	-----

Franz-Rudolf Esch / Tobias Langner

Markenführung in Wertschöpfungsnetzwerken	239
-------------------------------------------------	-----

III. Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsnetzwerke in der Praxis

Jens Leker / Saskia Rühmer

Der Einfluss von Wertschöpfungsnetzwerken auf das Innovationsmanagement der chemischen Industrie	267
--------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

Uwe Kolks

Wertschöpfungsnetzwerke im Energiemarkt	283
-----------------------------------------------	-----

Ralf Bauermann / Wolfgang Thon-Jacobi

Strategische Kooperation durch Co-Sourcing.....	305
-------------------------------------------------	-----

<i>Peter Pfeiffer</i>	
Rekonfiguration von Wertschöpfungsketten in der Konsumgüterindustrie	317
<i>Norbert Bach</i>	
Vernetzung als strategische Option in der deutschen Leiterplattenindustrie ..	331
<i>Christian Rohm</i>	
Netzwerkmanagement im Mittelstand	347
<i>Wolfgang Buchholz / Thomas Olemotz</i>	
Steuerung von Logistiknetzwerken - Vom virtuellen 4PL zum integrierten Logistikdienstleister	369
<i>Olaf Stietz / Marc Danner</i>	
Strategischer Rückzug – eine fallbezogene Analyse im Kontext von Wettbewerbsstrategie, Wettbewerbssituation und Geschäftsmodell	385
<i>Gunther Schwarz</i>	
Wandel von Branchenstrukturen und Geschäftsmodellen am Beispiel der europäischen Versicherungsindustrie	401
<i>Götz Schmidt / Caroline Dönnebrink</i>	
Wertschöpfungsnetzwerke in gemeinnützigen Vereinen am Beispiel der deutschsprachigen Gesellschaften für Organisation	419
<i>Norbert Thom / Adrian Ritz</i>	
Möglichkeiten der Wertschöpfungssteigerung durch Public Private Partnership	435

Autorenverzeichnis

NORBERT BACH

Univ.-Prof. Dr. habil. Norbert Bach leitet seit dem 1. April 2008 das Fachgebiet Unternehmensführung/Organisation an der Technischen Universität Ilmenau. Nach seinem Studium an der TU Darmstadt und dem Trinity College Dublin war er wissenschaftlicher Mitarbeiter bei Prof. Krüger, wo er zum Thema „Mentale Modelle als Basis von Implementierungsstrategien“ promovierte. Darauf folgte eine zweijährige Tätigkeit als Managementberater bei der CSC Ploenzke AG. Anschließend habilitierte Norbert Bach bei Prof. Krüger zum Thema „Umsetzung des Konzernleitungsauftrags in der Führungsorganisation deutscher Konzerne. Eine Analyse mit Fokus auf Corporate Function und Corporate Service Einheiten.“ Neben seiner Tätigkeit an der TU Ilmenau ist Prof. Bach Adjunct Professor an der Graduate School of Business der Curtin University of Technology in Perth/Westaustralien und Gründungsgesellschafter der Unternehmensberatung excellence-in-change gmbh & co kg, Gießen und Münster. In seiner aktuellen Forschung beschäftigt er sich mit Fragen der organisatorischen Gestaltung und dem Wertschöpfungsmanagement in Netzwerken.

RALF BAUERMANN

Dipl.-Kfm. Dr. rer. pol. Ralf Bauermann war nach dem Studium der Betriebswirtschaft von 1983 bis 1987 wissenschaftlicher Mitarbeiter von Prof. Krüger. Promotion Anfang 1987, danach Tätigkeit als Unternehmensberater. Seit 1991 Geschäftsführer und Gesellschafter der Cronos Unternehmensberatung GmbH in Münster und zusätzlich seit 2001 Aufsichtsratsvorsitzender der CRM Consulting AG in Walldorf.

ANDREAS BAUSCH

Prof. Dr. Andreas Bausch ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Internationales Management an der Friedrich-Schiller-Universität Jena sowie Adjunct Professor for Strategic Management and Controlling an der Jacobs University Bremen. Seine Forschungs- und Arbeitsschwerpunkte liegen auf den Gebieten Strategisches und Internationales Management, Evidenzbasierte Unternehmensführung, Kooperationen und Akquisitionen sowie Entrepreneurship.

LARISSA BECKER

Diplom-Kauffrau Dr. Larissa Becker war nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Gießen von 1997 bis 2001 Assistentin am Lehrstuhl von Prof. Krüger, wo sie mit einer Arbeit zum Thema „Personalabteilung im Unternehmenswandel“ promovierte und am Lehrstuhl-Forschungsprojekt „Excellence-in-

Change“ beteiligt war. Von 2001 bis 2004 arbeitete sie als Managementberaterin bei der Pluralis AG mit den Schwerpunkten Organisation, Personalmanagement und Projektmanagement. Seit 2004 ist sie Projektmanagerin Strategische Instrumente im zentralen Personalbereich des Gothaer Konzerns und unterstützt in dieser Funktion den Personalbereich wie auch die Unternehmensbereiche bei Umstrukturierungen und strategischen Projekten. Daneben ist sie seit 1997 freiberuflich in der Weiterbildung tätig, aktuell für die Frankfurt School of Finance and Management.

KNUT BLEICHER

Prof. em. Dr. Dr. h.c. mult. Knut Bleicher, geb. 1929, ist Emeritus des Instituts für Betriebswirtschaftslehre der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften. Zuvor lehrte er 18 Jahre an der Justus-Liebig-Universität Gießen und als Gastprofessor an verschiedenen amerikanischen Universitäten. Prof. Krüger war sein Nachfolger auf dem Organisationslehrstuhl in Gießen. Knut Bleicher ist Autor zahlreicher Bücher und Zeitschriftenbeiträge. Sein Buch "Konzept Integriertes Management" gilt als Standardwerk der Managementliteratur und steht stellvertretend für das St. Galler Management-Konzept. Mit Prof. Krüger verbindet ihn die langjährige gemeinsame Arbeit im Institut für Unternehmensplanung (IUP), Gießen.

CARSTEN R. BREHM

Diplom-Kaufmann Dr. Carsten R. Brehm war nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Gießen von 1998 bis 2003 Assistent am Lehrstuhl von Prof. Krüger und promovierte dort mit einer Arbeit zum Thema „Organisatorische Flexibilität der Unternehmung“. Er ist seit 2000 Gesellschafter der Unternehmensberatung eic-partner - excellence in change GmbH & Co. KG in Gießen und seit 2006 Professor für Organisation und Unternehmensführung an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) in Ravensburg.

WOLFGANG BUCHHOLZ

Prof. Dr. rer. pol. Wolfgang Buchholz arbeitete nach seinem Betriebswirtschaftsstudium von 1991 bis 1996 als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl von Prof. Krüger in Gießen. Er promovierte dort zum Thema „Time-to-Market-Management“. Danach war er einige Jahre als Management Berater bei der Hoechst Procurement International GmbH (hpi) und der CSC Ploenzke AG tätig. Er ist Gründungsgesellschafter der Unternehmensberatung eic-partner und hat seit 2002 eine Professur für Organisations- und Logistikmanagement an der Fachhochschule Münster.

MARC DANNER

Marc Danner, Dr. rer. pol., Dipl.-Kfm. war von 1998 bis 2002 wissenschaftlicher Mitarbeiter bei Prof. Krüger in Gießen. Seine Dissertation „Strategisches Nischenmanagement. Entstehung und Bearbeitung von Marktnischen“ ist 2002 in der Reihe

„Strategische Unternehmensführung“ erschienen. Er leitet bei Clariant International Ltd den Bereich „Corporate Strategy & Projects“.

PETER DIESCH

Peter Diesch, Dr. rer. pol., Dipl.-Volksw., Jg. 1954, Studium an der Universität Freiburg i. Br. 1980 bis 1985 wissenschaftlicher Mitarbeiter von Prof. Krüger. Promotion Anfang 1986. 1985 – 1991 Traineeausbildung und Wahrnehmung verschiedener Führungsfunktionen bei MTU Motoren- und Turbinenunion München GmbH. 1992 – 2000 Geschäftsführer bei Airbus Deutschland GmbH und Dornier Medizintechnik GmbH. 2001 – 2008 Mitglied des Konzernvorstands bei KarstadtQuelle AG, Linde AG und TCHIBO Holding AG. Seit 2009 Partner bei Board Consultants International.

CAROLINE DÖNNEBRINK

Dipl.-Kffr. Caroline Dönnebrink, ist Manager bei Pricewaterhouse Coopers (Schweiz). Nach ihrem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Justus Liebig Universität Gießen, arbeitete sie ein Jahr lang bei der Ganske Verlagsgruppe im Controlling. Darauf folgten Anstellungen bei den Unternehmensberatungen Accenture und b&m management. Ihr Fokus liegt bei Geschäftsprozessanalysen sowie der Untersuchung von „Sourcing Optionen“ (Outsourcing, Joint Venture, Insourcing, Reengineering) für Banken, Börsen und Versicherungen.

BERND EICHLER

Dipl.-Kfm. Dr. rer. pol. Bernd Eichler, M.O.R. studierte Wirtschafts- und Sozialwissenschaften sowie Operations Research/Informatik und war von 1978-1982 Diplomand, Mitarbeiter und Doktorand bei Prof. Krüger. Nach über 15 Jahren Praxiserfahrung als Consultant, Projektleiter und Gesellschafter in der Unternehmensberatung lehrt er heute als Professor für BWL, insbes. Supply Chain Management und Logistik an der FH Dortmund.

MARCUS EHRHARDT

Dr. Marcus Ehrhardt ist Principal/ Mitglied der Geschäftsleitung bei der international führenden Unternehmensberatung Booz & Company (vormals Booz Allen & Hamilton) in Frankfurt am Main. Seine Themenschwerpunkte umfassen strategische Unternehmenstransformation, Turnaround Management/ Operational Excellence und Organisationsentwicklung. Neben seiner Tätigkeit als Unternehmensberater ist Dr. Ehrhardt nach wie vor an Hochschulen aktiv, darunter Gastvorlesungen und -vorträge u.a. an der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung sowie am Massachusetts Institute of Technology, Lehrauftrag für Volkswirtschaftslehre an der Frankfurt School of Finance & Management, etc.

Dr. Ehrhardt studierte von 1991 bis 1996 Wirtschaftswissenschaften an der Johann Wolfgang Goethe-Universität, Frankfurt am Main. Hier war er von 1994-1996 Mit-

arbeiter am Institut für Volkswirtschaftslehre von Professor Dr. Gerd Fleischmann. 1998/99 war er zu Forschungszwecken für seine Doktorarbeit an der Stanford University, Graduate School of Business. Er promovierte bei Professor Dr. Reinhard H. Schmidt, Inhaber der Wilhelm Merton Professur für internationales Bank- und Finanzwesen an der Johann Wolfgang Goethe-Universität zum Thema "Netzwerkeffekte, Standardisierung und Wettbewerbsstrategie". Während des Studiums sowie der Promotion wurde Dr. Ehrhardt von der Studienstiftung des Deutschen Volkes gefördert. 2006 wurde er als Young Leader in die Atlantik Bruecke e.V. aufgenommen.

FRANZ-RUDOLF ESCH

Prof. Franz-Rudolf Esch ist Universitätsprofessor für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing und Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung an der Justus-Liebig-Universität in Gießen (www.imk-giessen.de), sowie Gründer und wissenschaftlicher Beirat von ESCH. The Brand Consultants, Saarlouis (www.esch-brand.com). Ferner ist er Vize-Präsident des Deutschen Marketing-Verbandes. Franz-Rudolf Esch promovierte und habilitierte bei Prof. Dr. Werner Kroeber-Riel und Prof. Dr. Joachim Zentes an der Universität des Saarlandes. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Markenmanagement, Kommunikationsmanagement und Konsumentenverhalten.

MARTIN GLAUM

Prof. Dr. Martin Glaum ist seit Oktober 1999 Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbes. Internationales Management und Kommunikation, an der Justus-Liebig-Universität Gießen. Von 1995 bis 1999 war er Professor für Internationales Management an der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder). Er hatte Gastprofessuren an der DePaul University, Chicago (1998), und an der University of Michigan, Ann Arbor (1999), inne. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Internationale Rechnungslegung und Internationales Finanzmanagement. Professor Glaum ist akademischer Leiter des Arbeitskreises "Unternehmenswachstum und Internationales Management" der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. und Vorsitzender der Kommission „Internationales Management“ im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V.

CHRISTIAN HOMP

Dr. Christian Homp betreute nach seinem Betriebswirtschaftsstudium von 1995 bis 1997 als Forschungsassistent bei der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation (SGO) das Projekt „Kernkompetenz-Management“. Von 1997 bis 2000 war er Mitarbeiter am Lehrstuhl von Prof. Krüger in Gießen. Er promovierte dort zum Thema „Aufbau und Entwicklung von Kernkompetenzen“. Seit 2000 arbeitet er im Bereich „Corporate Strategy & Development“ bei SCHOTT Glas in Mainz. Er ist dort verantwortlich für den strategischen Planungsprozess, den Balanced Scorecard Roll Out sowie für ausgewählte Konzernprojekte.

DIETGARD JANTZEN-HOMP

Dietgard Jantzen-Homp, Dr. rer. pol., Dipl.-Kffr. war von 1995 bis 1998 wissenschaftliche Mitarbeiterin bei Prof. Krüger in Gießen und hat mit einer Arbeit zum Thema „Projektportfolio-Management - Multiprojektarbeit im Unternehmungswandel“ promoviert. Sie ist freiberufliche Trainerin und Dozentin bei der Bankakademie e.V., Frankfurt.

ANDREAS JANZ

Andreas Janz, Dr. rer. pol., Dipl.-Kfm., arbeitete am Lehrstuhl OFP von 1994 - 1999 und promovierte zu dem Thema „Erfolgsfaktor Topmanagement - Aufgaben und Anforderungen im Change Management“. Seit über 10 Jahren ist er in der Merck Gruppe in internationalen und leitenden HR-Funktionen tätig. Derzeit ist er als Globaler HR Business Partner verantwortlich für die kommerziellen Pharma Funktionen in APAC, LATAM und Intercontinental.

UWE KOLKS

Uwe Kolks, Dr. rer. pol., Dipl.-Kfm., war nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre von 1985 bis 1990 wissenschaftlicher Mitarbeiter von Prof. Krüger. Von 1990 bis 1994 war er als Unternehmensberater bei Roland Berger & Partner GmbH tätig. Von 1994 bis 2000 war er in leitenden Positionen bei der Bayernwerk AG, 2000 - 2002 Geschäftsführer der E.ON Engineering GmbH, Gelsenkirchen. Seit 2002 ist er als Mitglied der Geschäftsleitung der E.ON Energie AG, München, verantwortlich für die Vertriebssteuerung im Konzern.

TOBIAS LANGNER

Prof. Dr. Tobias Langner ist Leiter des Lehrstuhls für Marketing an der Bergischen Universität Wuppertal. Er studierte Betriebswirtschaftslehre und Politikwissenschaft an der Universität des Saarlandes und der University of Newcastle upon Tyne. 2007 schloss er seine Habilitation mit dem Thema „Die Wirkung der Produktästhetik auf Konsumenten: Eine verhaltenswissenschaftliche Analyse affektiver und kognitiver Prozesse“ an der Justus-Liebig-Universität Gießen ab.

Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Markenmanagement, Kommunikation, Konsumentenverhalten sowie den verhaltenswissenschaftlichen Grundlagen der Marketingforschung.

JENS LEKER

Prof. Dr. Jens Leker ist geschäftsführender Direktor des Instituts für betriebswirtschaftliches Management im Fachbereich Chemie und Pharmazie der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Die aktuellen Forschungsschwerpunkte des Instituts liegen im Bereich der strategischen Unternehmensanalyse und der interdisziplinär angelegten Untersuchung von Innovationen und Innovationsprozessen in der chemischen Industrie.

THOMAS OLEMOTZ

Nach einer Ausbildung zum Bankkaufmann studierte Dr. Thomas Olemotz 1986 bis 1990 Betriebswirtschaftslehre an der Justus-Liebig-Universität in Gießen. Von 1990 bis 1995 arbeitete er am Lehrstuhl von Prof. Krüger und promovierte zum Thema „Strategische Wettbewerbsvorteile durch industrielle Dienstleistungen“. Nach beruflichen Stationen bei der Westdeutschen Landesbank, Deutsche Bank-Gruppe, Delton AG sowie der Microlog Logistics AG ist er seit März 2007 Vorstand (CFO) und seit Januar 2009 Vorstandssprecher (CEO) der Bechtle AG.

PETER PFEIFFER

Dr. Peter Pfeiffer studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Dortmund und war von 1986 bis 1990 Mitarbeiter von Herrn Prof. Krüger am Lehrstuhl Organisation, Unternehmensführung und Personalwirtschaft der Justus-Liebig-Universität Gießen. Herr Dr. Pfeiffer ist seit 1990 bei der internationalen Unternehmensberatung A.T. Kearney beschäftigt und berät seit vielen Jahren Unternehmen der Konsumgüterindustrie und des Handels bei der erfolgreichen und nachhaltigen Verbesserung ihrer Wettbewerbsposition. 1998 wurde er zum Mitglied der Geschäftsleitung (Partner) ernannt. Seit einigen Jahren leitet er bei A.T. Kearney den Bereich Konsumgüter und Handel in Deutschland, Österreich, Schweiz und Osteuropa.

STEFAN REISSNER

Dr. Stefan Reissner arbeitete nach seinem Betriebswirtschaftsstudium von 1988 bis 1992 als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl von Prof. Krüger in Gießen. Er promovierte dort zum Thema „Mergers & Acquisitions“. Von 1992-1996 war er zunächst als Assistent des Vorstandssprechers, dann als Leiter der Ressorts Controlling und Konzernentwicklung in der Brau und Brunnen AG (Dortmund und Berlin) tätig. Seit Ende 1996 arbeitet er für den Vorwerk-Konzern in diversen Führungspositionen im In- und Ausland. Seit Anfang 2002 ist er CFO der Vorwerk-Division „Thermomix“.

ADRIAN RITZ

Prof. Dr. rer. oec., Assistenzprofessor und Mitglied der Geschäftsleitung am Kompetenzzentrum für Public Management der Universität Bern/Schweiz sowie Lehrbeauftragter an der Rechtswissenschaftlichen Fakultät der Universität Bern. Adrian Ritz dissertierte bei Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Norbert Thom zum Thema "Evaluation von New Public Management". Er ist u. a. Vorsitzender der Programmleitung des Executive Master of Public Administration der Universität Bern und verfügt über weitere Lehrerfahrungen an den Universitäten St. Gallen, Lausanne (Idheap), Georgia/USA und Krems/A. Adrian Ritz berät öffentliche Unternehmungen und Verwaltungen aller Staatsebenen.

CHRISTIAN ROHM

Dr. Christian Rohm studierte Wirtschaftswissenschaften an der Justus-Liebig-Universität Giessen mit Abschluss Dipl.-Kfm. Von 1992-1997 arbeitete er als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl von Prof. Dr. W. Krüger. Er promovierte zum Thema „Prozessmanagement als Fokus im Unternehmungswandel – Ein ganzheitlicher Ansatz zur strategieorientierten Identifikation, Analyse und Gestaltung von Unternehmungsprozessen“ und wechselte anschließend in die Unternehmensberatung Coopers & Lybrand. 1998 erfolgte der Wechsel in die STI GROUP. Dort verantwortete er lange Jahre als Geschäftsführer und CFO das Ressort Finanzen, Controlling, IT und Administration. Seit Anfang 2009 ist Dr. Rohm Mitglied des Vorstandes der DUO PLAST AG mit Schwerpunkt Vertrieb & Marketing.

SASKIA RÜHMER

Frau Dr. Rühmer hat im Juli 2006 ihre Promotion zum Thema "Innovationskooperationen in der Nanotechnologie - von kleinsten Partikeln zu Wertschöpfungsnetzwerken" am Institut für betriebswirtschaftliches Management im Fachbereich Chemie und Pharmazie der Westfälischen Wilhelms-Universität abgeschlossen. Sie ist zurzeit im Bereich New Business-Industry Innovation bei der Bayer MaterialScience AG in Leverkusen tätig.

HOLGER SCHIELE

Holger Schiele: Prof., Dr., geboren 1969, studierte in Hannover und im niederländischen Maastricht Wirtschaftswissenschaften und promovierte im Jahr 2000 am Lehrstuhl für Unternehmensführung und Organisation, Prof. Dr. Claus Steinle, Hannover. Ebenfalls an der Leibniz Universität Hannover habilitierte er sich im Jahr 2008. Parallel zur akademischen Arbeit war Holger Schiele in der Praxis tätig, zunächst bei der Preussag AG, anschließend bei PricewaterhouseCoopers und schließlich als Projektmanager bei der h&z Unternehmensberatung AG. Nach Station bei der privaten Jacobs University in Bremen ist er nun Inhaber des Lehrstuhls für Technologiemanagement an der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Twente in Enschede, NL. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Innovation, Einkauf und Organisation regionaler Netzwerke (innovative Cluster).

GÖTZ SCHMIDT

Professor für Organisation an der RWTH Aachen, Gründer und Gesellschafter der ibo GmbH, Wettenberg. Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre in Hamburg, Saarbrücken und Köln war er Assistent am Lehrstuhl für BWL in Gießen bei Prof. K. Bleicher. Danach arbeitete er 10 Jahre als stellvertretender Leiter der Akademie für Organisation und gründete in dieser Zeit einen Fachverlag für Organisation. Er ist Autor mehrerer Fachbücher zum Thema Organisation. 1982 gründete er die ibo Beratung und Training GmbH und 1987 die ibo Software GmbH. Seit 1976 ist er Lehrbeauftragter an der RWTH Aachen und seit 1989 Honorarprofessor an dieser

Hochschule. 2002 wurde er gemeinsam mit Prof. Krüger in den geschäftsführenden Vorstand der Gesellschaft für Organisation e.V. gewählt. Seit 2007 ist er Vorsitzender des Beirats der gfo und Chairman der European Association of Business Process Management (EABPM) sowie Mitglied im Board der International Association of Business Process Professionals (ABPMP).

GUNTHER SCHWARZ

Dr. Gunther Schwarz studierte in Dortmund und war von 1985 bis 1989 Mitarbeiter von Prof. Krüger, zunächst in Dortmund, nach dem Ruf von Prof. Krüger in Gießen. Seit 1989 ist er Berater bei der Boston Consulting Group. Seit 1996 ist Dr. Schwarz Partner und Geschäftsführer. Er gründete das Kölner Büro, das er seit 2001 leitet. Zudem leitet er die weltweiten Geschäftsfelder "Versicherungen" und "Human Resources" im BCG-System.

CLAUS STEINLE

Claus Steinle: Prof., Dr., geboren 1946, 1971 Dipl. rer. pol. an der Universität Freiburg, wo er 1974 promoviert wurde. Von 1977-1986 Tätigkeit als Hochschulassistent an der Technischen Universität Berlin. 1986 erfolgte die Berufung auf die Professur „Unternehmensführung und Organisation“ an der Universität Hannover. Seine Hauptarbeitsgebiete liegen auf den Gebieten Ganzheitliches Management, Planung, Kontrolle und Controlling, Organisationsgestaltung und -änderung, Personalführung und Ökologieorientierung des Managements. Bisher veröffentlichte er zu den genannten Themen 19 Bücher und über 125 Buch- und Zeitschriftenbeiträge. 1992-1994 führte er eine Panel-Studie zu den Faktoren wirtschaftlichen Erfolgs sowie ab 1994 empirische Untersuchungen zur Ökologieorientierung von Unternehmen durch. Seit 1999 Projektstudie „Ökologieorientiertes Anreiz- und Entwicklungsmanagement in Produktionsunternehmen“, seit 2000 „Technologieorientierte Unternehmensgründungen“, danach „Entwicklung junger Technologieunternehmen“ und derzeit „Internationalisierungskompetenz von KMU“.

OLAF STIETZ

Dr. Olaf Stietz arbeitete nach seinem Betriebswirtschaftsstudium von 1990 bis 1994 als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl Organisation, Unternehmensführung und Personalwirtschaft der Justus-Liebig- Universität Gießen. Anschließend war er mehrere Jahre im Rahmen eines Management- entwicklungsprogramms bei der Ruhrgas AG, Essen im kaufmännischen Controlling tätig. Seit 1999 ist er bei der IVG Immobilien AG in Bonn beschäftigt. Nach der Leitung verschiedener Projekte im Bereich Unternehmensentwicklung sowie des Vorstandsbüros ist er derzeit als Geschäftsführer der IVG Caverns GmbH tätig.

NORBERT THOM

Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Norbert Thom ist ordentlicher Professor für Betriebswirtschaftslehre und Direktor des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern, das er 1991 gründete. Zuvor war er hauptamtlich an den Universitäten Fribourg, Gießen und Köln tätig. In Bern ist er derzeit auch Vorsitzender des Aufsichtsgremiums für das Kompetenzzentrum für Public Management (KPM), zu dessen Gründern er gehörte (2002). Norbert Thom hat umfangreiche Erfahrungen in der Weiterbildung von Führungskräften und in der Beratung von Regierungen, Verwaltungen und Unternehmen.

WOLFGANG THON-JACOBI

Dr. Wolfgang Thon-Jacobi studierte von 1976 bis 1982 Wirtschafts- und Sozialwissenschaften in Dortmund. Er war Diplomand bei Prof. Krüger und promovierte in der empirischen Sozialforschung. Sein Berufsweg führte ihn durch verschiedene Energiewirtschaftsunternehmen und leitende Tätigkeiten in Organisation/IT, Personalwirtschaft und kaufmännischem Ressort. Von 2003 bis 2006 war er stellvertretender Vorstandsvorsitzender der Prager Gasgesellschaft, zu dieser Zeit eine Unternehmensbeteiligung der RWE. Seit Januar 2007 ist er geschäftsführender Gesellschafter der Jacobi consulting GmbH, eine Beratungsgesellschaft für Unternehmensführung und Unternehmenskommunikation.

WOLFGANG THOST

Diplom-Volkswirt Dr. Wolfgang Thost wurde 1952 in Düsseldorf geboren und war Assistent von Prof. Krüger in Freiburg und Dortmund. Nach seiner Promotion ging er 1983 zur Siemens AG, München, war in der Unternehmensplanung tätig und leitete die interne Unternehmensberatung. Ab 1994 war er bei BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH, München, als General Manager für die Sparte Haustechnik/Home Comfort Division verantwortlich. Seit 1999 wieder in der Siemens AG als Vice President International Operations Europe. 2003 wechselte er zur Dorma GmbH & Co KG, Ennepetal, um als Regional Manager Zentraleuropa die Verantwortung für den Vertrieb in den Benelux-Staaten, Deutschland und der Schweiz zu übernehmen.

Seit 2006 in der Interim Management Branche tätig, zunächst als Mitglied der Geschäftsleitung von Brainforce (Deutschland) GmbH, danach als Managing Partner bei Boyden Interim Management, der heutigen Atreus GmbH.

Norbert Bach / Wolfgang Buchholz / Bernd Eichler

Geschäftsmodelle für Wertschöpfungsnetzwerke - Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen

1. Problemstellung	2
2. Grundkonzeption zu Wertschöpfungsnetzwerken	3
2.1 Begriff des Wertschöpfungsnetzwerkes	3
2.2 Ausprägungen von Wertschöpfungsnetzwerken	5
2.3 Aufgaben des Netzwerkmanagements	8
3. Grundkonzeption zu Geschäftsmodellen	10
3.1 Begriff des Geschäftsmodells	10
3.2 Prozess- und Teilnehmermodell	13
3.3 Transaktions- und Erlösmodell	15
4. Ausblick	17

1. Problemstellung

Wurde vor einigen Jahren die Diskussion um die Aufgabenverteilung zwischen Unternehmen unter der Überschrift „Make or buy“ geführt, so ist mittlerweile der Dreiklang „**Make, cooperate or buy**“ prägend für die Situation. Die scharfe Grenzziehung zwischen Unternehmen ist aufgehoben, partnerschaftliche Zusammenarbeit, vorwiegend innerhalb von Netzwerken, ist angesagt. Anfang der 90er Jahre wurde das Thema Netzwerkorganisation intensiv von der betriebswirtschaftlichen Literatur aufgegriffen (vgl. stellvertretend Jarillo 1988; Miles/Snow 1992; Sydow 1992). Beispiele waren die japanischen Keiretsu oder regionale Agglomerationen von Unternehmen wie die Schweizer Uhrenindustrie, ansonsten waren interorganisationale Netzwerke in der Praxis noch nicht so weit verbreitet. Diesbezüglich hat es in den letzten zehn Jahren massive Veränderungen gegeben. Nicht zuletzt durch die Nutzung der Internettechnologie als „Enabler“ und der damit verbundenen gleichzeitigen Erhöhung der Reichweite und Reichhaltigkeit von Informationen (vgl. Evans/Wurster 2000, S.31ff.) ist die netzwerkartige Zusammenarbeit in vielen Branchen zu einem wichtigen Thema avanciert. Die Zusammenarbeit in einem **Wertschöpfungsnetzwerk** stellt mittlerweile sowohl für kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) als auch für Großunternehmen eine viel versprechende strategische Option dar.

Die technologischen Entwicklungen rund um das Internet haben auch den zweiten Themenbestandteil dieses Herausgeberbandes zu einem Thema der betriebswirtschaftlichen Diskussion gemacht. In den Boomzeiten der New Economy waren **Geschäftsmodelle** in aller Munde und heute wird der Misserfolg ehemaliger Vorzeigeunternehmen vielfach auf nicht tragfähige Geschäftsmodelle zurückgeführt (vgl. Krüger/Bach 2001, S.30).

Daraus resultieren für den vorliegenden Grundlagenbeitrag zwei Kernfragen:

- Wie ist der Begriff des Wertschöpfungsnetzwerks zu fassen, welche Formen gibt es und welche Managementaufgaben sind damit verbunden?
- Wie kann das Geschäftsmodell eines Wertschöpfungsnetzwerks beschrieben werden und wie lassen sich die Aufgaben des Netzwerkmanagement dort verankern?

Dieser Beitrag behandelt Grundüberlegungen zu den beiden Themenbestandteilen „**Wertschöpfungsnetzwerk**“ und „**Geschäftsmodell**“ und stellt somit ein konzeptionelles Gerüst vor, mit dessen Hilfe in den Folgebeiträgen Wesen und Merkmale von Wertschöpfungsnetzwerken näher analysiert, ausgewählte Managementfragen adressiert und reale Ausgestaltungsformen anhand von Branchenbeispielen erläutert werden.

2. Grundkonzeption zu Wertschöpfungsnetzwerken

2.1 Begriff des Wertschöpfungsnetzwerkes

Wie bei vielen aktuellen Themen der betriebswirtschaftlichen Forschung und Praxis hat sich auch bezüglich der Netzwerkthematik noch kein durchgängig einheitliches Begriffsverständnis durchgesetzt. Corsten äußert gar, es existiere keine Netzwerktheorie, weil die vorhandenen Ansätze rein deskriptiv seien und auf eine Herleitung kausaler Zusammenhänge verzichteten (vgl. Corsten 2001a, S.2ff.). Dennoch herrscht weitgehend Einigkeit darüber, dass Netzwerke in einem **institutionellen Begriffsverständnis** als hybride Organisationsform zwischen Markt und Hierarchie anzusehen sind, die sich durch relativ stabile kooperative Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen, aber wirtschaftlich verflochtenen Unternehmen auszeichnet (vgl. Sydow 1992, S.79f. und S.98ff.). Die beteiligten Partner agieren als Wertschöpfungseinheiten, die ihre spezifischen Kompetenzen und Ressourcen in das Netzwerk einbringen, um damit die gesamtnetzwerkbezogene Wertschöpfung zu optimieren.

Ziel eines Wertschöpfungsnetzwerks ist i.d.R. die Realisierung **kollaborativer Wettbewerbsvorteile**. Dadurch dass jeder beteiligte Partner seine spezifischen Kernkompetenzen in den Netzwerkverbund einbringt, lässt sich der Zielkonflikt zwischen einer hohen Spezialisierung einerseits und einem breiteren, vielfältigeren Leistungsangebot andererseits auflösen. Im Netzwerkverbund lassen sich Vorteile der flexibleren Aufgabenverteilung und Kapazitätsauslastung auf Netzwerkebene mit Spezialisierungsvorteilen auf der Ebene der Wertschöpfungseinheiten (economies of scale und economies of scope) verbinden. Dies funktioniert umso besser, je stärker die Einzelkompetenzen komplementär zueinander sind. Beispiele für eine erfolgreiche Umsetzung dieser Idee liefern z.B. Produktionsnetzwerke (vgl. Pfohl 2001, S.35ff.), Beschaffungsnetzwerke (vgl. Reiss/Präuer 2002, S.21) oder Wissens- und Kompetenznetzwerke (vgl. Wirth 2002, S.21ff.).

Die Hybridität des Netzwerks im Vergleich zu Markt und Hierarchie wird vor allem anhand der eingesetzten **Koordinationsformen** deutlich. Generell werden Preis, Anweisung und Vertrauen unterschieden, die gemäß ihrer Einsatzschwerpunkte den Institutionen Markt, Hierarchie und Netzwerk zugesprochen werden (vgl. Williamson 1975; Adler 2001, S.216ff.). Der klassische Koordinationsmechanismus in Hierarchien ist die **Anweisung**, die von höherrangigen Hierarchieebenen gegenüber nachgeordneten Ebenen vorgegeben wird. Auf Märkten erfolgt die Koordination der beteiligten Akteure über den **Preismechanismus**, der eine Ressourcenverteilung und –verwendung ohne steuernden zentralen Eingriff ermöglicht. Interne Verrechnungspreise, Profit Center oder die Verselbständigung von Serviceeinheiten zielen in diese Richtung.

Vertrauen als Koordinationsmechanismus ist begrifflich schwerer zu fassen (vgl. exemplarisch Ripperger 1998; Noteboom 2002, S.1ff.), wird jedoch als Erklärung für das in der Literatur als „riskante Vorleistung“ (Luhmann 2000, S.27) bezeichnete Verhalten von Transaktionspartnern benutzt (nachfolgend wird nur die funktionale Sicht von Vertrauen weiter verfolgt, vgl. Noteboom 2002, S.102ff.). Wichtig im hier betrachteten Zusammenhang mit Wertschöpfungsnetzwerken ist, dass die Partner sich kooperativ verhalten und riskante Vorleistungen erbringen, obwohl weder direkte Kontroll- und Sanktionsmechanismen (Hierarchie) noch Informationen zu Qualität und Umfang der Gegenleistung (Markt) vorliegen.

Generell kommt in jeder Organisationsform (Markt, Hierarchie, Netzwerk) jeder Koordinationsmechanismus (Preis, Weisung, Vertrauen) zum Einsatz (vgl. Ouchi 1980, S.132). In Netzwerken ist jedoch ein höheres Maß an Vertrauen notwendig als im Markt oder in der Hierarchie (vgl. Abb. 1). In einem **instrumentellen Begriffsverständnis** kann deshalb immer dann von einem Netzwerk gesprochen werden, wenn – oftmals mangels Kontroll- und Sanktionsmechanismen – ein deutlich höheres Maß an Vertrauen als Koordinationsmechanismus zum Einsatz kommt, als in Markt oder Hierarchie notwendig wäre. Die Beteiligung an einem Netzwerk kann aus dieser Perspektive auch als eine Form der Risikobewältigung angesehen werden, insbesondere dann, wenn die eigene Wettbewerbsfähigkeit als Stand-alone Unternehmen in Gefahr ist.

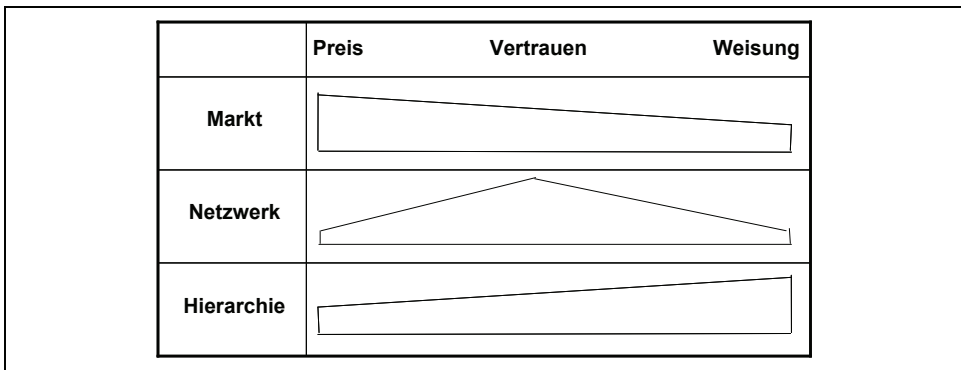


Abb. 1: Koordinationsmechanismen in Organisationsformen

Über die vorgestellte Systematik hinaus wird in der Literatur eine horizontale Abstimmung zwischen im Prinzip gleichberechtigten Partnern als **heterarchische Koordination** bezeichnet (vgl. Reihlen 1999, S.281ff. und die dort zitierte Literatur). Solche auf Selbstabstimmung oder Verhandlungen basierenden Prozesse kommen vor allem dann zum Einsatz, wenn die Führungsverantwortung problembezogen wechselt und nicht dauerhaft organisatorisch verankert ist. Wertschöpfungsnetzwerke stellen somit den klassischen Anwendungsfall einer solchen horizontalen Koordination dar.

2.2 Ausprägungen von Wertschöpfungsnetzwerken

„Die Möglichkeiten der Typologisierung von Netzwerken sind grenzenlos“ (Sydow 2006a, S.393). In der Vielzahl der unterschiedlichen Typisierungsvarianten (vgl. zu unterschiedlichen Typisierungen exemplarisch Sydow 2006a, S.394; Miles/Snow 1992, S.56ff.; Fleisch 2001, S.75ff.; Corsten/Gössinger 2001, S.20ff.; Pfohl 2001, S.38ff.) ragen zwei Differenzierungskriterien besonders heraus (vgl. ähnlich Hess 1999, S.226):

- In Bezug auf die **Steuerungsform** im Wertschöpfungsnetzwerk kann zwischen einer monozentrischen und einer polyzentrischen Steuerung unterschieden werden. **Monozentrische Steuerung** bedeutet, dass es eine steuernde („fokale“) Wertschöpfungseinheit gibt, bei **polyzentrischer Steuerung** kann im Extrem jede Wertschöpfungseinheit die Steuerungsfunktion übernehmen.
- Das zweite Differenzierungsmerkmal betrifft die **zeitliche Dauer** des Wertschöpfungsverbands. Dieses Merkmal bezieht sich nicht auf die Kommunikationsbeziehungen der Einheiten, sondern auf den Planungshorizont der gemeinsamen Wertschöpfung. **Stabile Netzwerke** sind auf längerfristige Zusammenarbeit angelegt, **dynamische Netzwerke** entstehen lediglich für eine bestimmte Leistungserstellung.

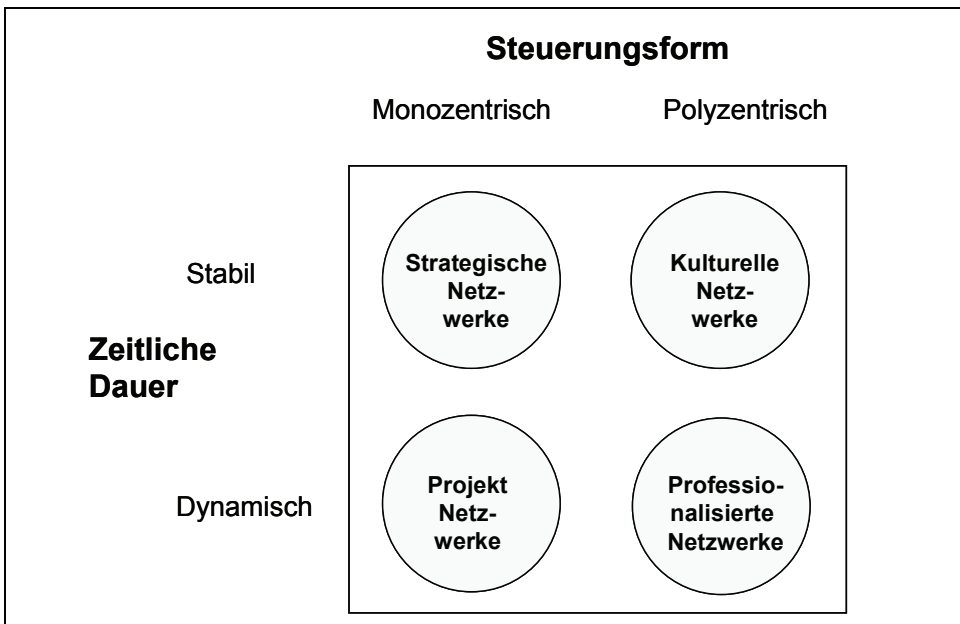


Abb. 2: Typen von Wertschöpfungsnetzwerken

Stellt man diese beiden Dimensionen in einer Portfoliodarstellung gegenüber ergibt sich ein Raster, in das sich reale Typen von Wertschöpfungsnetzwerken in der Tendenz zu ordnen lassen (vgl. Abb. 2). Weitere Differenzierungen, wie z.B. nach der Größe (Teilnehmerzahl) oder die Unterscheidung nach der Ähnlichkeit der beteiligten Netzwerkpartner in homogene oder heterogene Wertschöpfungsnetzwerke (mit komplementären Rollen) lassen sich dann als – mehr oder weniger typische - Unterformen fassen.

Bei der Variante der **Strategischen Netzwerke** erfolgt die Netzwerkkoordination durch das so genannte fokale Unternehmen (hub firm). Die Wertschöpfung findet in diesem Fall häufig im Umfeld eines großen Kernunternehmens statt, wobei die beteiligten Partner die unterschiedlichen zur gemeinsamen Leistungserstellung benötigten Ressourcen bzw. Kompetenzen einbringen. Die Zusammenarbeit basiert zumeist auf formal geschlossenen, eher langfristig orientierten **Kooperationsverträgen** der beteiligten Wertschöpfungseinheiten. Diese ermöglichen einen für Netzwerke überdurchschnittlichen Einsatz hierarchischer Koordinationsmechanismen. Aufgrund der Vereinbarungen werden Investitionen in netzwerkspezifische Ressourcen getätigt und es findet ein intensiver Know-how Transfer zwischen den Beteiligten statt. Dies kann ebenso wie eine feste Zusicherung von Kapazitäten als riskante Vorleistung der Wertschöpfungspartner interpretiert werden. Daher ist trotz der Kooperationsverträge auch in einem strategischen Netzwerk Vertrauen ein wichtiger Koordinationsmechanismus.

Beispiele für Strategische Netzwerke finden sich z.B. in Zuliefernetzwerken der Automobilbranche, wo OEM und Lieferanten in einer Art hierarchisch-pyramidenförmigen Struktur zusammenarbeiten. Strategische Netzwerke können relativ groß werden und sind i.d.R. durch eine fachliche Arbeitsteilung (Heterogenität) geprägt, die den Beteiligten weitgehend komplementäre Rollen zuweist.

Auch **Kulturelle Netzwerke** sind hinsichtlich der gemeinsamen Wertschöpfungsziele auf Dauer angelegt. Oftmals sind die Wertschöpfungsziele gekoppelt an bestimmte Wertvorstellungen bzw. Erhalt einer gesellschaftlichen Stellung der handelnden Wertegemeinschaft (wertbasierte Netzwerke). Im Gegensatz zu Strategischen Netzwerken basiert die Zusammenarbeit nicht auf Verträgen, sondern im Schwerpunkt auf einer gemeinsamen Wertebasis und sozialen Bindungen. Ouchi spricht von solchen Netzwerken als „**Clan**“ (vgl. Ouchi 1980), im Zusammenhang mit der Sonderform der regionalen Cluster wird die „**Clubatmosphäre**“ als konstitutives Merkmal diskutiert (vgl. Steinkle/Schiele in diesem Band).

Beispiele für Kulturelle Netzwerke aus der Praxis liefern die japanischen Keiretsu oder regionale Cluster wie das Ventilatoren-Netzwerk im baden-württembergischen Künzelsau (vgl. List 2002, S. 10ff.). Einen Extremfall stellt der von Williamson erläuterte Diamantenhandel dar, bei dem die Akteure völlig auf vertragliche Regelungen verzichten und alleine den sozialen Selektions- und Sanktionsmechanismen vertrauen. Kurzfristig wäre ein opportunistisches Verhalten gewinnbringend, langfristig bedeutet es den Ausschluss aus dem Netzwerk und damit den geschäftlichen Ruin (vgl. Williamson 1993, S.471ff.).

Den geringsten Innovationsgrad bezüglich der netzwerkartigen Zusammenarbeit besitzen **Projektnetzwerke**. Zeitlich befristet für die Dauer des Projektauftrags schließen sich komplementäre Partner zusammen, wobei zumeist ein **Generalunternehmer** gegenüber dem Auftraggeber die Verantwortung übernimmt. Neben den vielfältigen vertraglichen Regelungen spielen bei der Netzwerkbildung hier die Erfahrungen aus vergangenen Projekten sowie die Reputation der potenziellen Partner eine wichtige Rolle. Kooperative Wettbewerbsvorteile resultieren sowohl aus der Möglichkeit einer flexiblen Kapazitätserweiterung als auch durch die leicht realisierbare komplementäre Ergänzung spezifischer Kompetenzen. Gleichzeitig zeigt sich im Projektnetzwerk oftmals das Phänomen des „**Coopetition**“, d.h. der Zusammenarbeit der Wertschöpfungspartner in einem Projekt bei gleichzeitiger oder zeitlich verschobener Konkurrenzsituation im nächsten Projekt.

Typische **Beispiele** für Projektnetzwerke finden sich im Schiffsbau mit einer Werft als Generalunternehmer (vgl. Kern 2003, S.251ff.) oder im Anlagenbau mit einer Projektgesellschaft als hub firm (vgl. Breithaupt/Höfling 1998, S.285). Ein weiteres in der Netzwerkliteratur häufig zitiertes Beispiel liefert die Filmindustrie (vgl. Sydow et al. 2002). Schließlich lassen sich die Vorteile der netzwerkartigen Zusammenarbeit in Projekten auch im Unternehmensberatungsgeschäft nutzen (vgl. www.eic-partner.de).

Polyzentrische Wertschöpfungsnetzwerke, die sich temporär problembezogen rekonfigurieren, werden hier unter der Bezeichnung **Professionalisierte Netzwerke** subsumiert. Im Gegensatz zu den von einem Generalunternehmer geführten Projektnetzwerken dominieren hier **heterarchische Koordinationsmechanismen**. Die Ausgangssituation ist oftmals die, dass keiner der Wertschöpfungspartner alleine in der Lage wäre, die zur weiteren technologischen Entwicklung notwendigen Investitionen zu tätigen. Im Sinne eines „Risk sharing“ werden gleich gesinnte Partner gesucht, um die notwendige Schlagkraft sicher zu stellen. Ziel aus theoretischer Sicht ist es, eine Mindestgröße zu erreichen und auf diese Weise bessere Chancen zu haben, um beispielsweise über Netzwerkeffekte einen Industriestandard zu setzen (vgl. den Beitrag von Ehrhard in diesem Band). Dies führt regelmäßig zu Wettbewerbskonstellationen Netzwerk gegen Netzwerk, wobei sich ein einzelner Wertschöpfungspartner fallweise mal in dem einen, mal in dem anderen Netzwerk engagieren kann.

Beispiele für Professionalisierte Netzwerke finden sich immer dort, wo es gilt, einen Industriestandard zu etablieren. Hierzu zählt im Hochtechnologiebereich die Halbleiterindustrie, wo sich die Global player zur Entwicklung der jeweils nächsten Chipgeneration in unterschiedlichen Partnerschaften zusammenschließen. Andere Beispiele liefert die Unterhaltungselektronik mit dem VHS-Standard bei Videorecordern oder die Softwareindustrie, wo die weltweite Linux-Community als professionalisiertes Netzwerk angesehen werden kann (vgl. Morner 2002, S.219ff.).

Eine weitere wichtige Variante eines Wertschöpfungsnetzwerkes stellen so genannte **Virtuelle Unternehmen** dar. Virtuuell bedeutet die „Existenz der Möglichkeit nach“ (scheinbar), wobei das entsprechende Objekt – in diesem Fall das Unternehmen als

Ganzheit - nicht real existiert. Auf der Basis einer aufgabenspezifischen Verknüpfung von im Idealfall komplementären Kernkompetenzen schließen sich rechtlich selbständige Unternehmen zu einem virtuellen Netzwerk zusammen. Die Literatur spricht hier auch von „Als-ob-Organisationen“ oder auch von „Strukturen auf Zeit“, die gegenüber Dritten als Einheit auftreten. In der Praxis sind sowohl temporär begrenzte (z.B. in Form virtueller Projektnetzwerke) als auch auf Dauer angelegte (z.B. Red Bull) virtuelle Unternehmen bekannt. In Abhängigkeit von der zeitlichen Dauer der Zusammenarbeit kommen stärker marktliche (temporär) oder hierarchische (dauerhaft) Koordinationsmechanismen zum Einsatz. Dennoch ist auch in virtuellen Unternehmen das gegenseitige Vertrauen zueinander eine wichtige Grundlage der Zusammenarbeit. Darüber hinaus spielt der Einsatz moderner Informations- und Kommunikationssysteme eine zentrale Rolle für die Abstimmung zwischen den Wertschöpfungseinheiten. Gerade hier haben sich durch die Möglichkeiten internetbasierter Lösungen neue Handlungsoptionen für die vernetzte Zusammenarbeit aufgetan (vgl. Corsten/Gössinger 2001, S.41ff.).

2.3 Aufgaben des Netzwerkmanagements

Die operative Aufgabenerfüllung im Tagesgeschäft in Netzwerken unterscheidet sich nicht von der in Einzelunternehmen oder in Konzernen. Es existieren Schnittstellen zu vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen, die intelligent ausgestaltet und effizient gehandhabt werden müssen. Bezüglich der eigenen Aktivitäten einer Wertschöpfungseinheit stehen die regulären Aufgaben der Unternehmensführung an. Die besonderen Herausforderungen des Netzwerkmanagement lassen sich an der Tatsache vor Augen führen, dass neben dem Geschäftsmodell für die eigenen Tätigkeiten auch ein Geschäftsmodell für das Wertschöpfungsnetzwerk aufzubauen und zu steuern ist. Nachfolgend werden in Anlehnung an Sydow (vgl. Sydow 2006a, S.406ff.; eine differenzierte Betrachtung findet sich bei v. Stengel 1999, S.173ff.) für diesen Themenkomplex die **spezifischen Netzwerkmanagementaufgaben** der Selektion, Allokation, Regulation und Evaluation eingeführt.

Argumentiert man in den von Bleicher in diesem Band diskutierten Kategorien, lassen sich Selektion und Allokation der vertikalen Integration, Regulation und Evaluation der horizontalen Integration zuordnen (vgl. Bleicher in diesem Band).

- Unmittelbar an die Geschäftsidee gekoppelt ist die Managementaufgabe der **Selektion** der auszuführenden Aktivitäten und geeigneter Wertschöpfungspartner als Aufgabenträger. Auch wenn der Schwerpunkt der Aktivitäten zeitlich gesehen sicherlich beim Aufbau eines Netzwerks anfällt, so ist die Selektion dennoch als Daueraufgabe zu begreifen, die opportunistischem Verhalten einzelner Wertschöpfungspartner entgegenwirkt und so den Zusammenhalt des Netzwerks gewährleisten hilft.
- Eng gekoppelt an die Selektion ist die **Allokation**, d.h. die Verteilung von Aufgaben, Ressourcen und Zuständigkeiten auf die beteiligten Wertschöpfungseinheiten. Auch in der Aufgabenverteilung auf die Wertschöpfungspartner besteht ein wichtiger Anreiz- und Sanktionsmechanismus. Während die Allokation bei monozentrischen Netzwerken in der Hand des fokalen Unternehmens liegt, kommen bei polyzentrischen Netzwerken heterarchische Mechanismen zum Einsatz, die eventuell auch längere Zeiträume in Anspruch nehmen.
- Zur Steuerung der unternehmensübergreifenden Supply Chain ist die **Regulation** von Stellgrößen gemäß dem Regelkreisprinzip erforderlich. Hierzu müssen geeignete Leistungsgrößen zur Steuerung der Wertschöpfungsaktivitäten definiert werden. Besondere Herausforderungen für das Netzwerkmanagement bestehen hier in der einheitlichen Definition der Kenngrößen sowie der Systemintegration auf der IT-Seite.
- Zur Bewertung der mit dem Wertschöpfungsnetzwerk angestrebten kooperativen Wettbewerbsvorteile muss die Wertschöpfung im Netzwerk im Vergleich zu einer Leistungserstellung in anderen Organisationsformen ermittelt werden. Hierzu bedarf es der **Evaluation** aller Kosten und Nutzen der Aufgabenerfüllung im Wertschöpfungsnetzwerk. Denkbar ist hier sowohl ein positiver Saldo aber durchaus auch der Negativfall aufgrund mangelnder Synergien zwischen den Partnern. Dass die Quantifizierung eines „Networking advantage“ problematisch ist und an dieser Stelle noch echte Forschungsbedarfe bestehen, steht außer Frage.

Diese Aufgaben des Netzwerkmanagements müssen im Geschäftsmodell eines Wertschöpfungsnetzwerks verankert werden, um den Fortbestand und die erfolgreiche Weiterentwicklung des Netzwerks sicherstellen zu können.

3. Grundkonzeption zu Geschäftsmodellen

3.1 Begriff des Geschäftsmodells

Die betriebswirtschaftliche Diskussion um Geschäftsmodelle hatte ihren Höhepunkt mit der Blüte der Internet-Ökonomie Ende der 90er Jahre. Die spezifische Vorgehensweise der Wertschöpfung vieler Unternehmen der New economy und das zugehörige Geschäftsgebaren wurden mit dem Ausdruck „**Geschäftsmodell**“ oder „**Business model**“ bezeichnet. Hier war die Praxis der Theorie einen Schritt voraus, denn bis heute liegt kein anerkanntes Begriffsverständnis eines Geschäftsmodells vor (vgl. Porter 2001, S.71; vgl. allgemein zu Geschäftsmodellen Knecht/Friedeli 2002, S.24ff.; Magretta 2002, S.86ff.). Kritiker der New economy mutmaßen gar, der Mangel an theoretisch fundiertem Wissen darüber, was ein Geschäftsmodell ist und welche Fragen dabei bedacht werden müssen, führte zum Scheitern vieler Geschäftsideen (vgl. Krüger 2002, S.80ff.).

Die **wissenschaftliche Auseinandersetzung** mit den Enablerwirkungen des Internet führte zu einer Vielzahl von Veröffentlichungen zu Geschäftsmodellen. Systematische Ableitungen anhand von begriffsbildenden Merkmalen sind ebenso zu verzeichnen wie rein inhaltliche Beschreibungen der Geschäftstätigkeit (vgl. die Übersichten bei Krüger/Bach 2001, S.42 und Bieger et al. 2002a). Als grundlegend für die weitere Auseinandersetzung hat sich die Begriffsfassung von Amit/Zott (2001, S.511) herausgestellt: “a business model depicts the content, structure, and governance of transactions designed so as to create value through the exploitation of business opportunities”. Daneben wird explizit das so genannte Revenue model unterschieden, worunter sie “the specific modes in which a business model enables revenue generation” (Amit/Zott 2001, S. 515) subsumieren.

Die im Geschäftsmodell abgebildeten Prozesse müssen folglich auf eine **Nutzenstiftung** abzielen und eine **Erlösgenerierung** ermöglichen. Daraus wird deutlich, dass Geschäftsmodelle der Umsetzung von Wettbewerbsstrategien dienen (vgl. Krüger/Bach 2001, S.34), und nicht – wie oft angenommen – die Strategie Teil des Geschäftsmodells ist. Die Wechselwirkungen lassen sich anhand der Begriffe Nutzenpotenzial und Erfolgspotenzial (vgl. Pümpin 1989, S.47f.) verdeutlichen. Die Wettbewerbsstrategie identifiziert Nutzenpotenziale, während ein Geschäftsmodell die Erfolgspotenziale beschreibt, die zur Erschließung des Nutzenpotenzials benötigt werden.

Wertschöpfung geschieht – und das ganz besonders in Wertschöpfungsnetzwerken - i.d.R. arbeitsteilig, weshalb eines der benötigten Erfolgspotenziale in der **Koordination** der einzelnen Aktivitäten liegt. Zunächst ist im Außenverhältnis zu klären, welche **Wertschöpfungspartner** an einem Geschäftsmodell beteiligt sind. In einem zweiten Schritt sind im Innenverhältnis die Partner in ihrer Aufgabenerfüllung zielorientiert zu koordinieren.

Für den **Begriff des Geschäftsmodells** lässt sich als Zwischenergebnis festhalten (vgl. Krüger 2002, S.81): Ein Geschäftsmodell setzt eine Geschäftsidee voraus, also eine Vorstellung davon, welche Produkte bzw. Leistungen für welche Kunden, Regionen oder Bedürfnisse angeboten werden sollen. Geschäftsmodelle besitzen Mittelcharakter im Hinblick auf diese Geschäftsidee. Neben den Kunden, für die ein Nutzen geschaffen werden soll, ist zu definieren, welcher Partner dabei welche Aufgaben bzw. Prozesssteile übernimmt und wie die Anbahnung und Abwicklung von Geschäften stattfinden soll. Im nachfolgend näher betrachteten Kontext von Wertschöpfungsnetzwerken verschwimmen dabei zunehmend die Grenzen zwischen „innen“ und „außen“ (vgl. hierzu auch die Diskussion verschiedener Unternehmensgrenzen bei Krüger 1994, S.328ff.).

In den bisherigen Erläuterungen wurden vier Aspekte deutlich, die nachfolgend anhand von Teilmodellen als den konstitutiven Komponenten eines Geschäftsmodells (vgl. Abb.3 sowie Buchholz/Bach 2001, S.7) erläutert werden und die auch für Wertschöpfungsnetzwerke Gültigkeit besitzen. Auf Basis der Wettbewerbsstrategie ist zunächst das **Prozessmodell** zu entwerfen. Diese Komponente eines Geschäftsmodells beschreibt, welche Prozesse in welcher Ausgestaltungsform zur angestrebten Nutzenstiftung benötigt werden. Dabei liegt auf der Hand, dass Differenzierungsstrategien andere Wertkettenkonfigurationen erfordern als Kostenführerstrategien (vgl. Hungenberg 2008, S.207).

An die zu erfüllenden Wertschöpfungsaufgaben schließt unmittelbar die Frage nach den Aufgabenträgern an. Wer in welcher Form an der Wertschöpfung beteiligt sein soll, wird im Rahmen des **Teilnehmermodells** geregelt. Offenkundig bestehen Wechselwirkungen zwischen Prozess- und Teilnehmermodell. In einem Wertschöpfungsverbund stehen zusätzliche Varianten des Prozessmodells offen, die für ein Einzelunternehmen so nicht möglich sind. Spezifische Aktivitäten erfordern die Mitwirkung spezialisierter Partner. Gleichzeitig können auf der Basis vorhandener Kompetenzen einzelner Wertschöpfungspartner im Sinne eines Kompetenztransfers neue Geschäfte erschlossen werden (vgl. Krüger/Homp 1997, S.125ff.).

Wie bereits erläutert liegt ein Erfolgspotenzial in der zielorientierten Koordination der Aktivitäten der Wertschöpfungspartner. Die eingesetzten Koordinationsmechanismen und die Art und Weise, wie Wertschöpfungspartner zusammen finden, behandelt das **Transaktionsmodell**. Während Einzelunternehmen üblicherweise hierarchisch koordiniert werden, stehen im Wertschöpfungsnetzwerk zusätzlich Optionen der markt- oder vertrauensbasierten Koordination offen.

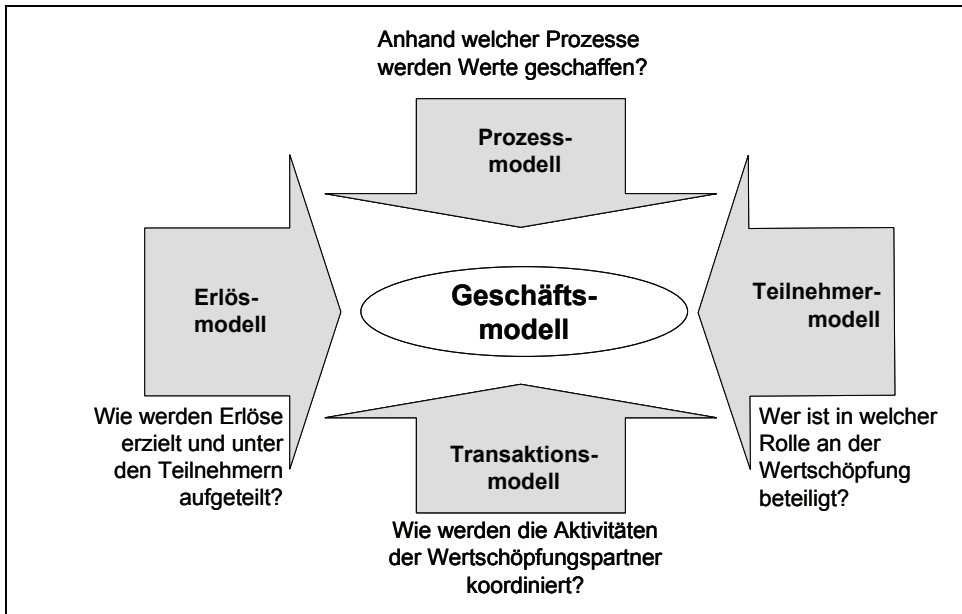


Abb. 3: Konstituierende Komponenten eines Geschäftsmodells

Die vielleicht wichtigste Frage für den Erfolg des Geschäftsmodells wird im **Erlösmodell** behandelt: Wie werden Erlöse erzielt und unter den Teilnehmern aufgeteilt? Konkret betrifft dies die Nutzenstiftung der Vernetzung, die Erschließung von Synergien und Effizienzvorteilen sowie die Bewertung und Verrechnung dieser Nutzenstiftung bis hin zur Definition von Zahlungsverpflichtungen zwischen den Wertschöpfungspartnern.

Die Aufteilung in die vier Teilmodelle liefert ein **transparentes Beschreibungs- und Analyseraster** für Geschäftsmodelle, ohne dass bereits in der konzeptionellen Grundlegung eine Einschränkung auf bestimmte Geschäfte vorgenommen wird. Gleichzeitig verbleibt genügend Freiraum, dem verfolgten Untersuchungsziel entsprechend einzelne Teilmodelle detaillierter zu betrachten (z.B. das Transaktionsmodell) und spezifischen Gegebenheiten (z.B. öffentlich-rechtliche Institutionen als Wertschöpfungspartner, vgl. den Beitrag von Thom/Ritz in diesem Band) gerecht zu werden. Nachfolgend werden Möglichkeiten aufgezeigt, wie eine solche detaillierte Beschreibung der Teilmodelle aussehen kann.

3.2 Prozess- und Teilnehmermodell

Das Prozessmodell bildet die zur Erreichung der angestrebten Wettbewerbsvorteile benötigten **Prozesse der Wertschöpfung** ab. Auf der hier verfolgten strategischen Ebene hat sich die von Porter (vgl. 2000, S.63) eingeführte Unterscheidung von Wertsystemen und Wertketten bewährt. Während ein Wertsystem alle zur Nutzenstiftung benötigten Aktivitäten umfasst bezieht sich der Begriff der Wertkette auf die Aktivitäten eines einzelnen Unternehmens innerhalb seiner rechtlichen Grenzen.

So ist zunächst zu klären, auf welchen **Bezugsbereich** sich ein Geschäftsmodell beziehen soll. Während einige Autoren die Wertschöpfung aller beteiligten Partner abbilden (vgl. z.B. Timmers 1998, S.4), beziehen sich andere nur auf ein Einzelunternehmen (vgl. z.B. Wirtz 2001). Das hier zugrunde gelegte Verständnis lässt beide Varianten zu, gibt aber dennoch eine eindeutige Antwort: die Wettbewerbssituation und die Wettbewerbsstrategie entscheiden, welche Prozesse abgebildet werden müssen. Die vorgestellte Systematik lässt somit zwar auch Einzelunternehmen als Bezugsbereich zu, nachfolgend stehen jedoch Wertschöpfungsnetzwerke – und damit Wertsysteme – im Mittelpunkt der Betrachtung.

Die **klassische Vorstellung** geht von nach Branchen gegliederten Wertsystemen aus (z.B. die Systematik des Statistischen Bundesamts), die mehr oder weniger stark arbeitsteilig zerlegt sind und sich aus den Wertketten unterschiedlicher Akteure zusammensetzen. Neben voll integrierten großen Wettbewerbern (Wertkette des Unternehmens ist im Extremfall identisch mit dem Wertsystem der Branche) ist zunächst der Zusammenschluss komplementärer Wertschöpfungspartner entlang des Wertsystems denkbar, die als vertikales Netzwerk gegen die Integratoren konkurrieren. Die Auswirkungen der Globalisierung haben in vielen Branchen dazu geführt, dass sich insbesondere kleine und mittlere Unternehmen fokussieren und solche vertikalen Kooperationen mit komplementären Partnern eingehen (vgl. Krüger/Danner 2000).

Die technologischen Möglichkeiten des Internet haben jedoch auch über klassisches Branchendenken hinweg gehende Konstellationen der Integration und Desintegration von Wertsystemen ermöglicht. Das Strategische Management spricht in diesem Zusammenhang von **Dekonstruktion** (vgl. Heuskel 1999). So sind heute auch in hohem Maße spezialisierte Wettbewerbssituationen möglich, bei denen die Wettbewerber ihr Aktionsfeld horizontal erweitern und über Branchengrenzen hinweg agieren. Viele dieser als **Layer-Competition** bezeichneten Wettbewerbssituationen sind erst durch die Enabler-Wirkung des Internet möglich geworden. Bedingt durch die schon vorne erwähnte Steigerung der Reichweite und Reichhaltigkeit von Informationen auf der Basis des Internet, können weltweit Angebote und Nachfragen gebündelt werden, so dass Märkte für Zwischenprodukte oder Dienstleistungen entstehen, die bisher nicht als solche begriffen wurden. So ist z.B. der Markt für Beschaffungs- aber auch Logistikdienstleistungen im Grunde erst durch das Internet groß geworden (vgl. Buchholz/Bach 2001, S.4 und den Beitrag von Buchholz/Olemotz in diesem Band).

Aus der Diskussion um den Bezugsbereich für das Prozessmodell wird die Notwendigkeit des **Teilnehmermodells** deutlich. Brandenburger/Nalebuff (vgl. 1996) umschreiben diesen Komplex auch mit dem Begriff des „Value net“, Buchholz/Bach (vgl. 2001) sprechen von der „Co-creation of value“. Das Teilnehmermodell zeigt auf, wer in welcher Rolle wie zur Wertschöpfung beiträgt. Hier setzt die Netzwerkaufgabe der Selektion an: In diesem Verständnis bestimmt letztendlich die **Selektion der Teilnehmer** des Wertschöpfungsnetzwerks den Bezugsbereich des Geschäftsmodells.

Im Dienstleistungssektor war die **Interaktion mit den Kunden** schon immer Teil der Geschäftsprozesse. Diese Idee ist insbesondere bei Konsumprodukten erst durch Managementkonzepte wie Mass customization (vgl. Piller 2008) oder Co-Produktion (vgl. Grün/Brunner 2003, S.87ff.) zur Realität geworden. Ein Teil des vom Kunden wahrgenommenen Nutzens - für den er auch ein Premium bezahlt - besteht in der auf genau seine individuellen Bedürfnisse zugeschnittenen Leistung, was erst durch Aktivitäten des Kunden im Prozessmodell möglich wird. Heute werden Kunden daher zunehmend als wertvolle Partner in die Wertschöpfung einbezogen, die Zeiten, in denen man mit den Eigenschaften vorgefertigter Produkte leben musste sind vorbei. Für Wertschöpfungsnetzwerke von besonderer Bedeutung ist weiterhin die Anzahl der Kunden, da erst mit der „installierten Basis“ die angestrebten Netzeffekte zu Tage treten (vgl. den Beitrag von Ehrhard). Hieran werden die Wechselwirkungen zwischen der **Netzwerkaufgabe der Allokation** und dem Teilnehmermodell deutlich.

Geprägt wird das Teilnehmermodell durch die Steuerungs- bzw. Koordinationsform im Wertschöpfungsnetzwerk. Koordination erfordert im organisatorischen Sinne die Einrichtung spezieller **Koordinationsorgane** (Leitungsstellen, Instanzen), die im Teilnehmermodell verankert werden müssen. Hier werden enge Wechselbeziehungen zwischen Teilnehmermodell (Koordinationsstellen) und Transaktionsmodell (Koordinationsmechanismen) deutlich. In der Regel wird insbesondere bei umfangreicheren Teilnehmermodellen eine zentrale Leitungsstelle notwendig sein. Diese wird hier bildlich als **Dirigent** des Netzwerks bezeichnet, der die Wertschöpfung durch die anderen Teilnehmer hierarchisch koordiniert und die Verantwortung für die Leistungserstellung trägt (**monozentrische Steuerung**). Neben vertikalen Koordinationsorganen sind im Teilnehmermodell auch horizontale Beziehungen abzubilden, selbst wenn keine eigenen Koordinationsorgane eingerichtet sind. Dabei kann also eine prinzipiell gleichberechtigte und relativ unabhängige (heterarchische) Abstimmung erfolgen, so dass man hier auch von einer **polyzentrischen Steuerung** sprechen kann.

Das in Abb. 4 gezeigte Beispiel ebay verdeutlicht das hier vorgeschlagene Analyseraster auf Makroebene. In Abhängigkeit vom Untersuchungszweck können detailliertere Darstellungen der Prozesse gewählt (z.B. Abbildung der Prozesse in ARIS) bzw. die einzelnen Rollen im Teilnehmermodell stärker ausdifferenziert werden (vgl. z.B. den Beitrag von Eichler in diesem Band).

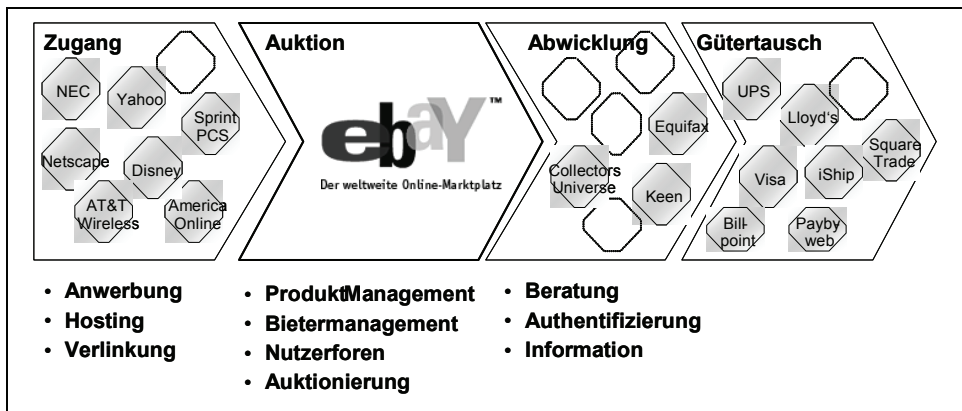


Abb. 4: Prozess- und Teilnehmermodell am Beispiel ebay

3.3 Transaktions- und Erlösmodell

Aus der Sicht eines Kapitalgebers interessiert vor allem ein Aspekt des Geschäftsmodells: Wie werden **Erlöse** erzielt und wie werden die Überschüsse aufgeteilt? In einem weiten Begriffsverständnis werden hier unter Erlösen neben zahlungswirksamen Vorgängen auch aus der Arbeitsteilung und Spezialisierung resultierende Einsparungen verstanden, die zwischen den Teilnehmern verrechnet und aufgeteilt werden. Die Berechnung der wechselseitigen Zahlungsverpflichtungen setzt dabei oftmals die Verrechnung von Kosten bzw. intern entstandener Kosteneinsparungen voraus. Unter dem Erlösmodell wird nachfolgend die Ausgestaltung der Verrechnung der bei verschiedenen Teilnehmern realisierten Erlöse bzw. Einsparungen oder der durch die Zusammenarbeit verursachten Zusatzkosten subsumiert. Im Erlösmodell werden folglich die Ergebnisse der **Netzwerkaufgabe der Evaluation** verankert und unter den Netzwerkpartnern aufgeteilt.

Welche Erlösformen möglich sind, hängt stark von der Struktur des Teilnehmermodells ab. In fragmentierten Märkten kann bereits für den Zugang zum Markt eine Gebühr in Form von **Beiträgen** oder **Zugangsgebühren** verlangt werden, wie es z.B. beim Listen von Artikeln im Handel zu beobachten ist. In der Regel sind Erlöse jedoch an die Aktionen der Teilnehmer und deren Wertschöpfungsbeiträge gekoppelt. Hier wird der direkte Zusammenhang zwischen Erlösmodell und Transaktionsmodell deutlich.

Neben dem das Netzwerk prägenden Vertrauen können als **Koordinationsmechanismen** im Transaktionsmodell wie bereits beschrieben auch hierarchische, marktliche und heterarchische Koordinationsmechanismen in unterschiedlichem Ausmaß zum Einsatz kommen. Auch das Transaktionsmodell von ebay weist alle genannten Koordinationsmechanismen auf (vgl. Abb. 5). Das Beispiel zeigt deutlich, dass für eine detaillierte

Analyse der arbeitsteiligen Wertschöpfung alle Formen der Koordination betrachtet werden müssen, z.B. Entscheidungsmechanismen und Regelwerke, Planabstimmung und -vorgabe, Personalrotation und (bilateral abstimmende) Kommunikation, Anreizsysteme etc. aber auch Selektion der Partner und Sanktionierung von Fehlverhalten (vgl. die Zusammenstellung von Mechanismen bei Grandori/Soda 1995, S.193ff.). Effizienz in der gemeinsamen Aufgabenerfüllung basiert auf eindeutigen Ergebnissen der **Netzwerkaufgabe der Regulation**.

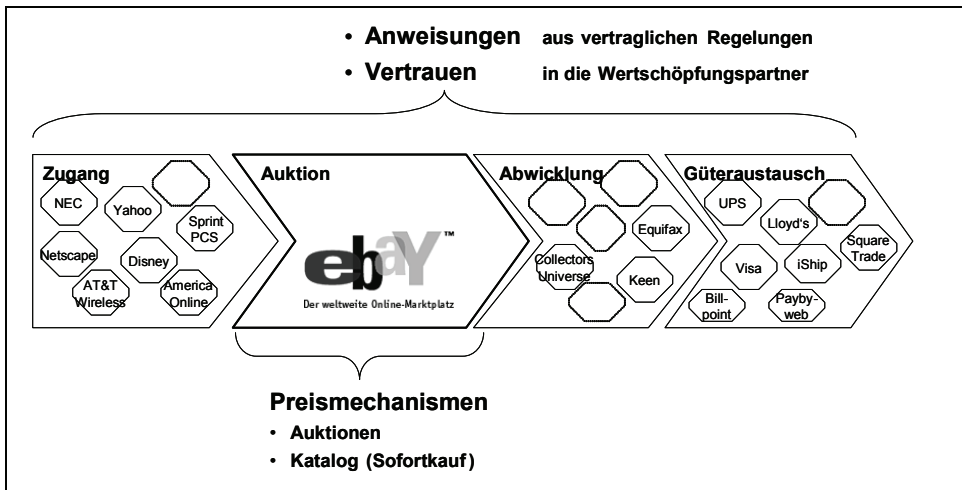


Abb. 5: Koordinationsformen im Transaktionsmodell bei ebay

Ansatzpunkte für **Zahlungen** im Rahmen des Erlösmodells liefern interne Verrechnungen über Preise und vertragliche Regelungen über Beiträge bzw. Abgaben. Als Beispiel dafür, dass auch in diesem Zusammenhang Vertrauen in Netzwerken eine wichtige Rolle spielt, kann die im Englischen „Gain sharing“ genannte Erlösform betrachtet werden. Es besteht Einigkeit darüber, dass durch die Aufteilung der Wertschöpfungsaktivitäten Synergie-, Spezialisierungs- und Effizienzgewinne erzielt werden. Deren Höhe lässt sich jedoch in der Regel nicht eindeutig bewerten, so dass letztendlich das Vertrauen in eine den Tatsachen entsprechende **Evaluation** der Einsparungen bzw. Kosten durch die Beteiligten die Grundlage für die Festlegung von Zahlungen im Erlösmodell ist. In Abhängigkeit vom Netzwerktyp und den eingesetzten Koordinationsmechanismen kommen in Wertschöpfungsnetzwerken alle Erlösformen in Betracht, jedoch ist insbesondere der Fall des „Gain sharing“ für viele Akteure der entscheidende Anreiz, sich an einem Netzwerk zu beteiligen.

4. Ausblick

Im vorliegenden Beitrag wurden konzeptionelle Grundlagen zu den Themenbereichen Wertschöpfungsnetzwerk und Geschäftsmodell vorgestellt. Insbesondere die Branchenbeispiele im dritten Teil dieses Bandes zeigen auf, dass Wertschöpfungsnetzwerke heute bereits Realität sind. Jedes Unternehmen muss sich deshalb mehr denn je fragen, in welcher **Wettbewerbssituation** es sich befindet und wie das eigene Leistungsangebot in vorhandene oder neu zu kreierende Wertsysteme einzuordnen ist.

Ausgangspunkt aller unternehmerischen Tätigkeit ist und bleibt die Nutzenstiftung für Kunden, die bereit sind, für die angebotene Wertschöpfung Zahlungen zu leisten. Im Wettbewerb um diese Kunden stehen heute neben klassisch integrierten Anbietern die Angebote von Wertschöpfungsnetzwerken. Die hier vertretene Prognose lautet, dass aufgrund der **Synergie-, Kompetenz- und Effizienzpotenziale** von Wertschöpfungsnetzwerken voll integrierte Anbieter zunehmend aus dem Markt ausscheiden oder sich selbst in Netzwerke einbringen werden. Die Wettbewerbssituation der Zukunft lautet Netzwerk gegen Netzwerk und nicht mehr Unternehmen gegen Unternehmen.

Über den Erfolg und die Weiterentwicklung eines Wertschöpfungsnetzwerks wird die **Tragfähigkeit** des zugrunde liegenden **Geschäftsmodells** entscheiden. Die hier vorgestellten Teilmodelle bieten ein geeignetes Analyseraster, um Vollständigkeit und Konsistenz sicherzustellen.

Erfolgskritisch für die einzelnen Netzwerkpartner wird neben der Wettbewerbsfähigkeit bezüglich des eigenen Wertschöpfungsbeitrags zusätzlich die **Netzwerkfähigkeit** (vgl. Buchholz/Werner 2001a; S.331ff.) sein. Hierzu zählt neben der Anerkennung der Bedeutung der Netzwerkaufgaben der Selektion, Allokation, Regulation und Evaluation die Schaffung geeigneter Strukturen, die ein paralleles Engagement in verschiedenen Wertschöpfungsnetzwerken zulässt, um so einer einseitigen Abhängigkeit vom Geschäftserfolg eines einzigen Netzwerks vorzubeugen.

Trotz der **zusätzlichen Anforderungen** an die Unternehmen überwiegen in der Summe sicherlich jedoch die Vorteile der sich abzeichnenden Vernetzung. Während diese Entwicklungen für größere Unternehmen Verschlinkungen und Konzentrationsprozesse mit sich bringen, resultiert für KMU eine Erweiterung der möglichen strategischen Optionen. Durch die Vernetzung kompetenzfokussierter Wertschöpfungseinheiten und -zellen können nun auch komplexere und umfangreichere Kundenproblemlösungen offeriert werden, die autonom bisher nicht möglich waren.

Literaturverzeichnis

- Adler, P.S. (2001): Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism, in: *Organization Science*, Vol. 12, No. 2, March-April 2001, S.215-234.
- Amit, R./Zott, C. (2001): Value Creation in E-Business, in: *Strategic Management Journal* 22/6-7 (2001), S. 493-520.
- Baumgarten, H. [Hrsg.] (2001): *Logistik im E-Zeitalter*, Frankfurt 2001.
- Bieger, T. et al. (2002a): Strukturen und Ansätze einer Gestaltung von Beziehungskonfigurationen, in: Bieger, T. et al. [Hrsg.] (2002b), Berlin et al. 2002, S. 35-62.
- Bieger, T. et al. [Hrsg.] (2002b): *Zukünftige Geschäftsmodelle*, Berlin et al. 2002
- Brandenburger, A./Nalebuff, B. (1996): *Co-opetition*, New York 1996.
- Breithaupt, M./Höfling, H. (1998): *Kommerzialisierung und Privatisierung von public utilities*, Wiesbaden 1998.
- Buchholz, W./Bach, N. (2001): The Evolution of Netsourcing Business Models – Learning from the Past and Exploiting Future Opportunities, Arbeitspapier Nr. 2/2001 des Lehrstuhls BWL II, Justus-Liebig-Universität Gießen, Gießen 2001.
- Buchholz, W./Werner, H. (2001a): Supply Chain Solutions – Which way to go?, in: Buchholz, W./Werner, H. [Hrsg.] (2001b), Stuttgart 2001, S.323-335.
- Buchholz, W./Werner, H. [Hrsg.] (2001b): *Supply Chain Solutions – Best Practices in E-Business*, Stuttgart 2001.
- Corsten, H. (2001a): Grundlagen der Koordination in Unternehmungsnetzwerken, in: Corsten, H. [Hrsg.] (2001b): *Unternehmungsnetzwerke – Formen unternehmungsübergreifender Zusammenarbeit*, München, Wien 2001, S.1-57.
- Corsten, H. [Hrsg.] (2001b): *Unternehmungsnetzwerke – Formen unternehmungsübergreifender Zusammenarbeit*, München, Wien 2001.
- Corsten, H./Gössinger, R. (2001): *Einführung in das Supply Chain Management*, München 2001.
- Dangelmaier, W./Gajewski, T./Kösters, C. [Hrsg.] (2003): *Innovationen im E-Business*, Paderborn 2003.
- Evans, P./Wurster, T.S. (2000): *Blown to bits*, Boston Mass. 2000.
- Fleisch, E. (2001): *Das Netzwerkunternehmen*, Berlin et al. 2001.
- Frese, E./Stöber, H. [Hrsg.] (2002): *E-Organisation – Strategische und organisatorische Herausforderungen des Internet*, Wiesbaden 2002.
- Grandori, A./Soda, G. (1995): Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms, in: *Organization Studies* 16/2 (1995), S. 183-214.

- Grün, O./Brunner, J.-C. (2003): Wenn der Kunde mit anpackt – Wertschöpfung durch Co-Produktion, in: Zeitschrift Führung und Organisation 2/2003, S.87-93.
- Hess, T. (1999): Unternehmensnetzwerke, in: Zeitschrift für Planung, 10. Jg. 1999, S.225-230.
- Heuskel, D. (1999): Wettbewerb jenseits von Industriegrenzen. Aufbruch zu neuen Wachstumsstrategien, München 1999.
- Hungenberg, H. (2008): Strategisches Management in Unternehmen, 5. überarb. und erw. Auflage, Wiesbaden 2008.
- Jarillo, J.C. (1988): On Strategic Networks, in: Strategic Management Journal, Vol. 9, 1988, S.31-41.
- Kern, E.-M. (2003): Collaborative Engineering – ein erfolgversprechendes Konzept zur Integration von Lieferanten in die Produktentwicklung, in: Dangelmaier, W./Gajewski, T./Kösters, C. [Hrsg.] (2003), S.247-254.
- Knecht, F./Friedeli, T. (2002): Wege zu intelligenten Geschäftsmodellen, in: New Management 5/2002, S.24-31.
- Krüger, W. (1994): Organisation der Unternehmung, 3. Aufl., Stuttgart 1994.
- Krüger, W. (2002): Auswirkungen der Internetökonomie auf Wertketten und Geschäftsmodelle, in: Frese, E./ Stöber, H. [Hrsg.] (2002), Wiesbaden 2002, S.63-89.
- Krüger, W./Homp, C. (1997): Kernkompetenz-Management, Wiesbaden 1997.
- Krüger, W./Danner, M. (2000): Markt- und wettbewerbsstrategische Konsequenzen der Globalisierung für KMU, in: Meyer, J.-A. [Hrsg.] (2000): Jahrbuch der KMU-Forschung 2000, München 2000, S. 89-106.
- Krüger, W./Bach, N. (2001): Geschäftsmodell und Wettbewerb im E-Business, in: Buchholz, W./Werner, H. [Hrsg.] (2001), Stuttgart 2001, S.29-51.
- List, C. (2002): Komplizierte Familienverhältnisse, in: McK Wissen 01, S. 10-19.
- Luhmann, N. (2000): Vertrauen, 4. Aufl., Stuttgart 2000.
- Magretta, J. (2002): Why business models matter, in: Harvard Business Review, May 2002, S.86-92.
- Meyer, J.-A. [Hrsg.] (2000): Jahrbuch der KMU-Forschung 2000 - Marketing in kleinen und mittleren Unternehmen, München 2000.
- Miles, R.E./Snow, C.C. (1992): Causes of Failure in Network Organizations, in: California Management Review, Summer 1992, S53-72.
- Morner, M. (2002): Das Open-Source-Software-Phänomen – organisatorisch betrachtet, in: ZFO 4/2002, S.219-225.
- Nooteboom, B. (2002): Trust: Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures, Cheltenham et al. 2002.

- Ouchi, W.G. (1980): Markets, Bureaucracies, and Clans, in: *Administrative Science Quarterly*, March 1980, vol. 25 (1980), S. 129-141.
- Pfohl, H.-C. (2001): Management von Produktionsnetzwerken, in: Baumgarten, H. [Hrsg.] (2001), Frankfurt 2001, S.35-54.
- Piller, F. T. (2008): Mass Customization: ein wettbewerbsstrategisches Konzept im Informationszeitalter, 4. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden 2008.
- Porter, M.E. (2000): Wettbewerbsvorteile, 6. Aufl., Frankfurt 2000.
- Porter, M.E. (2001): Strategy and the Internet, in: *Harvard Business Review*, March 2001, S.63-78.
- Pümpin, C. (1989): Das Dynamik-Prinzip. Zukunftsorientierungen für Unternehmer und Manager, Düsseldorf 1989.
- Reihlen, M. (1999): Moderne, Postmoderne und heterarchische Organisation, in: Schreyögg, G. [Hrsg.] *Organisation und Postmoderne*, Wiesbaden 1999, S. 265-303.
- Reiss, M./Präuer, A. (2002): Netzwerkbasiertes Beschaffungsmanagement, in: *WiSt* 1/2002, S.21-27.
- Ripperger, T. (1998): *Ökonomik des Vertrauens*, Tübingen 1998.
- Schreyögg, G. [Hrsg.] *Organisation und Postmoderne*, Wiesbaden 1999.
- Sydow, J. (1993): *Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation*, Wiesbaden 1993.
- Sydow, J. (2006a): Management von Netzwerkorganisationen Zum Stand der Forschung, in: Sydow, J. [Hrsg.] (2006b), Wiesbaden 2006, S.387-472.
- Sydow, J. [Hrsg.] (2006b): *Management von Netzwerkorganisationen*, Wiesbaden 2006.
- Sydow, J./Windeler, A./Wirth, C. (2002): Markteintritt als kollektiver Netzwerkeintritt, in: *DBW*, 62. Jhrg. (2002), Heft 5, S. 459-473.
- Timmers, P. (1998): Business Models for Electronic Markets, in: *Electronic Markets* Vol. 8 (1998), No. 2, S.3-8.
- v. Stengel, R. (1999): *Gestaltung von Wertschöpfungsnetzwerken*, Wiesbaden 1999.
- Williamson, O.E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York et al. 1975.
- Williamson, O.E. (1993): Calculativeness, trust, and economic organization, in: *Journal of Law and Economics*, vol. 36 (1993), S. 453-486.
- Wirth, S. (2002): Wertschöpfung durch Kompetenznetze, in: *Jahrbuch der Logistik*, S.21-26.
- Wirtz, B. W. (2001): *Electronic Business*, 2. Auflage, Wiesbaden 2001.

Die räumliche Dimension im Strategischen Management von Wertschöpfungssystemen: Operationalisierung des Cluster - Ansatzes für die strategische Analyse

1. Vorteile der Lokalisierung in einer räumlich verankerten Wertkette erkennen und nutzen.....	22
2. Räumliche Nähe als Determinante von Wertkettenkonzepten.....	24
2.1 Bedeutung des Standorts	24
2.2 Effizienz- und Innovationsvorteile in einem Cluster.....	25
2.3 Clusterbezogene Umweltanalyse als strategische Aufgabe.....	28
3. Wertschöpfungssysteme als Gegenstand der strategischen Analyse	30
3.1 Instrumentarium zur strategischen Analyse von Wertschöpfungssystemen.....	30
3.2 Geographisch-kulturelle Nähe als unternehmerische Entscheidungsgrundlage.....	35
4. Ausblick: Flexible clusterbasierte Geschäftsmodelle	37

1. Vorteile der Lokalisierung in einer räumlich verankerten Wertkette erkennen und nutzen

Krüger beschreibt in seiner Untersuchung zur "Auswirkung des Internet auf Wertketten" den Trend zur Entflechtung von Wertketten: Das Sinken der Transaktionskosten führt dazu, dass bestehende Ketten aufgebrochen werden. Einzelne Unternehmungen können sich auf spezifische Kernkompetenzen ausrichten. Eine interessante Folge der Kettenentflechtung zeigt sich darin, dass eine Reihe neuer strategischer Konzepte mit unterschiedlichen Kombinationen der Wertkette möglich wird. Im Ergebnis entsteht ein "Wettbewerb um das beste Wertkettenkonzept" (Krüger 2002, S.71, in Anlehnung an Heuskel, 1999). Der vorliegende Beitrag stellt einen Kandidaten für diesen Wettbewerb vor: die räumlich konstituierte Wertkette.

Die "virtuelle Unternehmung" basierte auf der Idee einer Überwindung räumlicher Beschränkungen. Extreme Formen virtuell-entflochtener Wertkettenkonzepte wurden in den letzten Jahren durch zahlreiche Internet-basierte Unternehmungen ausgetestet. Die meisten der rein netzbasierten Gesellschaften mussten allerdings inzwischen ihre Tätigkeit wieder einstellen. Der Entschluss der Deutschen Börse, den "Neuen Markt" als eigenständiges Börsensegment aufzulösen, pointiert das Scheitern vieler der dort notierten Internet-Start-ups. Einer der Gründe für die bisherigen, insgesamt ernüchternden Erfahrungen mit "**electronic business**" liegt in den hohen Kosten der Digitalisierung von Geschäftsbeziehungen. Eine Homepage kostet zwar wenig, aber schon simple katalogbasierte Einkaufssysteme verursachen Implementierungskosten, die bei 1-2 Millionen Euro beginnen. Anschließend entstehen kontinuierliche Wartungskosten (vgl. Sanders 2001, S.9). "Collaborative Design"-Systeme sind noch aufwendiger. Trotz ihrer beschränkten Funktionalitäten muss leicht mit 5 Millionen Euro Einrichtungskosten gerechnet werden (vgl. Rugullies 2001, S.4). Dies alles gilt nur unter der anspruchsvollen Voraussetzung, dass die beteiligten Unternehmungen bereits die zentralen Module einer betriebswirtschaftliche Standardsoftware wie SAP R/3 implementiert haben und - im Fall des Design - über geeignete CAD-Systeme verfügen. Da das Gros der Kosten durch die Anpassung der Standardsoftware an die jeweils individuelle Unternehmungssituation entsteht, ist auch in Zukunft nicht mit einem deutlichen Sinken der Implementationskosten zu rechnen. Auch die euphorischen Hoffnungen auf einen nahezu perfekten Markt durch elektronische Auktionen ist abgekühlt: Selten sind mehr als 10% des Einkaufsvolumens einer Unternehmung auktionierbar (vgl. Zachau 2002, S.38).

Bereits aus dieser kurzen Skizze wird deutlich, dass die digitale - und somit tendenziell "raumlose" - Verknüpfung von Geschäftsprozessen nur in Teilbereichen unternehmerischer Wertketten sinnvoll ist. Bedeutet dies, dass die Entflechtung von Wertketten ihren Höhepunkt bereits überschritten hat und nun wieder mit einer "Rückintegration" unternehmerischer Aktivitäten zu rechnen ist? Oder sind möglicherweise nur ausgeprägt vir-

tuelle Wertkettenkonzepte vom Wettbewerb zurückgewiesen worden? Eine **Fortsetzung der Wertkettenentflechtung** erscheint plausibel: Die Leistungstiefe sinkt seit langem und kontinuierlich, da die Produktivität von Unternehmungen durch die Ausrichtung auf Kernkompetenzen steigt. Kernkompetenzen sind die dauerhaften Ursachen von Wettbewerbsvorteilen (vgl. Krüger/Homp 1997). Folgerichtig fokussieren sich Unternehmungen und die Bedeutung ihrer Lieferanten wächst.

Das Phänomen, das hier stattdessen vertieft untersucht werden soll, ist die Bedeutung, die der räumlichen Nähe der Mitglieder einer Wertkette zukommt. Rein virtuelle Wertkettenkonzepte müssen durch Vorstellungen ergänzt und weiterentwickelt werden, die geographische und kulturelle Nähe ausdrücklich mit berücksichtigen. Die "**Verräumlichung**" der **strategischen Analyse** erscheint nicht nur deshalb geboten, weil die Realisierung raumloser digitaler Konzepte aufwendiger ist, als ursprünglich erwartet wurde. Insbesondere seit Mitte der 1990er Jahre hat das Phänomen der "Cluster" zunehmend Aufmerksamkeit erregt und an Beachtung gewonnen. Vereinfacht gesagt, spricht man von einem räumlichen **Cluster**, wenn sich die wesentlichen Mitglieder einer Wertkette in einer Region oder zumindest in einer einzigen Nation häufen. In der Wirtschaftsgeographie und Regionalökonomie sind derartige Cluster und Clusterkonzepte "in": Hunderte regional-sektorale Agglomerationen wurden in den letzten Jahren "entdeckt" und ihre Funktionsweise untersucht. Zu den prominentesten Clustern in Deutschland zählen unter anderem Schneidewaren aus Solingen, Küchen aus Ostwestfalen-Lippe, die Hessische Verpackungsmaschinenindustrie, Stifte und Spielzeug aus Nürnberg oder die weltmarktführende süddeutsche Druckmaschinenindustrie (vgl. auch das Cluster-Metaprojekt von Porter/Van der Linde 2002).

Die OECD geht von einem **Profitabilitätsvorteil** für Unternehmungen durch Lokalisierung in einem Cluster von zwei bis vier Prozentpunkten aus (vgl. Martin/Sunley 2003). Das Phänomen zunehmender räumlicher Konzentration wirtschaftlicher Aktivität ist daher für Unternehmungen von hoher Relevanz. Um die Frage zu beantworten, wie einzelne Unternehmungen die Vorteile der Lokalisierung in einer räumlich verankerten Wertkette erkennen und strategisch nutzen können, gliedert sich dieser Beitrag in zwei Teile:

- Im nächsten Abschnitt wird das Phänomen der geographischen Fokussierung wirtschaftlicher Aktivitäten auf räumlich begrenzte Cluster dargestellt. Anschließend wird herausgearbeitet, weshalb Unternehmungen in regional-sektoralen Agglomerationen eine höhere Produktivität als ihre isolierten Wettbewerber erreichen können und gleichzeitig innovativer sind.
- Da nicht in allen Branchen gleichermaßen räumliche Konzentrationsprozesse auftreten, skizziert der sodann folgende Teil dieses Beitrags eine Methode, mit deren Hilfe Unternehmungen individuell feststellen können, ob sich auch in ihrer Branche räumliche Zentren bilden und wie ihre Wettbewerbsposition dadurch beeinflusst wird.

2. Räumliche Nähe als Determinante von Wertkettenkonzepten

2.1 Bedeutung des Standorts

Die deutsche Technologie- und Innovationspolitik hat sowohl auf Landes- wie auf Bundesebene seit Mitte der 1990er Jahre eine regional ausgerichtete Reorientierung durchlaufen (vgl. Dohse 2001, S.2ff.). Im strategischen Management des deutschen Sprachraums konnte die Bedeutung von "Nähe" bisher noch keine vergleichbar prägende Aufmerksamkeit erlangen. Wird jedoch die Clustertheorie als Ausgangspunkt für die betriebliche Umweltanalyse genommen, treten zwei strategisch relevante Aspekte hervor:

- **Statt einer globalen Konvergenz setzen sich lokalisierte "Cluster" international durch.** Nicht selten erreichen vollständig ausgeprägte regional-sektorale Häufungen ähnlicher Betriebe und ihrer Zulieferer, also Cluster, einen Weltmarktanteil von über 50%. In der gleichen Industrie tätige Unternehmungen, die jedoch nicht dem stärksten Wertschöpfungssystem angehören, können nur noch als Nischenanbieter existieren oder scheiden aus dem Markt aus (vgl. Weltmarktanteilslisten bei Porter, 1990). Häufig weisen sie eine zu hohe Fertigungstiefe auf, da sie Schwierigkeiten haben, ein kompetenzoptimiertes Unternehmensnetzwerk zu bilden. Ein Vergleich der Ertragskraft ergab für periphere Unternehmungen einen "Isolationsabschlag" von durchschnittlich 40% gegenüber ihren in Häufungen angesiedelten Wettbewerbern. Darüber hinaus liegen vermehrt empirische Untersuchungen vor, wonach ein internationaler Trend zu Exportspezialisierung besteht, d. h. dass sich einzelne räumlich begrenzte Wertschöpfungssysteme international durchsetzen (vgl. die Zusammenstellung empirischer Ergebnisse bei Schiele 2001).
- **Nicht Einzelunternehmungen, ganze Wertschöpfungssysteme sind erfolgreich.** Die Untersuchung erfolgreicher Cluster zeigt, dass die zahlreichen Häufungen nicht zufällig entstanden sind, etwa weil eine große Anzahl herausragender Manager oder günstige politische Rahmenbedingungen in einem geographisch-kulturell begrenzten Raum zusammentrafen. Vielmehr pflanzt sich die Wettbewerbsfähigkeit entlang der Wertkette fort. Die Summe der agglomerierten Organisationen und ihr synergetisches Zusammenspiel ist demnach für das Erfolgspotenzial jedes einzelnen Mitglieds einer entflochtenen Kette maßgeblich. Um die gegenseitige Abhängigkeit der Akteure zu verdeutlichen, kann man auch von einem Wertschöpfungssystem sprechen.

Insbesondere Unternehmungen in innovativen Branchen oder alternativ auf volatilen Märkten, die leicht exportierbare Produkte in zahlreichen Veredelungsschritten herstellen, befinden sich in einem Umfeld, das eine hohe Clusterungswahrscheinlichkeit erwart-

ten lässt (vgl. Steinle/Schiele 2002). Für das strategische Denken entsteht die Notwendigkeit, dem näheren Umfeld einer Organisation - verstanden als Wertschöpfungssystem - verstärkte Aufmerksamkeit zu widmen: Eine Unternehmung sollte untersuchen, ob auch ihre Industrie von der Konzentration auf wenige oder ein einziges Zentrum synergetischer Organisationen, d. h. von Clusterung, betroffen ist und welche Chancen sich gegebenenfalls für sie selber aus diesem Trend ergeben.

2.2 Effizienz- und Innovationsvorteile in einem Cluster

Weshalb sind lokalisierte Wertschöpfungssysteme erfolgreich und können sich international durchsetzen? In einem Cluster können Organisationen (1.) effizienter arbeiten, d. h. kostengünstiger weil flexibler und produktiver und (2.) gleichzeitig innovativer sein, d. h. ihre Leistung ständig verbessern. Die essentielle Ursache für diese beiden Vorteils-effekte liegt in der Verbindung der im traditionellen Denken als Gegensatz aufgefassten skalen- und kompetenzoptimalen Strukturfragmentation mit einer aufwandsgünstigen und flexiblen Koordination der diversen Akteure. Zur Umsetzung von Ideen benötigte Partner sind im Cluster vorhanden und gegenseitig bekannt. Ihre Koordination ist effektiv, da in einem Cluster geringere Transaktionskosten anfallen: Informationsrückkopplungen reduzieren die Erfolgchancen opportunistischen Verhaltens.

Geringere Fixkosten und höhere Produktivität durch Spezialisierung

Die Bildung spezialisierter Lieferanten und die Möglichkeit auf sie zuzugreifen, stellen effizienzvorteilschaffende Agglomerationsexternalitäten dar, also Ersparnisse, die sich dadurch ergeben, dass mehrere Unternehmungen in der Nähe zueinander angesiedelt sind. "Its [the representative integrated firm's, Anmerkung der Verfasser] internal economies dissolve into the internal and external economies of the more highly specialised undertakings which are its successors, and are supplemented by new economies." (Young 1928, S.538) Grundsätzlich kann der spaltpilzartige **Spezialisierungsprozess** auch innerhalb einzelner Unternehmungen stattfinden, indem im Zuge des Geschäftswachstums neue Funktionen oder Abteilungen mit anderem Kompetenzschwerpunkt gebildet werden. Der Vorteil von Agglomerationen liegt jedoch im früheren Erreichen der kritischen Masse für eine zwischenbetriebliche Lösung. Mehrere Anbieter können sich - zunächst einen - gemeinsamen Spezialzulieferer teilen. Ihre peripheren Wettbewerber müssen die Kompetenz alleine aufbauen oder darauf verzichten. Später führt der Wettbewerb zwischen neu gebildeten Zwischenproduktanbietern zur Differenzierung ihrer Leistung und unterstreicht so die Agglomerationsvorteile weiter. Es handelt sich um einen durch steigende Erträge gekennzeichneten und somit selbst verstärkenden, kumulativen Wachstumsprozess.

Dieser Fragmentationsprozess animiert zum Unternehmertum, da **Gründungschancen** entstehen (vgl. Porter 1998, S.224; Temple 1998, S.270). Gleichzeitig kann die Überle-

benschance von Start-ups in Agglomerationen im Vergleich zu isolierten Gründern steigen (vgl. Sternberg 2001, S.14f. und die dort resümierte Literatur). Eine der Ursachen für ihre höhere Überlebenschance kann darin liegen, dass sich die Akteure in Clustern untereinander kennen. Informationen über neue Produkte oder neue Leistungsanbieter verbreiten sich rasch, was insbesondere bei geringem Marketingbudget von Bedeutung ist. Hinzu kommt, dass neue Unternehmungen wesensgemäß noch nicht über umfangreiche Referenzen verfügen. Persönliche Bekanntheit und gegenseitiges Vertrauen reduzieren das Risiko für Käufer in einem unsicheren Kontext.

Die Spezialisierung bezieht sich sowohl auf ganze Unternehmungen als auch auf einzelne Mitarbeiter, deren Spezialisierungsrisiko sinkt. In einer Agglomeration ist die Wahrscheinlichkeit stetiger Nachfrage nach einer Spezialausbildung größer. Daraus ergibt sich der **Labour-Pool**, eine Ansammlung von gut ausgebildeten und mit vergleichsweise geringen Wechselkosten zu engagierenden Arbeitskräften. Zudem muss ein wechselbereiter Mitarbeiter innerhalb einer regionalen Häufung nicht umziehen, wodurch seine Flexibilität steigt.

Als Ergebnis dieses "Spin-off-Prozesses" können Unternehmungen in Agglomerationsräumen

- eine höhere Produktivität als isolierte Wettbewerber aufweisen, da sie Skalenvorteile wahrnehmen können und auf spezielle Kompetenzen ausgerichtet sind,
- geringere Fixkosten ausweisen, da die Mehrfachnutzung von Investitionsgütern und Sonderleistungen über spezialisierte Zulieferer möglich wird und
- eine größere Flexibilität zeigen, da Unternehmungsnetzwerke schneller für Aufgaben neu zusammengestellt werden können als integrierte Unternehmungen.

Betriebe in einer isolierten Situation, die aufgrund großer Entfernung nicht oder nur mit zeitlicher Verzögerung bzw. mit höherem Aufwand auf die Spezialorganisationen zugreifen können, lassen hingegen eine zu ausgeprägte Aufgabenintegration erwarten. Die zwangsweise höhere Fertigungstiefe gilt als eine Komponente, die den Isolationsabschlag auf den Ertrag peripherer Unternehmungen verursacht. Auch der Versuch, durch digitale Wertkettenverknüpfung räumliche Entfernung zu überwinden, führt zu Zusatzkosten für periphere Unternehmungen. Ein anderes konstituierendes Element können ceteris paribus höhere Lohnkosten darstellen, wenn periphere Unternehmungen Premium-Gehälter bezahlen müssen, um Mitarbeiter aus dem Zentrum abzuwerben.

Im Extremfall kann innerhalb von Wertschöpfungssystemen eine (emergente) **kollektive Strategie** entstehen (vgl. Bresser 1989, S.546; Sydow 1993, S.268). Durch intensiven Informationsaustausch, gegenseitige Beobachtung und Nachahmung können die Clustermitglieder ihr Verhalten aneinander angleichen. Dies wird allerdings auch als Kritikpunkt am Modell der Cluster hervorgehoben, denn es besteht die Gefahr einer "Verkrustung" (vgl. Martin/Sunley 2003). Andererseits wird durch die kollektive Ausrichtung des Wertschöpfungssystems auf ein gemeinsames Ziel die kritische Masse zur Spezialisierung innerhalb des Systems reduziert. Zudem kann die "Schwarmbildung" als Marke-

tinginstrument dienen, z. B. indem eine gemeinsame strategische Stoßrichtung die Entwicklung von Vertriebsstrukturen in Drittmärkten ermöglicht. Schließlich kann ein solcher Cluster den Charakter eines „Clubs“ annehmen.

Ein **Club** kennzeichnet sich dadurch, dass seine Mitglieder ein Gut teilen, wozu Nicht-Mitglieder keinen Zugang haben (vgl. Cornes/Sandler 1996). Beispiele für Clubgüter sind Informationen über neue Märkte, Produktionsverfahren aber auch über andere Clubmitglieder. Gerade Berichte über andere Clubmitglieder sind besonders wertvoll, denn sie erleichtern die Kooperation. Vertrauensmissbrauch "lohnt" sich um so weniger, je mehr und je schneller andere Wertschöpfungspartner davon erfahren. Clustermitglieder, deren Reputation sie als beeinträchtigt zeigt, finden nur mit Mühe neue Kooperationspartner. Sie werden dadurch gleichsam aus dem Club ausgeschlossen. Deshalb besteht der Anreiz, sich an Regeln zu halten. Hierbei ist zu beachten, dass die ethnokulturelle Dimension von Wertschöpfungssystemen von Bedeutung ist, um gemeinsame Regeln zu definieren. Im Ergebnis sinken die Kooperationskosten im Cluster, da weniger Kontrollmechanismen und ein geringerer "Risikozuschlag" mit ins Kalkül gezogen werden müssen. Schließlich können sich Clubs nur bilden, wenn sie auch eine Grenze haben. Im Gegensatz zu einem virtuellen Gebilde kann der regionale Bezugsrahmen eines Cluster als eine nachvollziehbare Grenze dienen.

Innovationspartner und hoher Umsetzungsdruck steigern die Innovationsleistung

Innovationen werden als Produkt eines kollektiven Lernprozesses aufgefasst, welcher in einem **Innovationssystem** beheimatet ist. Statt Einzelerfindern oder Laborinnovationen rücken verstärkt Netzwerkinnovationen in den Vordergrund (vgl. Freeman/Soete 1997 S.197ff.). Sie entstehen aus dem Zusammenwirken zahlreicher Beteiligter, die Wissen neu kombinieren und marktwirksam umsetzen. So konnte beispielsweise Sonys Walkman nur deshalb zum Verkaufserfolg werden, weil ergänzend neue und leichtere Kopfhörer von anderen Unternehmungen des japanischen High-Fi-Cluster entwickelt wurden. Man spricht deshalb auch von der notwendigen "Koevolution komplementärer Systeme". Teece weist auf technologische, Service-, Verteilungs- und Produktionskomplementäre hin und schlussfolgert: "Imitators can often outperform innovators if they are better positioned with respect to critical complementary assets." (Teece 1986, S.304). Selbst wenn eine Erfindung nicht im Cluster erfolgte, kann das stärkste Wertschöpfungssystem dennoch den größten Profit erzielen. Die Wahrscheinlichkeit ist größer, dass alle umsetzungsrelevanten Partner vorhanden und untereinander bekannt sind: Umsetzungsunsicherheit reduziert sich, eine schnelle Koordination wird möglich und im Ergebnis verringert sich die "time-to-market"-Zeitspanne.

Schließlich sei auf den "**Kolumbus-Effekt**" hingewiesen. Erst die Drohung von Kolumbus, mit der Idee der Indienreise nach England zu gehen, konnte die spanische Regierung dazu bewegen, ihm "Wagniskapital" in Form dreier Schiffe zur Verfügung zu stellen (vgl. de Madariaga 1978). In ähnlicher Weise führt die vergleichsweise offene Zirkulation von Erkenntnissen und die intensive gegenseitige Beobachtung innerhalb einer regionalen Häufung zu einem Innovationszwang: Ideen werden rasch vielen Akteu-

ren bekannt mit der Folge, dass sich Unternehmungen zur Umsetzung von Ideen gezwungen sehen. Anderenfalls könnte ihnen ein anderes Clustermitglied zuvorkommen. Der Zwang, wegen des Kolumbus-Effekts einmal vorhandenes Wissen auch tatsächlich umsatzgenerierend einzusetzen, kann daher als eine der wichtigsten Vorteile gelten, die Unternehmungen aus ihrer Verankerung in einem Cluster erlangen.

2.3 Clusterbezogene Umweltanalyse als strategische Aufgabe

Die Diskussion um die Vorteile, die in Häufungen angesiedelte Unternehmen aufweisen, zeigt, dass einige der angestrebten Agglomerationsvorteile auftreten, sobald ausreichend viele Akteure in einem bestimmten Raum vorhanden sind, z. B. die Bildung spezialisierter Betriebe und der Labour-Pool. Andere Vorteile entstehen hingegen nur dann, wenn zwischen den Mitgliedern eines Cluster eine intensive Interaktion mit Bildung einer clubartigen Atmosphäre und Verhaltensweise stattfindet, z. B. das Entstehen einer kollektiven Strategie und der innovationsfördernde Kolumbus-Effekt. Aus dieser Erkenntnis resultiert die folgende Einteilung, die mit Abb. 1 illustriert wird (vgl. Steinle/Eickhoff/Schiele 1998, S.375ff.):

- Stellt eine Unternehmung fest, Mitglied eines national oder regional begrenzten Wertschöpfungssystems zu sein, in dem sowohl die Struktur als auch die Interaktion in hohem Maße ausgeprägt sind, ist sie in einem "**innovativen Cluster**" verankert.
- Es existiert zwar eine Reihe potentieller Partner in der näheren Umgebung, ein über die herkömmlichen marktlichen Beziehungen hinausreichender Austausch untereinander konnte sich jedoch noch nicht entwickeln. Die Mitglieder einer solchen schwach verbundenen Häufung ("**einfache Agglomeration**") haben ihr volles Potential noch nicht erschlossen.
- Wird schließlich festgestellt, dass praktisch überhaupt keine Partner in der näheren Umgebung vorhanden sind, befindet sich die Unternehmung in einer "**isolierten Situation**"; damit ist von einer peripheren Unternehmung zu sprechen.

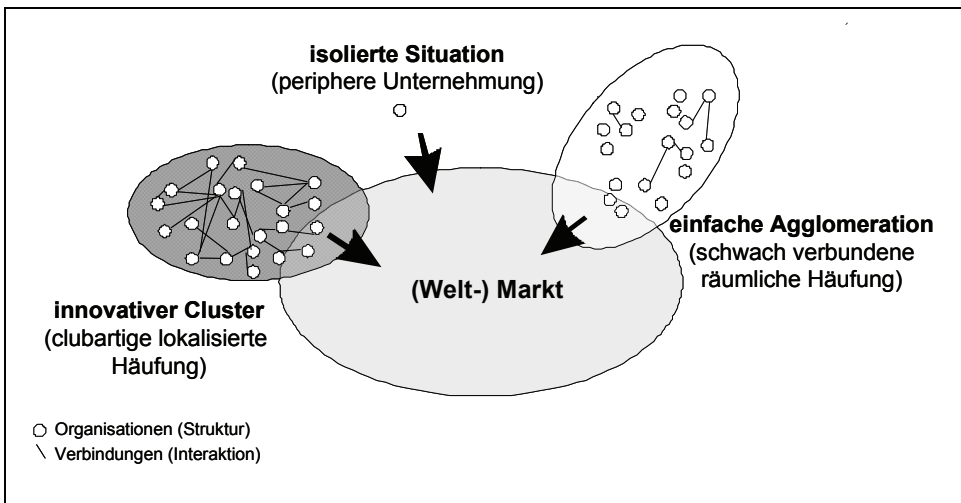


Abb. 1: Unterschiedliche Wettbewerbssituationen auf dem (Welt-) Markt

Ziel der im Folgenden zu beschreibenden strategischen Umweltanalysemethode ist es, einer Unternehmung zu ermöglichen, festzustellen, ob sie in einem innovativem Cluster oder einer einfachen Agglomeration verankert ist, oder sich in einer isolierten Situation befindet. Auf der Grundlage dieser Einordnung können Unternehmungen anschließend ein situationsangepasstes Geschäftsmodell entwickeln. Periphere Unternehmungen haben einen geringeren Spielraum in der Konfiguration ihres Wertkettenkonzepts. Clusterrunternehmen hingegen können die Kette flexibler zusammenstellen und daher verschiedene Geschäftsmodelle erfolgreich umsetzen: Die räumliche Dimension ist somit eine Determinante von Wertkettenkonzepten.

3. Wertschöpfungssysteme als Gegenstand der strategischen Analyse

3.1 Instrumentarium zur strategischen Analyse von Wertschöpfungssystemen

Um am eingangs beschriebenen "Wettbewerb um das beste Wertkettenkonzept" aktiv teilnehmen zu können, brauchen Unternehmungen vorderhand geeignete Instrumente zur Beschreibung ihres Wertschöpfungssystems. Ein solches Instrument der strategischen Analyse sollte zudem die räumliche Dimension des Wettbewerbs reflektieren. Im Folgenden wird deshalb eine Methode zur Untersuchung von Wertschöpfungssystemen vorgestellt. Im Gegensatz zu klassischen Ansätzen der Umweltanalyse trägt diese Methode der wachsenden Bedeutung der räumlichen Dimension des Wettbewerbs Rechnung, indem eine betriebswirtschaftliche Operationalisierung des Cluster-Modells vorgestellt wird. Eine Unternehmung muss sich nicht nur fragen, ob potenzielle Wertschöpfungspartner vorhanden sind, sondern auch, wo deren Heimat ist.

Operationalisierung des Cluster-Ansatzes

Zunächst stellt sich die Frage, wie die Struktur eines Wertschöpfungssystems abgebildet werden kann. Es muss festgestellt werden, welche Organisationen zu dem System gehören bzw. gehören sollten. Zur Beschreibung eines Cluster und zum Verständnis seiner Wirkungsweise hat es sich bewährt, nicht nur

- die direkten Wettbewerber einer Unternehmung zu betrachten, sondern auch
- ihre wichtigsten Kunden oder im Falle von Konsumgütermärkten Kundengruppen,
- die Zulieferer und schließlich
- solche Organisationen, die unterstützend wirken, wie Verbände, Bildungseinrichtungen, öffentliche Institutionen, Consulting-Firmen, Kapitalgeber usw., sofern sie spezifisch auf das Wertschöpfungssystem ausgerichtet sind.

Nur wenn alle diese Akteure in einer Region gleichzeitig vorhanden sind, besteht die Möglichkeit, dass ein Cluster vorliegt, dies ist eine der zentralen Aussagen von Porters Clustermodell des "**Diamanten der Wettbewerbsfähigkeit**" (Porter 1990, S.72ff.). Der Diamant erlaubt, alle relevanten Wertschöpfungssystempartner konsequent zu ermitteln, ohne sich in einer praktisch nicht durchführbaren Totalerfassung zu verlieren. Er wird deshalb hier als strukturgebende Ausgangsbasis der Beschreibung eines Wertschöpfungssystems gewählt.

Wie die Diskussion über innovative Cluster und einfache regionale Agglomerationen gezeigt hat, bedeutet das Vorhandensein aller relevanten Geschäftspartner in einem begrenzten Raum nicht automatisch, dass die Vorteile räumlicher Nähe auch genutzt werden. Deshalb muss ergänzend zur Struktur eines Wertschöpfungssystems die Interaktion zwischen seinen Mitgliedern erfasst werden. Aus der Anforderung, Struktur und Interaktion eines Wertschöpfungssystems zu erfassen, ergibt sich ein zweistufiges Vorgehen:

- Im ersten Schritt werden alle aus Sicht einer Unternehmung relevanten Akteure ermittelt, d. h. die Struktur des Wertschöpfungssystems abgebildet. Als Grundlage zur Auflistung von Mitgliedern eines Wertschöpfungssystems dienen die vier "Seiten" des Porterschen Diamanten der Wettbewerbsfähigkeit - Wettbewerber, Kunden, Lieferanten und unterstützende Organisationen.
- Im zweiten Schritt werden die Akteure mit Hilfe dreier "Analysemodule" räumlich zugeordnet, ihre spezifische Ausrichtung auf das Wertschöpfungssystem untersucht und schließlich die Beziehung zu ihnen ermittelt, um ergänzend Rückschlüsse auf die Interaktion innerhalb des Systems zu gewinnen.

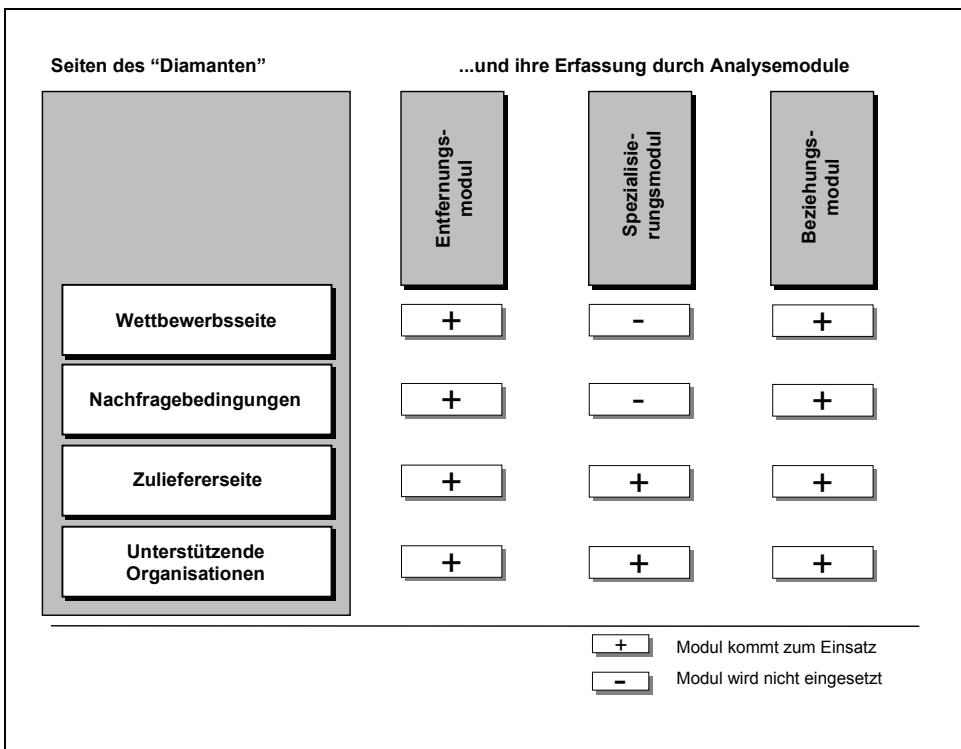


Abb. 2: Erfassung des Porterschen Diamanten durch Analysemodule

Die drei Analysemodule - Entfernungs-, Spezialisierungs- und Beziehungsmodul - werden in unterschiedlicher Kombination dazu genutzt, die vier Seiten des Porterschen Diamanten aus der Sicht einer Unternehmung zu analysieren (vgl. Abb. 2 in Anlehnung an Schiele 2001, S.152). Die Akteure auf den vier Seiten des Porterschen Diamanten, jeweils in gleicher Weise gegliedert, beschreiben in ihrer Summe das relevante Wertschöpfungssystem.

Im ersten Schritt der Analyse werden die Wettbewerber einer Unternehmung ermittelt. Im zweiten Schritt wird weiter untersucht, wo die wichtigsten Konkurrenten einer Unternehmung beheimatet sind. Die im Entfernungsmodul zusammengefasste Einteilung kommt dabei zur Anwendung. Die gleiche Einteilung zwischen Heimat und Fremde wird später auch im Rahmen der räumlichen Zuordnung von Kunden, Lieferanten und unterstützenden Organisationen benutzt, weswegen hier von Analyse-"Modulen" gesprochen wird. Um die Einordnung der Wettbewerber als Teil des Wertschöpfungssystems abzuschließen, wird geprüft, welche Qualität die Beziehungen der untersuchten Unternehmung zu ihnen aufweist. Das Beziehungsmodul ermöglicht eine systematische Einteilung zwischen rein auf Konfrontation ausgerichteten und gegenseitig verpflichtenden Beziehungen. Auch das Beziehungsmodul wird später im Wesentlichen unverändert zur Darstellung des Verhältnisses zu den anderen Wertschöpfungspartnern genutzt. Das Spezialisierungsmodul kommt auf der Wettbewerbsseite nicht zum Einsatz, da Konkurrenten definitionsgemäß die gleiche Spezialisierung aufweisen.

Nach dem gleichen Schema werden die Kunden, Lieferanten und unterstützenden Organisationen einer Unternehmung analysiert: Im ersten Schritt erfolgt die Erfassung der Akteure, im zweiten Schritt die Klassifikation mit Hilfe der wiederkehrenden Analysemodule. Der folgende Abschnitt stellt zunächst die Analysemodule einzeln vor. Anschließend wird ihr Einsatz - bezogen auf die vier Seiten des strukturgebenden Diamanten - entsprechend der Zuordnung in Abb. 2 separat aufgezeigt, bevor schließlich auf die Interpretation der Ergebnisse eingegangen werden kann.

Drei Analysemodule als Bausteine der Analyse

- **Entfernungsmodul:** Um der räumlichen Dimension eines Wertschöpfungssystems gerecht zu werden, erfolgt mit dem Entfernungsmodul eine Trennung in zwei unterschiedliche Wirtschaftsräume, "Heimat" und "Fremde". Eine räumliche Einteilung der Mitglieder einer Wertkette erscheint vor dem Hintergrund der Konzentrations-tendenz im Rahmen der Globalisierung, des überwiegend nationalen oder regionalen Charakters von Innovationssystemen und nicht zuletzt für die Clubbildung als Voraussetzung vertrauensvoller Kooperation notwendig.

Als Heimat einer Unternehmung gilt die für ihre Leistungskonzeption prägende geographisch-kulturelle Umgebung, also in der Regel die Region, in der sich ihr Sitz befindet. Unter Umständen kann auch die Nation als Heimat eines Unternehmens gesehen werden, da die meisten Clusterungsmechanismen abgeschwächt auch auf nationaler Ebene wirken. Alle Akteure werden deshalb ihrer Herkunft nach geordnet.

Durch ihre räumlich-kulturelle Verankerung kann festgestellt werden, ob in der Heimat der untersuchenden Unternehmung oder ggf. anderenorts eine Häufung vorliegt.

- **Spezialisierungsmodul:** Unternehmungen können in Clustern günstiger produzieren, weil die Entflechtung der Wertkette und die Gründung von immer neuen Spezialisten vereinfacht sind. Dem Ausmaß der erfolgten Spezialisierung der Akteure innerhalb eines Wertschöpfungssystems muss daher in einer clusterbezogenen Umweltanalyse Rechnung getragen werden.

Das Spezialisierungsmodul dient zur Einordnung der Lieferanten, aber auch zur Bewertung der unterstützenden Organisationen, welche ebenfalls als Lieferanten im weiteren Sinne gelten können. Ein Kreditinstitut beispielsweise würde grundsätzlich als allgemeiner Wertschöpfungspartner gelten. Beschäftigt es jedoch Mitarbeiter mit tiefer Fachkenntnis des Cluster, wird die Bank zu einem spezialisierten Partner. Sie kann dann das Kreditrisiko von Clustermitgliedern besser einschätzen, wodurch ihr Vorhandensein zu einem Wettbewerbsvorteil wird. Das Spezialisierungsmodul unterscheidet deshalb zwischen allgemeinen Wertschöpfungspartnern (A), branchentypischen Anbietern (B) und Akteuren, die Spezialleistungen (S) anbieten. Allgemeine Wertschöpfungspartner bieten ihre Leistungen in ganz unterschiedlichen Branchen an, weshalb sie einen relativ geringen Beitrag zur besonderen Wettbewerbsfähigkeit einer Unternehmung leisten. Branchentypische Anbieter ihrerseits richten sich auf eine gesamte Branche aus, z. B. Anlagenbau, Stahl- oder Chemieindustrie. Ihre Produkte sind häufig relativ standardisiert und können mit vergleichsweise geringem Aufwand bezogen werden. Spezialleistungen hingegen sind nur auf ein Unternehmen und seine direkten Wettbewerber ausgerichtet. Sie erfordern wegen des geringen Standardisierungsgrades häufig intensive Abstimmung zwischen Käufer und Lieferant, weshalb geographisch-kulturelle Nähe besonders wichtig ist.

- **Beziehungsmodul:** Das Beziehungsmodul dient zur methodischen Klassifizierung des Verhältnisses einer Unternehmung zu ihren Partnern. Dieses auf alle Analyseseiten angewandte Modul ist von herausragender Bedeutung. Die Interaktionsqualität stellt die Basis zur aufwandgünstigen Koordinierung einer Vielzahl autonomer Einheiten dar, und zwar als Alternative zur hierarchischen Koordinierung, d. h. von Unternehmungszusammenschlüssen.

Ausgangspunkt des Beziehungsmoduls ist die Einteilung von Beziehungen in "arm's length relationships" (gegensätzliche, d. h. adversative Beziehungen) und "obligational relationships" (gegenseitig verpflichtende Beziehungen) (vgl. Sako 1992, S.9ff. und Details S.156ff.). Adversative Beziehungen sind durch grundlegendes Misstrauen gekennzeichnet und erfordern daher detaillierte und somit teure vertragliche Regelungen. Der Informationsfluss wird als Machtfaktor betrachtet und entsprechend über einzelne Stellen gelenkt. Gegenseitig verpflichtende Beziehungen bauen hingegen auf gegenseitigem Vertrauen auf. Die Partner halten sich auch an nicht vertraglich fixierte Regeln, weshalb eine offene Kommunikation möglich ist - nicht nur über "autorisierte" Stellen. Idealerweise wird im Beziehungsmodul nicht nur die Beziehung

der untersuchten Unternehmung zu ihren Wertschöpfungspartnern betrachtet, sondern auch deren Verbindungen untereinander und zu Dritten.

Einsatz der Analysemodule zur Durchleuchtung eines Wertschöpfungssystems

Um zu klären, ob eine Unternehmung zu einem innovativen Cluster oder einer einfachen Agglomeration gehört bzw. ob sie sich in einer isolierten Situation befindet, werden mit Hilfe der drei Module die vier Seiten des Porterschen Diamanten der Wettbewerbsfähigkeit sukzessive durchleuchtet:

- **Wettbewerbsseite:** Die Konkurrenten einer Unternehmung werden nach ihrer Herkunft her geordnet und das Verhältnis zu ihnen bestimmt. Idealerweise kommen die wichtigsten Wettbewerber einer Unternehmung aus deren Heimat. Eine solche Konstellation eröffnet beispielsweise die Chance, sich Spezialzulieferer zu teilen und einander zu imitieren, d. h. Lernerfahrungen auszutauschen. Gleichzeitig kann der Kolumbus-Effekt zum Tragen kommen und intensiver Innovationsumsetzungsdruck entstehen. Bei gegenseitig verpflichtenden Beziehungen eröffnet sich auch die Möglichkeit, auf einzelnen Wertkettenstufen zu kooperieren. Wenn sich andererseits herausstellt, dass die betrachtete Unternehmung ein "national champion" ist, ihre wichtigsten Wettbewerber jedoch in nur einem fremden Land gehäuft sind, liegt ein erster Hinweis auf eine weniger vorteilhafte isolierte Situation vor.
- **Nachfragebedingungen:** Die Kunden oder Märkte werden räumlich und interaktionsbezogen geordnet. Eine einfache Segmentierung, z. B. zwischen Lead-Usern und Standard-Usern kann hilfreich sein (vgl. von Hippel 1986). Von trendvorwegnehmenden Lead-Usern bzw. Kundengruppen kann eine Unternehmung nicht nur Relevantes über neue Produktideen erfahren und Unterstützung im interaktiven Produktentwicklungsprozess erhalten. Lead-User stellen zudem eine wertvolle Ressource dar, wenn es nur wenige Wettbewerber mit gutem Zugang zu ihnen gibt und außerdem ein großer Standard-Markt existiert. Verfügt die Unternehmung über ein gegenseitig verpflichtendes Verhältnis mit Lead-Usern, die sich zudem in der Heimat befinden, liegt ein weiterer Hinweis auf einen innovativen Cluster vor.
- **Zuliefererseite:** Die Lieferanten werden entsprechend ihrer Spezialisierung eingeordnet und nach der Beziehung, die zu ihnen aufgebaut werden konnte. Spezialisierung steigert die Effizienz, stellt aber gleichzeitig eine Herausforderung für das Management dar: Je mehr Leistungselemente durch Dritte zur Verfügung gestellt werden, desto wichtiger wird die Reduktion der Koordinationskosten. Ein ausgehnter Pool spezialisierter Heimatlieferanten, mit denen sich ein gegenseitig verpflichtendes Verhältnis entwickeln konnte, ist ein Hinweis auf einen transaktionskosteneffizienten Cluster. Inzwischen liegen nicht nur internationale, sondern auch eine fundierte deutsche Untersuchung vor, die zeigt, dass die Qualität internationaler Zulieferbeziehungen in den Dimensionen Leistungsqualität, Flexibilität und Informationsoffenheit deutlich schlechter bewertet wird als die entsprechende Beziehungsqualität mit Heimatzulieferern (vgl. Homburg/Kiedaisch 1999). Periphere

Unternehmungen sehen sich daher gezwungen, sehr stark zu internalisieren. Sie können sich nicht in dem Maße als Netzwerkunternehmung positionieren wie ihre Wettbewerber, die in einem Cluster verankert sind. Als Peripherieindikator kann die ausländische Lokalisierung der Spezialzulieferer gelten.

- **Unterstützende Organisationen:** Die Akteure aus den Bereichen Ausbildung, Verbände, öffentliche Institutionen und der Geschäftsinfrastruktur, wie Beratungsunternehmungen, Kapitalgeber usw. werden methodisch wie Lieferanten erfasst. Diese Einrichtungen dienen zusätzlich zu ihren originären Aufgaben vor allem als Katalysator und als Foren des Austauschs zwischen den Mitgliedern eines Wertschöpfungs-systems. Hoch spezialisierte unterstützende Organisationen in der Heimat einer Unternehmung, wie beispielsweise ein entsprechender Studiengang oder ein universitäres Vertiefungsfach, können wegen ihres sozialisierenden Charakters einen erheblichen Wettbewerbsvorteil darstellen.

Nach Abschluss dieser hier im Überblick wiedergegebenen strategischen Analyse hat eine Unternehmung systematisch ihr Umfeld durchleuchtet. Es ist bekannt, wo die wichtigsten Akteure angesiedelt sind und welches Verhältnis zu ihnen besteht. Abschließend soll kurz dargestellt werden, wie die Ergebnisse der Analyse interpretiert werden und welche strategischen Maßnahmen sich daraus ableiten lassen.

3.2 Geographisch-kulturelle Nähe als unternehmerische Entscheidungsgrundlage

Eine Unternehmung in einer von Clusterung betroffenen Branche ist entweder Mitglied eines innovativen Cluster, befindet sich in einer einfachen Agglomeration oder ist in einer isolierten Situation. Wenn sich auf allen vier zuvor analysierten Dimensionen (vgl. Abb. 2) jeweils zahlreiche Organisationen in der Heimat der untersuchenden Unternehmung befinden und jeweils hohe Beziehungswerte ermittelt wurden, kann von der Zugehörigkeit zu einem **innovativen Cluster** ausgegangen werden. Ein solches System hat die Chance, sich global durchzusetzen. Um die Evolution der Wirtschaftsstrukturen zu forcieren, sollte eine Clusterunternehmung eine intensive Internationalisierungsstrategie verfolgen und ihre Leistungen global anbieten sowie die Heimatwettbewerber dazu animieren, im Sinne einer kollektiven Strategie ähnliche Schritte zu verfolgen und in die gleichen Märkte einzutreten. Da Unternehmungen in einem Cluster innovativer sind als ihre isolierten Wettbewerber, bietet sich die Intensivierung des Innovationswettbewerbs an. Clusterunternehmen bringen in kurzen Abschnitten neue Produktvarianten auf den Markt, der ihre Wettbewerber dazu zwingt, es ihnen gleich zu tun. Da die peripheren Unternehmen größeren Aufwand für den gleichen innovativen Output betreiben müssen, sinkt ihre Rentabilität. Ähnlich verhält es sich mit Zeitwettbewerb: Anders als starre integrierte Unternehmungen, können Clusterfirmen schnell auf Nachfrageänderungen reagieren. Durch Zeitwettbewerb wird diese Tatsache genutzt, indem als zusätzliches Ver-

kaufskriterium besondere Flexibilität etwa bei Änderungswünschen angeboten wird (zum Zeitwettbewerb vgl. Kirschbaum, 1995). Ein innovativer Cluster bietet schließlich die optimalen Rahmenbedingungen für effizientes Outsourcing von Aktivitäten, da im Cluster die notwendigen Partner vorhanden sind oder sich bilden können. Die Bevorzugung von Heimatlieferanten hat Priorität vor "global sourcing".

Hat die Analyse ergeben, dass zwar bereits eine Reihe von Heimatwettbewerbern, -zulieferern und unterstützende Organisationen vorliegen, diese jedoch keine intensiven Beziehungen zueinander pflegen, befindet sich die Unternehmung in einer **einfachen Agglomeration**. Als strategisches Ziel ergibt sich die Aufwertung des Systems zu einem innovativen Cluster. Dies kann einerseits dadurch erfolgen, dass die Strukturdifferenzierung weiter vorangetrieben wird, beispielsweise indem Ausgründungen unterstützt werden. Andererseits sind Maßnahmen zu ergreifen, die Beziehungen zwischen den Mitgliedern des Heimatsystems zu verbessern. Ein Weg dazu kann im Partnering liegen, einer Form der multiorganisationalen Zusammenarbeit, deren Kern die vertrauensvolle Kooperation bildet, welcher durch ein auf Gewinnbeteiligung beruhendes Anreizsystem gefördert wird (vgl. Schiele 2001, S.202ff. und Schiele 2003). Die aktive Kommunikation erfolgreicher Kooperationen zwischen zunächst wenigen Partnern kann andere Wertschöpfungssystemmitglieder anregen, in ähnlicher Weise zu verfahren.

Ein auffälliges Kennzeichen für eine **isolierte Situation** liegt schließlich dann vor, wenn die wichtigsten Konkurrenten und Spezialzulieferer nicht aus der Heimat kommen, sondern in der gleichen fremden Region konzentriert sind. Es besteht die Wahrscheinlichkeit, dass sich ebendort ein innovativer Cluster befindet. Häufig sind periphere Unternehmungen versucht, die "Höhle des Löwen" zu meiden. Ohne im schwierigsten Markt zu bestehen und so vom dortigen Entwicklungsprozess zu profitieren, besteht indes die Gefahr, dass nur ein "Abschied auf Raten" erfolgt. Statt die Heimat der wichtigsten Wettbewerber zu meiden, sollte dort ein verstärktes Engagement erfolgen und ein enger Anschluss an im Cluster verankerte Unternehmungen gesucht werden. Alternativ können periphere Großunternehmungen versuchen, zumindest ein lokales Lieferantennetzwerk aufzubauen (vgl. Rutten 2002). Stehen diese Optionen nicht zur Verfügung, muss darüber nachgedacht werden, das entsprechende Geschäftsfeld zu verlassen: Im Zuge der Globalisierung und mit zunehmender Clusterung schwinden die Chancen für periphere Grenzanbieter.

4. Ausblick: Flexible clusterbasierte Geschäftsmodelle

Geographisch-kulturelle Nähe gilt als eine Determinante des Design eines netzwerkartigen Wertkettenkonzepts. Durch regionale Verankerung der Wertkette kann ihre Entflechtung weiter voran getrieben werden. Der vorliegende Beitrag zeigt einen Weg auf, die räumliche Verteilung von Wertschöpfungspartnern im Rahmen der strategischen Umweltanalyse zu berücksichtigen. Zahlreiche Industrien haben im Zuge vorwärtsschreitender Globalisierung damit zu rechnen, dass sie einem einzigen, lokalisierten Wertschöpfungssystem dominiert werden. In solchen Clustern verankerte Unternehmungen können gleichzeitig effektiver und innovativer arbeiten, da sie gute Bedingungen für das Management eines Unternehmungsnetzwerks vorfinden. Periphere Anbieter hingegen müssen einen Isolationsabschlag auf ihren Ertrag verkraften, insbesondere aufgrund zu starker Aufgabeninternalisierung und dem Fehlen geeigneter Wertschöpfungspartner. Mittels der hier vorgestellten Methode können interessierte Unternehmungen feststellen, ob ihre Industrie von Clustering betroffen ist und ob ihr Wertschöpfungssystem Chancen hat, sich als global führende Gruppe durchzusetzen.

Als Ausblick soll schließlich der Frage nachgegangen werden, welche Spezifika clusterbasierte Geschäftsmodelle ausmachen. Folgt man der "Gießener Schule" in der Differenzierung eines Geschäftsmodells in Prozess-, Teilnehmer-, Erlös- und Transaktionsmodell (vgl. Krüger/Bach 2001, S.43ff.) ergibt sich zunächst eine wesentliche Besonderheit beim Teilnehmermodell, d. h. in der Frage, wer in welcher Rolle zur Wertschöpfung beiträgt. Um die Vorteile räumlicher Nähe zu nutzen, erfolgt in einem clusterbasierten Geschäftsmodell eine Vorselektion: Nach Möglichkeit werden solche Akteure ausgewählt, die aus der Heimat der Unternehmung stammen. Im Gegensatz zu einem virtuellen Modell können sich geographisch benachbarte Geschäftspartner nicht einfach "ausloggen", weshalb mit ihnen zu geringen Transaktionskosten kooperiert werden kann. Durch die soziale Kontrolle in einem clubartigen Cluster vereinfacht sich die Aufgabe des "Netzwerkdirigenten" erheblich, der die verschiedenen Beiträge der Wertkettenbeteiligten koordiniert. In Clustern können flexible Systemintegratoren neuer Dimension entstehen, da sich ihr Geschäftsrisiko aufgrund der Kooperationsvorteile reduziert. Daraus ergeben sich weitreichende Optionen für das Prozessmodell: Die Aufgabenteilung kann weiter vorangetrieben werden als in raumlosen Konzepten. Wegen der Möglichkeit flexibler Partnerzusammenstellung in einer clubartigen regionalen Häufung müssen clusterbezogene Geschäftsmodelle zudem weniger starr geplant werden. Sie können aber dennoch in eine bestimmte Richtung wirken, wie ein Schwarm kleiner Fische, der sich zügig nährstoffreichen Regionen zuwendet. Dem gegenüber sind viele Walarten als "dicke Brocken" nahezu ausgestorben.

Literaturverzeichnis

- Bresser, R. K. F. (1989): Kollektive Unternehmensstrategien, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 59. Jg., 1989, Nr. 5, S.545-564.
- Cornes, R./Sandler, T. (1996): The Theory of Externalities, Public Goods and Club Goods, second edition, Cambridge etc. 1996.
- de Madariaga, S. (1978): Kolumbus. Entdecker neuer Welten, 2. Auflage, München 1978.
- Dohse, D. (2001): Taking regions seriously: Recent innovations in German technology policy, in: International Workshop "Innovation Clusters and Interregional Competition", Kiel Institute of World Economics, November 12-13, Kiel 2001.
- Freeman, C./Soete, L. (1997): The Economics of Industrial Innovation, 3. Auflage, London, Washington 1997.
- Heuskel, D. (1999): Wettbewerb jenseits von Industriegrenzen - Aufbruch zu neuen Wachstumsstrategien, Frankfurt a. M., New York 1999.
- Homburg, C./Kiedaisch, I. (1999): Die Qualität internationaler Geschäftsbeziehungen: Theoretische Überlegungen und empirische Befunde, in: Die Betriebswirtschaft, 59. Jg., 1999, Nr. 1, S.22-43.
- Kirschbaum, V. (1995): Unternehmenserfolg durch Zeitwettbewerb. Strategie, Implementation und Erfolgsfaktoren, München und Mehring 1995.
- Krüger, W. (2002): Auswirkungen des Internet auf Wertkette und Geschäftsmodelle, in: Frese, E./Stöber, H. (Hrsg.), E-Organisation - Strategische und organisatorische Herausforderungen des Internet, Wiesbaden 2002, S.63-89.
- Krüger, W./Homp, C. (1997): Kernkompetenz-Management, Wiesbaden 1997.
- Krüger, W./Bach, N. (2001): Geschäftsmodelle und Wettbewerb im e-Business, in: Buchholz, W./Werner, H. (Hrsg.), Supply Chain Solutions - Best Practices in E-Business, Stuttgart 2001, S.29-51.
- Martin, R./Sunley, P. (2003): Deconstructing Clusters: Chaotic Concept or Policy Panacea? in: Journal of Economic Geography, 2003, Nr. 3, S.5-35.
- Porter, M. E. (1990): The Competitive Advantage of Nations, London 1990.
- Porter, M. E. (1998): On Competition, Boston 1998.
- Porter, M. E.; van der Linde, C. (2002): The Cluster Meta-Study, in: <http://www.isc.hbs.edu/econ-clustermetastudy.htm>.
- Rugullies, E. (2001): Total Economic Impact of Collaborative Product Development, in: Giga Information Group, Planning Assumption RPA-122001-00032, December 20, Cambridge 2001.

- Rutten, R. (2002): *The Entrepreneurial Coalition. Knowledge-based collaboration in a regional manufacturing network*, Nijmegen 2002.
- Sako, M. (1992): *Prices, quality and trust. Inter-firm relations in Britain and Japan*, Cambridge 1992.
- Sanders, M. R. (2001): *What Does eMarketplace Buying Cost?* in: *The Forrester Report*, March 2001, Cambridge 2001.
- Schiele, H. (2001): *Strategisches Management in Wertschöpfungssystemen. Clusterbezogene Umweltanalyse - Gestaltungsempfehlungen - Anwendungsfall*, Wiesbaden 2001.
- Schiele, H. (2003): *Der Standortfaktor. Wie Unternehmen durch regionale Cluster ihre Produktivität und Innovationskraft steigern*, Weinheim/Berlin 2003 (im Druck).
- Steinle, C./Eickhoff, M./Schiele, H. (1998): *Zur Perspektivenerweiterung des Strategischen Management: Der 'innovative Cluster' als Wertschöpfungssystem und die Entwicklung von Kernkompetenzen*, in: *Zeitschrift für Planung*, 9. Jg., 1998, Nr. 4, S.367-390.
- Steinle, C./Schiele, H. (2002): *When do industries cluster? A proposal on how to assess an industry's propensity to concentrate at a single region or nation*, in: *Research Policy*, 31. Jg., 2002, S.849-858.
- Sternberg, R. (2001): *New firms, regional development and the cluster approach - What can technology policies achieve?* in: *International Workshop "Innovation Clusters and Interregional Competition"*, Kiel Institute of World Economics, November 12-13, 2001.
- Sydow, J. (1993): *Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation*, 1. Auflage, Nachdruck, Wiesbaden 1993.
- Teece, D. J. (1986): *Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy*, in: *Research Policy*, 15. Jg., 1986, S.285-305.
- Temple, P. (1998): *Clusters and Competitiveness: A Policy Perspective*, in: Swann, G. M. P./Prevezer, M. , Stout, D. (Hrsg.), *The Dynamics of Industrial Clustering. International Comparisons in Computing and Biotechnology*, Oxford etc. 1998, S.257-297.
- von Hippel, E. (1986): *Lead Users: A Source of Novel Product Concepts*, in: *Management Science*, 32. Jg., 1986, Nr. 7, S.791-805.
- Young, A. A. (1928): *Increasing returns and economic progress*, in: *The Economic Journal*, 38. Jg., 1928, December, S.527-542.
- Zachau, T. (2002): *Business Excellence im Einkauf – E-Procurement. Phoenix aus der Asche?* in: *Beschaffung Aktuell*, Oktober 2002, S.38-40.

Unternehmenskooperationen und Unternehmensakquisitionen als alternative Wachstumsformen: Theoretische Erklärungsansätze und empirische Befunde

1. Einleitung.....	42
2. Kooperationen und Akquisitionen: Begriffliche Abgrenzungen.....	44
3. Theoretische Erklärungsansätze für Kooperationen und Akquisitionen	47
3.1 Erklärungsansätze zur Entstehung von Synergiepotenzialen	47
3.1.1 Marktmacht	47
3.1.2 Größen- und Verbundvorteile	48
3.1.3 Ressourcenzugänge	50
3.1.4 Finanzwirtschaftliche Synergien	51
3.2 Erklärungsansätze zur situativen Eignung von Unternehmenszusammenschlussformen	52
3.2.1 Transaktionskostenansatz.....	52
3.2.2 Contracting Model	55
3.2.3 Ansatz optimaler Bindungsintensität.....	57
4. Empirische Befunde zum Erfolg von Kooperationen und Akquisitionen.....	66
4.1 Erfolgsbegriff und Methoden der Erfolgsmessung	66
4.2 Ergebnisse empirischer Studien	69
5. Zusammenfassung	71

1. Einleitung

Unternehmenskooperationen und Unternehmensakquisitionen als die beiden Grundformen von Unternehmenszusammenschlüssen sind in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur in den vergangenen Jahren intensiv diskutiert worden. Dabei wurden ganz **unterschiedliche Perspektiven** eingenommen. In volkswirtschaftlich ausgerichteten Arbeiten werden Kooperationen und Akquisitionen häufig als wettbewerblich relevante Konzentrationsvorgänge angesehen, aus betriebswirtschaftlicher Sicht dominiert das Interesse an den Erfolgsfaktoren und an der effizienten Gestaltung der verschiedenen Aktivitäten im Zusammenschlussprozess.

Einen der wohl tragfähigsten Zugänge zum Problemfeld der Gestaltung von Unternehmenskooperationen und -akquisitionen bietet die **betriebswirtschaftliche Perspektive der Unternehmensführung**, ein Fachgebiet, auf dem auch der Jubilar Wilfried Krüger einen seiner Forschungsschwerpunkte hat. Unternehmensführung wird von ihm als Kombination von Sach- und Macht-Prozessen verstanden, gewissermaßen als Bündel von Aktivitäten, bei denen die rein sach-rationale Ziel- und Aufgabenerfüllung stets von menschlichem Kalkül, persönlicher Einflussnahme und sozialer Einbindung durchdrungen wird (vgl. Krüger 1976, S.11ff.). So können auch Kooperationen und Akquisitionen sowohl im Lichte sach-rationaler als auch sozio-emotionaler Aspekte der Unternehmensführung betrachtet werden.

In **sach-rationaler Hinsicht** gehören Kooperationen und Akquisitionen zu jenen Handlungsoptionen der Unternehmensführung, die regelmäßig einen sehr hohen, mitunter sogar einen existentiellen Einfluss auf die strategischen Ziele der Unternehmen ausüben. In der Literatur werden verschiedene Konstellationen erörtert, in denen Unternehmenszusammenschlüsse zur Lösung strategischer Probleme in Frage kommen. Beispielsweise stellt das interne Wachstum im Falle einer unterlegenen Ressourcenausstattung oder ungünstiger Marktpositionen häufig keine gleichwertige Alternative zum Unternehmenszusammenschluss dar. Auch Marktsättigungstendenzen und Überkapazitäten in reifen Branchen, die Innovationsdynamik in Hochtechnologie-Branchen sowie die zunehmende Fokussierung und Vertikalisierung der internationalen Wertschöpfung stellen Unternehmen vor Herausforderungen, die sich zum Teil nur durch kooperatives oder akquisitorisches Wachstum bewältigen lassen. Immer dann, wenn der Aufbau erfolgskritischer Geschäftskompetenzen aus eigener Kraft schwierig erscheint und erfolgreiches Agieren im Markt schnelle strategische Bewegungen voraussetzt, bieten sich Unternehmenszusammenschlüsse besonders an.

Unter **Verhaltensgesichtspunkten** interessieren im Zusammenhang mit der Gestaltung von Unternehmenszusammenschlüssen insbesondere zwei Fragen. Erstens wird in jüngerer Zeit häufig diskutiert, welche Rolle die individuellen Motive und Ziele von Managern bei Unternehmenszusammenschlüssen spielen. Führungskräfte werden bei der Ent-

scheidung für einen Unternehmenszusammenschluss wohl nicht nur von sachlichen Argumenten und Unternehmenszielen geleitet. Für sie stellen größere Kooperations- und Akquisitionprojekte häufig Höhepunkte ihrer beruflichen Laufbahn dar, d.h. Herausforderungen, mit denen sie sich auch persönlich verwirklichen können. Speziell im Hinblick auf Akquisitionen wird in der Wirtschaftspresse daher gelegentlich auch die Frage gestellt, ob diese tatsächlich ökonomisch sinnvoll oder ob sie die Folge der Geltungssucht und des Machtstrebens von Spitzenmanagern sind. Auch einige theoretische Ansätze stellen das Managerverhalten in den Vordergrund, um das **Zustandekommen von Zusammenschlüssen** zu erklären.

In der Literatur wird seit einigen Jahren die Bedeutung sogenannter „weicher“, d.h. verhaltensabhängiger Faktoren für den Erfolg von Unternehmenszusammenschlüssen betont. Die zweite verhaltensorientierte Frage lautet daher, welche **Anreizwirkungen** unterschiedliche Zusammenschlussformen **auf die Mitarbeiter** der beteiligten Unternehmen ausüben. Nur wenn Klarheit über diese Frage herrscht, können Zusammenschlüsse auf der personellen Ebene effizient geplant und gesteuert und damit insgesamt erfolgreich gestaltet werden.

Im vorliegenden Beitrag soll untersucht werden, welche Argumente sachlicher und verhaltensbezogener Art für verschiedene Unternehmenszusammenschlussformen sprechen und wie diese in empirischen Untersuchungen beurteilt werden. Wesentliches **Ziel der Untersuchung** ist es, eine Basis für Entscheidungen zu geben, bei denen zwischen Kooperationen und Akquisitionen als alternative Handlungsformen abzuwägen ist. Dabei nehmen wir die Perspektive einer strategischen, auf Wachstum ausgerichteten Unternehmensführung ein.

Im folgenden Abschnitt sollen zunächst die für das Thema wichtigen Begriffe geklärt und abgegrenzt werden. Im Anschluss daran werden im dritten Abschnitt verschiedene theoretische Ansätze zur Erklärung exogenen Wachstums dargestellt. Der vierte Abschnitt ist sodann den Methoden und den Ergebnissen der empirischen Forschung zum Erfolg des exogenen Wachstums gewidmet. Der Beitrag schließt mit einer kurzen Zusammenfassung.

2. Kooperationen und Akquisitionen: Begriffliche Abgrenzungen

Damit es sich bei einer überbetrieblichen Zusammenarbeit mehrerer Unternehmen – in Abgrenzung zu marktlichen Interaktionsformen – um einen **Unternehmenszusammenschluss** handelt, müssen zwei Anforderungen gegeben sein: Es muss erstens zu einem kollektiven Handlungsfeld und damit zu einer Ausrichtung der verbundenen Geschäfte und Wertschöpfungsaktivitäten auf gemeinsame bzw. übergeordnete Ziele kommen, und es muss zweitens ein nachhaltiges Beziehungsgeflecht vorliegen, was letztlich eine wechselseitige Einbindung in Koordinationsmechanismen und Einflussprozesse voraussetzt (vgl. Bausch 2002, S.18f.; ferner Grochla 1969; Schubert/Kütting 1981, S.3ff.; Pausenberger 1989, S.621f.; Pausenberger 1993, Sp.4437).

Allen Unternehmenszusammenschlüssen ist dabei gemeinsam, dass sie eine gewisse **Veränderung der wirtschaftlichen Autonomie** bei den involvierten Unternehmen zur Folge haben. In Abhängigkeit von der Art der wirtschaftlichen Autonomieveränderung ergeben sich unterschiedliche Zusammenschlussformen. Als wichtigstes Attribut kann dabei die Symmetrie bzw. Asymmetrie der wirtschaftlichen Autonomieveränderung bei den Zusammenschlussparteiern herangezogen werden (vgl. Bausch 2002, S.21ff.). Auf Basis einer bipolaren Ausprägung ist sodann zwischen einer gemeinsamen Einengung von Verfügungsrechten einerseits und einer einseitigen Abtretung von Verfügungsrechten andererseits zu unterscheiden. Im ersten Fall liegt eine Tendenz zu Gleichordnungsbeziehungen zwischen den sich zusammenschließenden Unternehmen vor, im zweiten Fall eine Tendenz zu Über- und Unterordnungsbeziehungen.

Transaktionsformen, bei denen eine einseitige Abtretung von Verfügungsrechten über bestehende unternehmerische Ressourcen- bzw. Potenzialkombinationen zustande kommt, werden als **Unternehmensakquisitionen** bezeichnet (vgl. zur Definition der Akquisition auch Kirchner 1991, S.30; Pausenberger 1993, Sp.4446; Weston/Chung/Siu 1998, S.4f.). Der Verkäufer wird für die Abtretung der Verfügungsrechte in der Regel entweder durch eine Geldzahlung entschädigt (Cash Deal) oder durch Kapitalanteile am übernehmenden Unternehmen (Share Deal).

Akquisiteure können ihren wirtschaftlichen Dispositionsraum derart erweitern, dass sie Verfügungsrechte über ein **Unternehmen als Ganzes** erlangen. Dadurch verliert das akquirierte Unternehmen seine wirtschaftliche Selbständigkeit, d.h. nach Abschluss der Transaktion (Closing) untersteht es der Leitung des Akquisiteurs. Gegenstand einer Akquisition können aber auch rechtlich selbständige oder unselbständige Unternehmensanteile (Betriebe) sein. Beim Erwerb von rechtlich unselbständigen **Betrieben oder Unternehmensteilen** erwirbt der Käufer das Eigentum an den betreffenden Vermögensgegenständen. Die Übernahme rechtlich selbständiger Einheiten wird über den Erwerb der Kapital- und Stimmrechtsmehrheit erreicht. Der Käufer erlangt auf diese Weise – häufig

ergänzt durch vertragliche und personelle Verflechtungen – einen **beherrschenden Einfluss** auf das Zielunternehmen und dessen Ressourcen (vgl. hierzu auch die §§ 15 ff. AktG).

Vereinbaren zwei oder mehrere Unternehmen nur in geschäftlichen Teilgebieten eine zwischenbetriebliche Zusammenarbeit und stimmen sie hierin ihr Führungshandeln unter Einengung ihrer Verfügungsrechte gegenseitig ab, während ansonsten die wirtschaftliche Selbständigkeit der beteiligten Unternehmen bestehen bleibt, so gehen diese eine **Kooperation** ein (vgl. zu ähnlichen Begriffsbildungen Behnisch 1973, S.68; Blohm 1980, Sp.1112; siehe auch die Begriffsübersicht bei Sydow 1993, S.60ff.). Einer der wichtigsten Führungsaspekte der Kooperation liegt in der gemeinsamen Aussicht auf eine verbesserte Zielerreichung aller Kooperierenden, also im Verfolgen gemeinsamer oder komplementärer Ziele. Zwischen kooperierenden Unternehmen besteht prinzipiell die Anlage zu **Gleichordnungsverhältnissen**, was ungleiche Entscheidungskompetenzen jedoch nicht ausschließen muss. Vielmehr bedeutet Gleichordnung nur, dass keine der Parteien in wichtigen (definierten) Entscheidungsfragen die Möglichkeit besitzt, den eigenen Willen im Zusammenschluss qua rechtlicher Stellung mit Zwang durchzusetzen. Konflikte sind deshalb im Zweifel nur durch Beendigung der Kooperation auflösbar.

Wie bereits angedeutet, sollen hier Kooperationen und Akquisitionen als alternative Wege des **Wachstums** betrachtet werden. Dabei verstehen wir unter Wachstum die positive Veränderung der Unternehmensgröße im Zeitablauf (vgl. so auch Kieser 1976, Sp.4301). Das Wachstum eines Unternehmens kann mit Hilfe unterschiedlicher Kennzahlen gemessen werden. Als Bestandsgrößen kommen beispielsweise die Mitarbeiterzahl, das Gesamtvermögen oder die Marktkapitalisierung in Frage. Wichtige Stromgrößen, die zur Messung herangezogen werden, sind der Umsatz, die Wertschöpfung oder der Gewinn.

Erreicht werden kann Unternehmenswachstum über drei verschiedene Wege: über internes, externes und kooperatives Wachstum. Bei **internem Wachstum** basiert der Ausbau eines Geschäftes auf der eigenen Generierung von Ressourcenbündeln, also dem Errichten neuer produktiver Ressourcenbündel (vgl. auch Hahn 1970, S.615). Erlangt man dagegen die Verfügungsgewalt über bereits bestehende Ressourcenbündel, wird von **externem Wachstum** gesprochen. Unterscheidungsmerkmal der beiden Wachstumsvarianten ist folglich die Kombinationsleistung der Ressourcen. In der ersten Variante ist diese selbst neu zu erbringen, in der zweiten greift man auf ein vorhandenes Ressourcenbündel zurück, dessen Kombinationsleistung zuvor bereits durch ein anderes Unternehmen erbracht wurde.

Die Eigenart des dritten Wachstumsweges, des **kooperativen Wachstums**, besteht in der Kombination interner und externer Wachstumselemente. Einerseits besitzt es Ähnlichkeiten zum internen Wachstum, weil im Rahmen von Kooperationen regelmäßig weitere Entwicklungsanstrengungen aus eigener Kraft zu unternehmen sind. Andererseits weist es Ähnlichkeiten zum externen Wachstum auf, da bei kooperativem Wachstum mitunter erhebliche Entwicklungsbeiträge erst aus der Anbindung an die vorhandenen Ressourcenbündel von Partnerunternehmen realisiert werden können. Was das

kooperative Wachstum letztlich von den beiden anderen Wachstumswegen unterscheidet, ist die geteilte Leitungsbefugnis. Sie erlaubt lediglich einen partnerschaftlichen Führungsdurchgriff im gemeinsamen Tätigkeitsfeld.

Welche Stellung nehmen nun die im vorliegenden Band besonders interessierenden Wertschöpfungsnetzwerke innerhalb der skizzierten Klassifikationen ein und durch welche Merkmale sind sie zu kennzeichnen? Über die generellen Eigenschaften von Zusammenschlüssen hinaus, also das kollektive Handlungsfeld und das nachhaltige Beziehungsgeflecht, sehen wir in erster Linie drei Merkmale, durch die Wertschöpfungsnetzwerke gekennzeichnet sind:

- Wertschöpfungsnetzwerke stellen **kooperative** und **strategische Verbindungen** dar, d.h. die rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit der Netzwerkunternehmen bleiben grundsätzlich erhalten, und die Zusammenarbeit ist für den wirtschaftlichen Erfolg der beteiligten Unternehmen von großer Tragweite. Die Netzwerkmitglieder sind dabei weiterhin mit einem hohen Maß an Entscheidungsfreiheit und Erfolgsverantwortung ausgestattet. Aufgrund des kooperativen Charakters ist im Grundsatz auch von einer relativ gleichmäßigen Machtverteilung zwischen den Partnerunternehmen auszugehen, was allerdings die Rolle eines „Primus inter Pares“ – etwa in Form eines fokalen Unternehmens – nicht ausschließt.
- Wertschöpfungsnetzwerke stellen Verbindungen zwischen einer Mehrzahl von Partnerunternehmen dar; es handelt sich also um Kooperationen, an denen in der Regel deutlich **mehr als zwei Partner** beteiligt sind. Näher zu charakterisieren sind Netzwerke anhand ihrer Mitglieder sowie den zwischen ihnen bestehenden Beziehungen. Die Existenz eines komplexen Geflechts aus direkten und indirekten Beziehungen hat zur Folge, dass der ökonomische Wert eines Netzwerkes letztlich nur aus einer Gesamtperspektive beurteilt werden kann.
- In Wertschöpfungsnetzwerken bestehen **leistungswirtschaftliche Beziehungen** zwischen den Wertschöpfungsaktivitäten der Partnerunternehmen, wobei die möglichen sachlichen Vorteile vor allem in Volumen- und Ergänzungseffekten aus der Integration und gegebenenfalls dem Pooling von spezifischen Wertschöpfungsaktivitäten und Ressourcen begründet sein können. Freiwillige kooperative Verbindungen dieser Art entstehen nur dann, wenn beide Partner Vorteile aus der Zusammenarbeit erlangen, wenn also sogenannte „Win-Win“-Situationen und damit nicht-konkurrierende leistungswirtschaftliche Ziele vorliegen.

3. Theoretische Erklärungsansätze für Kooperationen und Akquisitionen

Unter rational-ökonomischen Gesichtspunkten sollten Unternehmenszusammenschlüsse – gleichgültig welcher Art – aus Sicht eines Unternehmens letztlich nur dann vollzogen werden, wenn zu erwarten ist, dass aus ihnen **nachhaltige (Netto-)Marktwertzuwächse** resultieren, die Eigentümer des Unternehmens also Steigerungen ihrer Vermögen erzielen werden. Schließt man aus, dass Wertsteigerungen alleine durch den Erwerb unterbewerteter Vermögensteile zustande kommen können, so verbleiben als Erklärung für Wertsteigerungen sogenannte **Synergieeffekte**, d.h. „superadditive Effekte“ aus dem Zusammentreffen und der Verbindung der Zusammenschlussparteien (vgl. Davis/Thomas 1993, S.133; s.a. Krüger 2001, S.1195f. und Krüger/Müller-Stewens 1994, S.61ff.).

Im Folgenden sollen zunächst verschiedene Erklärungsansätze zur Entstehung von Synergiepotenzialen dargestellt werden. Dabei wird erörtert, unter welchen Voraussetzungen Unternehmenszusammenschlüsse zum Ziel der Marktwertsteigerung beitragen können und worin die Ursachen für diese Wertsteigerungen bestehen. Die Ansätze bieten sachlogische Antworten auf die Frage nach dem „**Warum**“ von Unternehmenszusammenschlüssen. Verhaltensorientierte Erklärungen für das Zustandekommen exogenen Wachstums werden hierbei nicht gesondert betrachtet. Vielmehr sollen verhaltensorientierte Argumente im anschließenden Abschnitt vereinzelt mit aufgegriffen werden, wenn es um die Frage nach dem „**Wie**“ eines Unternehmenszusammenschlusses geht, d.h. bei der Darstellung von Erklärungsansätzen zur situativen Eignung verschiedener Unternehmenszusammenschlussformen.

3.1 Erklärungsansätze zur Entstehung von Synergiepotenzialen

3.1.1 Marktmacht

Vor allem bei horizontalen Unternehmenszusammenschlüssen ist vielfach festzustellen, dass die beteiligten Unternehmen infolge der engeren Zusammenarbeit über Größenvorteile im Einkauf sowie über eine bessere Verhandlungsposition gegenüber ihren Abnehmern verfügen und so günstigere Konditionen für ihre Transaktionen durchsetzen können. Wenn Zusammenschlüsse eine erhöhte Marktmacht zulassen, spricht man auch von sogenannten **Collusive Synergies** (vgl. Chatterjee 1986; ferner Trautwein 1990, S.285f.). Da es sich hierbei letztlich um Vorteile aus monopsonistischen bzw. monopoli-

listischen Marktstrukturen handelt, führen die entsprechenden Ergebnissteigerungen zwar zu einer Marktwertsteigerung des betrachteten Unternehmensverbundes. Dieser stehen jedoch Nutzeneinbußen bei Lieferanten und Kunden sowie volkswirtschaftliche Effizienzverluste gegenüber. Unternehmenszusammenschlüsse, die lediglich zu einem Zuwachs an Marktmacht bei den beteiligten Unternehmen führen, sind somit zwar einzelwirtschaftlich vorteilhaft, aus gesamtwirtschaftlicher Sicht jedoch schädlich.

3.1.2 Größen- und Verbundvorteile

Mit Hilfe effizienzorientierter Ansätze zur Erklärung exogenen Wachstums kann gezeigt werden, dass durch Kooperationen und Akquisitionen Kosten sowohl aus einzel- als auch aus gesamtwirtschaftlicher Sicht eingespart werden können. Dieser Gruppe von Erklärungsansätzen lassen sich vor allem die Economies of Scale, die Fixkostendegression sowie Economies of Scope zuordnen.

Economies of Scale bzw. zunehmende Skalenerträge liegen vor, wenn bei zunehmender Größe eines Betriebes und dementsprechend höherer Ausbringungsmenge pro Periode die Durchschnittskosten sinken. Formal ausgedrückt führt eine Erhöhung der Faktoreinsatzmengen mit $k > 1$ zu einer Steigerung der Ausbringungsmenge mit $k^m > k$. Der Output verändert sich also überproportional zur Änderung der Faktoreinsatzmengen. Unter der Annahme konstanter Faktorpreise sinken daher mit zunehmendem Faktoreinsatz die Kosten je Outputmengeneinheit (vgl. Schumann/Meyer/Ströbele 1999, S.140ff.). Ursachen für Economies of Scale können darin liegen, dass in größeren Betrieben effizientere Produktionseinrichtungen genutzt werden und eine stärkere Spezialisierung der Mitarbeiter möglich ist.

Während Economies of Scale in der Literatur zunächst nur für den Produktionsbereich erörtert wurden, weist die neuere Literatur darauf hin, dass Skaleneffekte auch in anderen Unternehmensbereichen wie z. B. in der Forschung und Entwicklung, im Marketing oder in der Verwaltung erzielt werden können. Liegen sogenannte **Corporate Economies of Scale** vor, sinken die durchschnittlichen Produktionskosten mit zunehmender Unternehmensgröße unabhängig von der Zahl der Produktionsstätten (vgl. Schmidt 1999, S.84ff.; Scherer/Ross 1990, S.120ff.; Glaum 1996, S.57).

Economies of Scale stellen für sich genommen zunächst vor allem ein **Argument für internes Wachstum** von Unternehmen dar (vgl. hierzu und im Folgenden Pausenberger 1993, Sp.4443). Allerdings wird in mikroökonomischen Modellen die Anbieterzahl in einer Branche langfristig durch die Kostenstruktur der Betriebe determiniert (minimale optimale Betriebsgröße). In Branchen, in denen Unternehmen mit suboptimalen Betriebsgrößen agieren, können durch Zusammenschlüsse daher Effizienzgewinne erzielt werden, wenn anschließend einzelne Betriebe stillgelegt werden oder jeweils eine Spezialisierung auf bestimmte Erzeugnisse erfolgt. Aus einzelwirtschaftlicher Sicht sind dabei die längerfristigen Effizienzgewinne gegen die kurzfristig anfallenden Restrukturie-

rungskosten aufzuwiegen, um die Vorteilhaftigkeit von Zusammenschlüssen zu analysieren.

Während Economies of Scale einen langfristigen Effekt beschreiben, bei dem von der Variabilität sämtlicher Produktionsfaktoren ausgegangen wird, tritt die **Fixkostendegression** kurzfristig auf, wenn der Einsatz einiger Produktionsfaktoren nicht variabel ist und somit Fixkosten entstehen. Kurzfristig steigen dann bei einer Erhöhung der Ausbringungsmenge nur die variablen Kosten; die Fixkosten verteilen sich demgegenüber auf eine größere Ausbringungsmenge, so dass die gesamten Stückkosten sinken. Ein Unternehmenszusammenschluss führt per se allerdings noch nicht zu einer besseren Ausnutzung von Kapazitäten. Werden aber in einer Branche mit Überkapazitäten im Zuge der Zusammenarbeit Betriebe stillgelegt – und damit Fixkosten abgebaut – und die Kapazitäten der anderen Betriebe besser ausgelastet, kann eine verbesserte Nutzung von Fixkostendegressionseffekten erreicht werden. Auch hier sind die Restrukturierungskosten, die bei der Stilllegung und der Verlagerung von Produktionen anfallen, in das Entscheidungskalkül einzubeziehen.

Economies of Scope sind Kostenvorteile, die nicht von der Größe der Unternehmen abhängen, sondern aus der Vielfalt der hergestellten Produkte resultieren. Das Konzept der Economies of Scope nimmt eine tragende Rolle innerhalb einer Theorie des Mehrproduktunternehmens ein, die von Baumol, Panzar und Willig im Rahmen der umfassenderen **Theorie der Contestable Markets** entwickelt wurde (vgl. Baumol/Panzar/Willig 1988). Economies of Scope liegen dann vor, wenn die verbundene Herstellung von zwei (bzw. mehreren) Produkten kostengünstiger ist als deren getrennte Herstellung in mehreren Unternehmen. Die entsprechenden Kostensenkungseffekte sind auf die gemeinsame Nutzung von Produktionsfaktoren für die Herstellung unterschiedlicher Güter zurückzuführen, die öffentlichen oder quasi-öffentlichen Charakter besitzen (sogenannte **Shareable Inputs**). Als „öffentlich“ ist in diesem Zusammenhang ein Produktionsfaktor zu bezeichnen, wenn dieser, nachdem er von einem Unternehmen für die Herstellung eines Produktes erstellt oder erworben wurde, ohne Verursachung zusätzlicher Kosten uneingeschränkt für die Herstellung anderer Güter zur Verfügung steht. Quasi-öffentliche Produktionsfaktoren weisen demgegenüber eine Kapazitätsobergrenze auf. Da sie nicht beliebig teilbar sind, kann ihre Auslastung im Falle ungenutzter Kapazitäten durch Hinzunahme weiterer Produkte gesteigert werden, ohne dass hierdurch zusätzliche Kosten entstehen. Beispiele für öffentliche oder quasi-öffentliche Produktionsfaktoren sind insbesondere immaterielle Ressourcen wie Firmennamen, Managementkapazitäten, technisches Wissen oder Organizational Know-how eines eingespielten Teams, die in unterschiedlichen Produktbereichen eingesetzt werden können (vgl. Teece 1980, S.230ff.).

3.1.3 Ressourcenzugänge

Eine weitere theoretische Fundierung zur Erklärung von Unternehmenszusammenschlüssen bietet der sogenannte **ressourcenbasierte Ansatz**. Diesem Ansatz zufolge kann ein Vorteil von Kooperationen oder Akquisitionen im Zugang zu Ressourcen und Kompetenzen liegen, z.B. im Zugang zu Vertriebskanälen, Technologien oder Management-Know-how. Während anhand des Ressourcenbegriffs die einer Wirtschaftseinheit zugehörigen Vermögensobjekte spezifiziert werden, wird mit dem Begriff der Fähigkeiten bzw. Kompetenzen die Eignung dieser Ressourcen und Ressourcenbündel für bestimmte Verwendungszwecke zum Ausdruck gebracht (vgl. zu den strategischen Vorteilen aus Ressourcen und Fähigkeiten Krüger/Homp 1997, S.29ff.).

Während traditionell in der Industrieökonomik strategische Wettbewerbsvorteile und Erfolgsfaktoren in Abhängigkeit von Branchenstruktur und Wettbewerbsposition untersucht werden (Market Structure – Conduct – Performance), richtet der „Resource-based View of Strategy“ sein Augenmerk auf die **spezifische Ressourcen- und Kompetenzausstattung** von Unternehmen (vgl. z.B. die Beiträge von Wernerfelt 1984, S.171ff.; Barney 2001, S.643ff.; Dierickx/Cool 1989, S.1504ff.; Hall 1992, S.135ff.). Er erklärt Unterschiede in der Performance von Unternehmen mit abweichender Effizienz infolge heterogener Ressourcenausstattung. Obgleich man aus Sicht dieses Ansatzes die hohe Bedeutung der internen Generierung und Akkumulation von Ressourcen für den Aufbau von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen betonen muss, können auch Akquisitionen und Kooperationen die Möglichkeit bieten, ansonsten nicht-marktfähige Ressourcen(-bündel) zu handeln, zu transferieren und gemeinsam zu entwickeln. Wernerfelt schreibt beispielsweise in diesem Zusammenhang: „Mergers and acquisitions provide an opportunity to trade otherwise non-marketable resources and to buy or sell resources in bundles“ (Wernerfelt 1984, S.175).

Aus der Perspektive des ressourcenbasierten Ansatz können vier wesentliche Ziele für Unternehmenszusammenschlüsse unterschieden werden (vgl. Bausch 2002, S.129): Erstens versuchen Unternehmen mittels Zusammenschlüssen – wie bereits verdeutlicht – Überschussressourcen oder quasi-öffentliche Ressourcen auszuschöpfen, um Economies of Scale und Economies of Scope zu realisieren (**Ressourcen-Amortisation**). Zweitens folgen sie dem Ziel, Wertsteigerungseffekte durch den Transfer oder die gemeinsame Nutzung von komplementären Ressourcen und Kompetenzen auszulösen (**Ressourcen-Koppelung**). Drittens werden Zusammenschlüsse eingegangen, um durch geeignete Wissenskombination neue Ressourcen gemeinschaftlich aufzubauen und zu entwickeln (**Ressourcen-Genese**). Und viertens sollen sie dabei helfen, vorhandene Kompetenzen von Ziel- und Partnerunternehmen auf das eigene Unternehmen zu übertragen und dort zu verankern (**Ressourcen-Internalisierung**).

3.1.4 Finanzwirtschaftliche Synergien

Vor allem zur Erklärung von Akquisitionen werden in der Literatur auch finanzwirtschaftliche Synergieeffekte diskutiert. Gerade in den 60er und 70er Jahren wurden viele Unternehmensakquisitionen mit dem **Argument der Risikostreuung** begründet. Vereinfacht dargestellt, kann in Analogie zur Markowitz'schen Portfoliotheorie gezeigt werden, dass ein Unternehmen mit einem breit diversifizierten Portfolio an Investitionsprojekten eine erwartete Gesamrendite aufweisen wird, die dem Durchschnitt der Renditen der einzelnen Investitionsprojekte entspricht. Das Gesamtrisiko des Unternehmens wird demgegenüber unter das durchschnittliche Risiko der einzelnen Investitionen sinken, falls nicht der Erfolg aller Investitionen vollkommen positiv miteinander korreliert. Durch Diversifikation kann somit das Risiko von Unternehmen gesenkt werden.

Das Argument der Risikoreduktion zur Begründung von Unternehmenszusammenschlüssen sieht sich zunehmender Kritik ausgesetzt. Die Eigentümer eines Unternehmens sind nämlich in der Regel nicht darauf angewiesen, dass das Risiko ihrer Investitionen auf Unternehmensebene gesenkt wird. Aktionäre können das Risiko ihrer Portefeuilles meist einfach und zu geringen Kosten senken, indem sie Anteile an Investmentfonds erwerben oder indem sie selbst gemäß ihrer persönlichen Risikopräferenzen Aktien verschiedener Unternehmen kaufen und verkaufen. So werden diversifizierte Unternehmen heute auch am Kapitalmarkt sehr kritisch gesehen. Empirische Studien deuten darauf hin, dass sie gegenüber fokussierten Unternehmen mit einem Bewertungsabschlag gehandelt werden (**Conglomerate Discount**, vgl. hierzu Berger/Ofek 1995 und Lang/Stulz 1994).

Die **Diversifikation auf Unternehmensebene** kommt als Argument eventuell dann zum Tragen, wenn die Eigentümer selbst von einer Diversifikation ausgeschlossen sind. Dies kann beispielsweise bei Familienunternehmen in Ländern mit unterentwickelten Kapitalmärkten der Fall sein. In einzelnen Fällen mag das Management eines Unternehmens auch über bessere Informationen zu einzelnen Investitionsprojekten verfügen als der Kapitalmarkt. Ferner kann ein diversifiziertes Unternehmen aufgrund des geringeren Gesamtrisikos mit einem höheren Verschuldungsgrad geführt werden. Es kann daher in höherem Maße als nicht-diversifizierte Unternehmen die steuerliche Abzugsfähigkeit des Fremdkapitals nutzen. Insgesamt kommt dem Argument der Risikoreduktion durch Diversifikation für die Begründung von Akquisitionen heute aber nur noch eine sehr begrenzte Bedeutung zu.

3.2 Erklärungsansätze zur situativen Eignung von Unternehmenszusammenschlussformen

3.2.1 Transaktionskostenansatz

Ziel der **Transaktionskostentheorie** ist die Erklärung von effizienten institutionellen Regelungen für die Steuerung und Koordination des Austausches ökonomischer Leistungen (vgl. Ebers/Gotsch 1995, S.208). Weil die in unterschiedliche Ordnungsrahmen eingebetteten Steuerungs- und Koordinationshandlungen unterschiedliche Kosten verursachen, sollte – so das Entscheidungskriterium der Transaktionskostentheorie – diejenige institutionelle Form des Austausches gewählt werden, bei der ceteris paribus die **Transaktionskosten minimiert** werden. Eine Transaktion wird dabei als Tauschprozess von Verfügungsrechten verstanden (vgl. Tietzel 1981, S.210f.; Picot 1993, Sp.4195). Transaktionskosten entstehen üblicherweise im Rahmen der Vertragsanbahnung (Such- und Informationskosten), des Vertragsabschlusses (Entscheidungs- und Verhandlungskosten), der Vertragsdurchsetzung, -überwachung und gegebenenfalls Anpassung von Leistungspflichten (vgl. zu dieser Differenzierung Picot 1982, S.270f.).

Die Transaktionskosten, die gemeinhin komparativ beurteilt werden, sind im Transaktionskostenansatz als eine Funktion der Transaktionseigenschaften und der gewählten Koordinationsform definiert. Es handelt sich insofern um einen **situativen Ansatz**, als die ideale Koordinationsform von den Transaktionseigenschaften im Sinne situativer Bedingungen abhängt. In Anlehnung an die Elemente des Organizational Failure Framework von Williamson (vgl. Williamson 1975, S.40) lassen sich die **kostendeterminierenden Transaktionseigenschaften** zu drei Klassen zusammenfassen: dem Individualverhalten der Transaktionspartner, den Aufgabenmerkmalen der Transaktion und der Infrastruktur der Transaktion (vgl. Abb. 1).

Individualverhalten der Transaktionspartner	Aufgabenmerkmale der Transaktion	Infrastruktur der Transaktion
<ul style="list-style-type: none"> ■ Begrenzte Rationalität ■ Opportunistisches Verhalten 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Spezifität der Investitionen ■ Unsicherheit ■ Wiederholungshäufigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Technologische Rahmenbedingungen ■ Soziale Charakteristika ■ Rechtssysteme

Abb. 1: Kostendeterminierende Transaktionseigenschaften

Welches der möglichen institutionellen Arrangements am effizientesten ist, erklärt Williamson vor allem für solche Transaktionskontexte, in denen bei gegebener Unsicherheit ein hohes **Potenzial für opportunistisches Verhalten** gegeben ist. Ein solches Potenzial liegt vor, wenn es zu einem einseitigen Abhängigkeitsverhältnis bei Informationsasymmetrie kommt. Denn opportunistisches bzw. nicht-kooperatives Verhalten der Transaktionspartner, das auf die Steigerung des Eigennutzens ausgelegt ist, führt unter diesen Bedingungen zu der Gefahr, dass Abhängigkeitsverhältnisse und Informationsvorsprünge einseitig zu Lasten des Transaktionspartners ausgenutzt werden.

Einseitige Abhängigkeitsverhältnisse sind im Modell der Transaktionskostentheorie insbesondere durch eine hohe Investitionsspezifität und durch Small-Numbers-Situationen bedingt. **Spezifität** ist dabei ein Maß für den partner- und transaktionsspezifischen Durchschnitt ausgetauschter Leistungen und der transaktionsspezifisch getätigten Investitionen (Einzweck- bzw. Mehrzweckinvestition), die außerhalb der Transaktion nur mit Wertverlust wiederverwendbar sind. Eine hohe Spezifität eröffnet Spielräume für opportunistisches Verhalten, weil idiosynkratische Investitionen entweder einen Wechsel des Transaktionspartners überhaupt nicht oder nur unter Inkaufnahme hoher Nachteile zulassen. Eine sogenannte **Small-Numbers-Situation** (geringe Anzahl potenzieller Transaktionspartner; vgl. Williamson 1975, S.26ff.; Dorow/Weiermair 1984, S.202) verschärft die durch einen hohen Spezifitätsgrad verursachte Abhängigkeit: „Asset specificity imposes a condition of dependence upon the owner of the specific asset, call it A, because A's value depends on the presence of another input, call it B, to which the former is specific. Small numbers reinforces this dependence, because A cannot costlessly find a replacement for B, should B's services be withdrawn“ (Conner 1991, S.131).

Die gestaltungsorientierte Anweisung der Transaktionskostentheorie lautet nun, diejenige Koordinationsform zu wählen, die vor dem Hintergrund der situativen Einflussgrößen eine Minimierung der Transaktionskosten erlaubt. In den Arbeiten von Coase wurden als **alternative Koordinationsformen Märkte und Hierarchien** (Unternehmen) angesehen (vgl. Coase 1937, S.386ff.), geleitet von der Überlegung, dass Unternehmen ähnlich wie Märkte Koordinationsleistungen erbringen. Nach den Vorstellungen von Coase erfolgt dabei marktliche Koordination auf der Grundlage des Preismechanismus, hierarchische Koordination durch Autorität und Weisung der Unternehmensleitung. Während der Preismechanismus gemäß Coase über günstige Anreizeigenschaften verfügt, weist die hierarchische Koordination Vorteile aufgrund ausgeprägter Verfügungs-, Kontroll- und Sanktionsmöglichkeiten auf.

Williamson sieht in seinen späteren Veröffentlichungen (vgl. Williamson 1991, S.22ff.) Märkte und Hierarchien nur als Extrempositionen auf einem **Kontinuum alternativer Koordinationsstrukturen** an. Sie stehen nunmehr bei der Auswahl transaktionseffizienter Ordnungsrahmen in Konkurrenz zu Hybrid- bzw. Kooperationsformen, wie Joint Ventures, Franchisingssystemen, Lizenzvergaben an Dritte oder Wertschöpfungsnetzwerken. Kooperationen sind durch eine Kombination aus marktlicher und hierarchischer Koordination gekennzeichnet. Nach dem Verständnis der Transaktionskostentheorie

sollte es immer dann zu Akquisitionen oder Kooperationen – also hierarchischer oder kooperativer Koordination – kommen, wenn durch Internalisierung von Transaktionen im Vergleich zur Abwicklung über den Markt Kosten der Transaktion (einschließlich entgangener Vorteile anderer Koordinationsformen) eingespart werden können (vgl. Pausenberger 1993, Sp.4445). Das transaktionskostenoptimale institutionelle Arrangement ist in Anlehnung an Williamson vor allem von der **Investitionsspezifität** und der **Transaktionshäufigkeit** abhängig. Dabei wird von ihm das Problem der transaktionskostenminimalen Organisation als Vertragsproblem formuliert, d.h. zum Austausch einer Leistung bedarf es entweder eines ausdrücklichen (expliziten) oder eines auf Einhaltung impliziter Regeln und Normen basierenden Vertrages (vgl. Williamson 1985, S.30ff.).

Marktliche Koordination stellt gegenüber hierarchischer Koordination dann die bevorzugte Alternative dar, wenn ein Leistungsaustausch keine spezifischen Investitionen erfordert und eine ausreichende Zahl potenzieller Tauschpartner existiert. Ein kooperatives Arrangement würde hier nur zu höheren Transaktionskosten infolge des aufwendigeren Verfügungsrechtstausches führen, ohne dass damit zugleich Vorteile einhergingen.

Der **Koordinationsmechanismus Hierarchie** – und damit die Akquisition – bietet sich hingegen bei hoher Spezifität der Investitionen an, sofern über eine ausreichend hohe Anzahl von Transaktionen die Kosten der Institutionalisierung amortisiert werden können. Hoch-spezifisierten Transaktionen fehlt die Vergleichsgrundlage. Wollte man unter diesen Bedingungen Transaktionen über den Markt abschließen, wären aufwendige Verhandlungsprozesse erforderlich. Diese entfallen bei hierarchischer Koordination, weil kurzfristige externe Einzelverträge durch längerfristige interne Verträge ersetzt werden. Die Steuerung und Koordination erfolgen durch autorisierte Ziele, Anreiz- und Sanktionsmechanismen sowie durch gemeinsame Werte und Normen, wobei sich die Transaktionsparteien (indirekt) darauf einigen, dass Lücken in den Vereinbarungen außer von kollektiv getragenen Ziel- und Wertesystemen durch hierarchische Weisungsrechte ausgefüllt werden.

Weist die Transaktion jedoch eine Spezifität mittleren Grades auf, wird eine kooperative Koordination empfohlen. Vereinbarungslücken im Vertragswerk werden sodann nicht über Hierarchie und Anordnung, sondern über intensive langfristige Kooperation und fortlaufende Verhandlung der Parteien ausgefüllt. Bei dieser **kooperativen Koordination** fixieren Rahmenvereinbarungen nur die grundsätzlichen Fragen der Zusammenarbeit, so dass im Rahmen der Kooperation harmonisierbare Ziele, gegenseitiges Verständnis und Vertrauen zwischen den Transaktionspartnern eine überragende Bedeutung erlangen. Eine gewisse Transaktionshäufigkeit und damit Intensität der Geschäftsbeziehung fördert die informelle Bindung der Partner.

Aus Sicht der Transaktionskostentheorie müssen somit bestimmte Kontextbedingungen gegeben sein, damit Unternehmenszusammenschlüsse ökonomisch zweckmäßig sind. Speziell der **Aufbau von Wertschöpfungsnetzwerken**, die durch multilaterale kooperative Beziehungen gekennzeichnet sind, wäre entsprechend der Argumentation des Transaktionskostenansatzes zu vermeiden, wenn aufgrund intensiver einseitiger Abhängig-

keitsverhältnisse zwischen Partnerunternehmen eine zu große Gefahr für ein opportunistisches Ausnutzen von Handlungsspielräumen bestehen würde. Bei sehr spezifischen Investitionen spricht man auch von Lock-in-Effekten, die nach stabilen Beziehungen verlangen. Entscheidend ist dabei auch, inwiefern Investitionen einseitig oder gemeinsam getragen werden (einseitige vs. wechselseitige Abhängigkeitsverhältnisse) und inwieweit gemeinsame Investitionen in geteilter (dezentral) oder in geschlossener Form (zentral) anfallen (Entkoppelbarkeit der Ressourcen). Koppelung und gemeinschaftliches Tragen von Investitionen schützen vor Opportunismusgefahren, weil alle involvierten Transakteure einen Anreiz besitzen, den Bestand ihres kollektiven Eigentums zu sichern.

3.2.2 Contracting Model

Alle uns bekannten theoretischen Ansätze, welche die situative Eignung von Unternehmenszusammenschlussformen übergeordnet zu erklären versuchen, bauen auf den Überlegungen des zuvor skizzierten Transaktionskostenansatzes auf, so auch das **Contracting Model nach Reve** (vgl. zum Folgenden Reve 1990, S.133ff.). Hier werden Unternehmen zunächst in allgemeiner Orientierung an die Institutionenökonomie als Vertragszentren gedeutet, die anhand interner Verträge (Internal Governance bzw. Hierarchie) sowie externer Verträge (Bilateral Governance bzw. Kooperation) zu kennzeichnen sind. Entsprechend wird konzeptionell von folgender Gleichung ausgegangen:

$$\text{Unternehmen} = f(\text{Interne Verträge}, \text{Externe Verträge})$$

Welche der Vertragsarten im Einzelfall abzuschließen ist, wird im Wesentlichen durch ein **ressourcenorientiertes Argument** untermauert. Die effiziente Grenzziehung von Unternehmen ist Reve zufolge anhand ihrer Kernfähigkeiten (Core Skills) festzulegen. Und zwar sollten Kernfähigkeiten stets anhand interner Verträge, also durch hierarchische Koordination geregelt werden, da sie als *raison d'être* für die Existenz eines Unternehmens zu verstehen seien. „With no strategic core there is no economic rationale for the existence of the firm“ (Reve 1990, S.146). Allerdings sollten interne Verträge zugleich möglichst weitgehend hierauf beschränkt werden. Der Zugang zu komplementären Fähigkeiten, die zwar zur Erreichung der strategischen Ziele und Wettbewerbspositionen ergänzend erforderlich seien, ohne jedoch selbst Kernfähigkeiten darzustellen, sollte durch externe Verträge und damit Kooperationen gesichert werden.

Was als **Kernfähigkeit** einzustufen ist, erklärt Reve wiederum mit dem **Kriterium der Spezifität**: Kernfähigkeiten sind solche, denen eine hohe Spezifität anhaftet, während komplementäre Fähigkeiten nur eine mittlere Spezifität aufweisen.

In Anlehnung an die Transaktionskostentheorie können dabei fünf **Spezifitätsarten** unterschieden werden (vgl. Williamson 1989, S.143):

- Standortspezifität (Site Specificity),
- Sachkapitalspezifität (Physical Asset Specificity),

- Humankapitalspezifität (Human Asset Specificity),
- zweckgebundene Vermögensgegenstände (Dedicated Assets),
- markenspezifisches Vermögen (Brand Name Capital).

Mit den jeweiligen Spezifitätseigenschaften einer Transaktion variiert die **effiziente Grenzziehung** eines Unternehmens. Darüber hinaus sind die Grenzen im Zeitablauf anzupassen, wenn sich die Transaktionsbedingungen verändern. So ist zu vermuten, dass sich mit zunehmender Erfahrung in einer Branche (unter sonst gleichen Bedingungen) die Spezifität von Ressourcen verringert und somit die Anzahl marktlich koordinierter Transaktionen zunimmt.

Eine ähnliche Überlegung ist bei Picot anzutreffen, der als weiteren wichtigen Einflussfaktor der Transaktionskosten die **strategische Bedeutung des Leistungsaustausches** herausstellt (vgl. Picot 1991, S.345ff.) und durch das Kriterium der Verfügbarkeit von Ressourcen konkretisiert (vgl. Picot/Reichwald/Wigand 1998, S.44). Befindet sich ein Unternehmen in der Situation, dass ihr wettbewerbskritische Ressourcen und Kompetenzen fehlen, und ist sie nicht in der Lage, diese Fähigkeitenlücken aus eigener Kraft zu schließen, so bleibt ihr bei einer Wachstumsstrategie nur der Weg der Kooperation oder Akquisition. Je größer nun aber die Wettbewerbsbedeutung dieser Ressourcen und damit auch der potenzielle Schaden eines Transaktionsmissbrauchs sind, desto wichtiger sind detaillierte Sicherungssysteme, die vor unerlaubter Ressourcen- und Know-how-Nutzung schützen. Dies dürfte vergleichsweise hohe Transaktionskosten bei marktlichen und kooperativen Koordinationslösungen zur Folge haben, was in der Tendenz für eine Überlegenheit hierarchischer Organisationsformen spricht.

Fehlt einem Unternehmen allerdings das für eine Akquisition erforderliche Kapital oder die Übernahmemöglichkeit, muss sie langfristig angelegte Kooperationsbeziehungen mit externen Partnern eingehen, um dennoch Zugang zu dem möglicherweise wettbewerbsentscheidenden Know-how zu erlangen. Eine partnerschaftliche Lösung erfordert dann aber auch, dass der Know-how-Nehmer ebenfalls Beiträge einbringt, die dem Know-how-Geber ausreichend Anreize für einen Verbleib in der Kooperation bieten und zum Schutz opportunistischen Verhaltens ein wechselseitiges Abhängigkeitsverhältnis etablieren.

Aus der Sicht des Contracting Model wäre folglich für **Wertschöpfungsnetzwerke** zu fordern, dass letztlich jedes rechtlich und im Grundsatz wirtschaftlich selbständige Netzwerkmitglied Kernressourcen und -fähigkeiten eigenständig vorzuhalten hat. Netzwerke stellen sich hiernach als kooperierende Unternehmen mit jeweiligen Kernfähigkeiten dar, die sich aufgrund komplementärer Fähigkeiten bilden. Für die Grenzziehung zwischen Markt und Netzwerk sind dann die besonderen Fähigkeiten und Ressourcen der Mitglieder ausschlaggebend (vgl. auch Krüger 2002, S.78f.). Dabei mögen sich durchaus besondere Fähigkeiten zum Netzwerkmanagement als strategische Core Skills herausbilden, insbesondere bei Existenz eines fokalen Unternehmens (Hub Firm).

3.2.3 Ansatz optimaler Bindungsintensität

Transaktionskostenansatz und Contracting Model stellen situative und entscheidungsorientierte Ansätze dar, indem sie unter Berücksichtigung von Rahmenbedingungen (Transaktions- und Kompetenzeigenschaften) und Zielen (Transaktionskosten) situativ überlegene Zusammenschlussformen (Koordinations- und Vertragsalternativen) vorgeben. Beide bewegen sich auf relativ hohem Abstraktionsniveau, da sie keine weitere Operationalisierung der Einflussgrößen der Zusammenschlussgestaltung bieten. Auch werden verhaltensbedingte Einflussgrößen wie Macht oder Vertrauen nicht näher betrachtet.

Darüber hinausgehende Gestaltungsempfehlungen gibt der **Ansatz optimaler Bindungsintensität** (vgl. zum Folgenden ausführlich Bausch 2002, S.336ff.). Er zeichnet sich durch ein **zweistufiges Vorgehen** aus:

- Die konstitutive Zusammenschlussgestaltung wird zunächst in ein unternehmens- und wettbewerbsstrategisches Gestaltungsfeld sowie ein führungsstrukturelles Gestaltungsfeld von Unternehmenszusammenschlüssen zerlegt und getrennt erklärt.
- Während sich einerseits aus den strategischen Gestaltungsüberlegungen für den Fall des Zusammenschlusses ein spezifischer Bedarf an struktureller Bindungsintensität mit einem anderen Unternehmen ableiten lässt, sind andererseits unterschiedliche Zusammenschlussformen mit einem spezifischen Grad an strukturbedingter Bindungsintensität ausgestattet. Folgt man dem Ziel einer möglichst hohen Stimmigkeit zwischen dem strategiebedingten Bindungsbedarf einerseits und dem strukturbedingten Bindungsangebot andererseits, so können situativ bevorzugte Zusammenschlussformen nach dem Kriterium der optimalen Bindungsintensität abgeleitet werden.

Mit der **strategischen Gestaltung** wird das Handlungsfeld der überbetrieblichen Zusammenarbeit markt- und produktseitig definiert und die gemeinsam durchzuführenden oder abzustimmenden Handlungen sowie die Ressourcen und Kompetenzen in den relevanten Stufen der Wertschöpfungsketten und -systeme grob spezifiziert. Im Ergebnis resultiert hieraus der geplante Geschäfts- und Wertschöpfungsverbund, der die überbetriebliche Zusammenarbeit leistungswirtschaftlich skizziert. Wie die interdependenten Handlungsfelder von Unternehmen im Zuge eines Zusammenschlusses rechtlich und organisatorisch verbunden werden sollen, wird durch die **strukturelle Gestaltung** geregelt. Das Entscheidungsproblem der strukturellen Gestaltung von Unternehmenszusammenschlüssen umfasst jene Planungsaufgaben, mittels derer für den angestrebten Leistungsverbund die wichtigsten Führungseinheiten als Träger der Zusammenarbeit und deren Integration über formelle Beziehungen unter betriebswirtschaftlich-rechtlichen und führungsorganisatorischen Gesichtspunkten in den Grundzügen festgelegt werden.

Wie lassen sich nun strategische und strukturelle Gestaltung derart zusammenführen, dass in Abhängigkeit von den Rahmenbedingungen bestimmte Formen des kooperativen oder akquisitorischen Wachstums als überlegen eingestuft werden können? Zur Beant-

wortung dieser Frage folgt der Ansatz optimaler Bindungsintensität neo-kontingenztheoretischen Überlegungen (vgl. Meyer/Tsui/Hinings 1993; Miller/Friesen 1984). Auf der Basis von insgesamt fünf unterschiedenen Strukturformen von Unternehmenszusammenschlüssen wird im vorliegenden Ansatz Stimmigkeit danach beurteilt, ob für Strategie-Struktur-Kombinationen eine situativ optimale Bindungsintensität gegeben ist. Der Ansatz zeigt, welche (positiven) Bindungseffekte mit den aufsteigend nach ihrem Bindungsgrad angeordneten Strukturformen verbunden sind und bei welchen Rahmenbedingungen welche dieser Bindungsvorteile angemessen erscheinen.

Die **Typologisierung der Strukturformen** von Unternehmenszusammenschlüssen geht auf zwei Kriterien zurück:

- Das erste Kriterium ist die **Verteilung der strategischen Führungskompetenzen**. Bei ihr wird zum einen nach dem Inhalt der Handlungsrechte zwischen Kompetenzen der Entscheidung, der Steuerung und Realisation sowie der Kontrolle differenziert. Zum anderen wird danach unterschieden, wie diese Handlungsrechte auf die Zusammenschlussparteien (horizontal) verteilt werden. Als Verteilungsmuster kommen die autonome, die gemeinsame bzw. partnerschaftliche sowie die einseitig dominierte Wahrnehmung von Entscheidungs- und Kontrollaufgaben in Betracht.
- Das zweite Kriterium ist die **Art der interorganisationalen Wahrnehmung der Durchführungsaufgaben** und damit im Zusammenhang stehend die Art der interorganisationalen Ressourcennutzung. Hiernach liegt die schwächste Bindungswirkung bei einer abgestimmten Handlung vor (im Sinne koordinierter, aber getrennter Wertschöpfungsprozesse), gefolgt von der gemeinsamen Ausführung (im Sinne gemeinsamer Wertschöpfungsprozesse mit der Tendenz zu gleich verteilten Kompetenzen) bis hin zur Dominanz einer der Zusammenschlussparteien, die ebenso getrennte wie vereinte Wertschöpfungsprozesse ermöglicht. Mit der letzteren Differenzierung ist zugleich die Art der interorganisationalen Nutzung von Ressourcen und Kompetenzen vorbestimmt. Zu unterscheiden sind hiernach der Kompetenztransfer einerseits (getrennte Wertschöpfung) und die Ressourcenpoolung andererseits (gemeinsame Wertschöpfung).

Die Bindung zwischen Zusammenschlussparteien fällt im Hinblick auf die zwei Merkmale der Typologisierung umso intensiver aus, je mehr Aufgaben aus dem Zustand der Autonomie in Richtung gemeinsamer Abstimmung und einseitig dominierter Wahrnehmung verlagert und je mehr Ressourcen bzw. Kompetenzen interorganisational konzentriert werden. Nach Ausschluss einiger irrelevanter Konstellationen verbleiben fünf Strukturformen von Unternehmenszusammenschlüssen, die ein Kontinuum zunehmender Bindungsintensität aufspannen (vgl. Abb. 2).

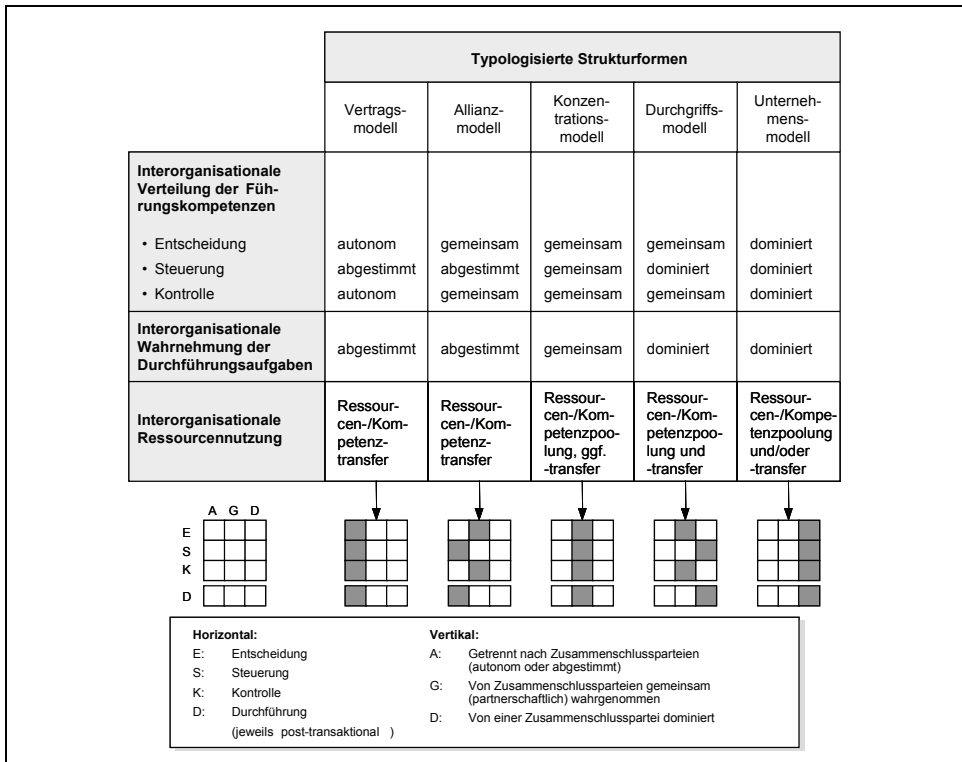


Abb. 2: Typologisierung struktureller Zusammenschlussformen (Bausch 2002, S.367)

Während die ersten vier Modelle kooperative Zusammenschlussformen darstellen, entspricht das Unternehmensmodell der Akquisition von Unternehmen oder Unternehmensteilen. Obgleich der skizzierte Ansatz für den Zwei-Partner-Fall konzipiert wurde, sind die vier Kooperationsmodelle auch bei Wertschöpfungsnetzwerken diejenigen Strukturformen, die für den Aufbau dyadischer Beziehungen im Netzwerk in Frage kommen. Welches der Modelle nun im Einzelfall gewählt werden sollte, hängt von der situativ erforderlichen Bindungsintensität ab, die strukturell erforderlich ist, um spezifische Bindungsvorteile nutzen zu können.

Zur **Operationalisierung des Bindungskonstruktes** von Unternehmenszusammenschlüssen bieten sich aus betriebswirtschaftlicher Sicht zwei Dimensionen an (vgl. zur Kennzeichnung von Integrationsgraden auch Picot/Reichwald/Wigand 1998, S.277ff.):

- Interorganisationale **Koordination** – als wechselseitige inhaltliche Abstimmung sich beeinflussender, bisher getrennt (autonom) ausgeführter Aktivitäten im Interesse von übergeordneten bzw. gemeinsamen Zielsetzungen;

- Interorganisationaler **Einfluss** – als Möglichkeit, auf Führungshandlungen innerhalb eines Zusammenschlussfeldes nach Maßgabe eigener Ziele einwirken zu können.

Während der **Koordinationsbedarf** durch die strategischen Interdependenzen bzw. die zu realisierenden Synergiepotenziale bestimmt wird, kann der **Einflussbedarf** im Wesentlichen auf strategische Abhängigkeiten, die Einbringung kritischer Ressourcen und Kompetenzen, die Interessenkompatibilität sowie auf Informationsasymmetrien zurückgeführt werden. Koordinations- und Einflussbedarf ergeben sich damit vor allem aus dem strategischen Konzept des Zusammenschlusses und der Kandidatenwahl.

Hinsichtlich des Koordinationsbedarfs geht es um den Aufbau von Zusammenschlussstrukturen rechtlicher und führungsorganisatorischer Art, mit deren Hilfe bestimmte Mechanismen der **horizontalen Koordination** (Selbstabstimmung und Abstimmung über Koordinationseinheiten) und der **vertikalen Koordination** (Abstimmung durch übergeordnete Entscheidungseinheiten) ermöglicht werden. Im Hinblick auf den situativen Einflussbedarf sind einer Zusammenschlusspartei **formelle Machtbasen** soweit zur Verfügung zu stellen, dass von ihr der gewünschte Führungseinfluss auf die Aktivitäten der Zusammenarbeit auszuüben ist. Bekanntermaßen fungieren dabei Kooperationsverträge, Unternehmensverträge, Beteiligungen sowie personelle Verflechtungen und hierarchische Regelungen als Bindungsinstrumente.

Eine Verbindung zwischen den Determinanten des Bindungsbedarfs und der Auswahl eines jeweils überlegenen Strukturmodells ist nun derart herzustellen, dass für jedes Strukturmodell zu untersuchen ist, welche besonderen Vorteile es aus Sicht seiner Bindungswirkung idealtypisch entfalten kann. Diesem Vorgehen folgend wurde eine **Matrix bindungsoptimaler Strukturmodelle** entwickelt, in der jeder der Führungsstrukturen ein spezifisches Potenzial an möglichen positiven Bindungseffekten zugewiesen ist (vgl. Abb. 3).

	Vertragsmodell	Allianzmodell	Konzentrationsmodell	Durchgriffsmodell	Unternehmensmodell
Schnittstellenvorteile	X	√	√	√	√
Integrationsvorteile	-	X	√	√	√
Poolungsvorteile	-	-	X	√	√
Informationsvorteile	-	-	-	X	√
Beherrschungsvorteile	-	-	-	-	X

Abb. 3: Bindungsoptimale Strukturmodelle (Bausch 2002, S.368)

Die Matrix ist wie folgt zu lesen: Wenn aufgrund des strategischen Gestaltungskonzeptes eines Unternehmenszusammenschlusses und der gegebenen Rahmenbedingungen im Wege einer Zusammenarbeit lediglich sogenannte Schnittstellenvorteile realisiert werden können, so stellt das Vertragsmodell die bindungsoptimale Strukturform dar. Alle anderen Modelle wären zwar auch in der Lage, Schnittstellenvorteile aufgrund ihrer Führungsstruktur zu ermöglichen. Da sie jedoch eine höhere Bindungsintensität aufweisen und damit auch zu einer höheren Ressourcen- bzw. Kapazitätsbindung führen würden, denen keine zusätzlichen ökonomischen Vorteile gegenüberstünden, stellt das Vertragsmodell bei ausschließlicher Realisierbarkeit von Schnittstellenvorteilen die bevorzugte Strukturform dar. Gehen die potenziellen Vorteile allerdings über Schnittstellenvorteile hinaus, sind Eigenschaften bindungsintensiverer Strukturen notwendig, um diese Vorteile auch erreichen zu können. Damit bleibt als zentrale Frage, unter welchen Ausgangsbedingungen welche Vorteilsarten zu erzielen sind und welche formellen Gestaltungselemente die einzelnen Strukturmodelle im Kern aufweisen.

Vertragsmodell: Schnittstellenvorteile durch partnerschaftliche operative Führung

Wie bereits erwähnt, sind im **Vertragsmodell** die geringsten Koordinations- und Einflussmöglichkeiten gegeben. Aufgrund der prinzipiell getrennt durchgeführten Wertschöpfungsprozesse der Partnerunternehmen können Synergieeffekte im Vertragsmodell (**Schnittstellenvorteile**) vornehmlich auf der interorganisationalen Verwendung vorhan-

dener immaterieller Ressourcen (z.B. Markenlizenz, Produktlizenz), auf kompetenzorientierten Verbindungen der Prozesse in Form des Know-how-Transfers sowie auf Zulieferungen und verbundenem Vertrieb von Produkten (z.B. Mitvertrieb) basieren. Voraussetzung dafür ist die Existenz eines leistungswirtschaftlichen Profils der Partnerunternehmen, das Möglichkeiten der Produkt- oder Kompetenzergänzung und damit der Realisierung von Markt- oder Know-how-Synergien bietet.

Das Vertragsmodell sieht vor, dass alle strategierelevanten Fragen der Koordination bereits im Zuge des Transaktionsprozesses geklärt und vertraglich geregelt werden. Entsprechend bedingt eine stimmige Anwendung des Vertragsmodells weniger komplexe und dynamische Rahmenbedingungen, damit eine weitgehende vertragliche Regelung der Lieferungs- und Leistungsbeziehungen bereits ex ante möglich ist. Zudem sind eine geringe einseitige Abhängigkeit und eine hohe Interessenkompatibilität erforderlich, damit in Ermangelung hierarchischer Weisungs-, Kontroll- und Sanktionsrechte nicht zu hohe Transaktionskosten beim Abschluss des Kooperationsvertrages entstehen. Die rechtliche Konstitution von Vertragsmodellen erfolgt gewöhnlich durch den Abschluss von **Lieferungs- und Leistungsverträgen**.

Allianzmodell: Integrationsvorteile durch partnerschaftliche strategische Führung

Das wesentliche Charakteristikum, welches das **Allianzmodell** vom Vertragsmodell abgrenzt, liegt in der Einschränkung der strategischen Selbständigkeit. Im Rahmen des Transaktionsprozesses werden bei diesem Modell zwar zu einem großen Teil strategische Ziele der Zusammenarbeit verabredet, doch bleibt die leistungswirtschaftliche Ausgestaltung des aufeinander abgestimmten Geschäfts- und Wertschöpfungskonzeptes zur Realisierung dieser Ziele noch weitgehend offen. Von Vorteil ist diese strukturelle Bindung bei schlecht strukturierten Entscheidungsaufgaben.

Durch einen Zusammenschluss nach diesem Modell vereinbaren Partnerunternehmen, über strategische Handlungsrechte des leistungswirtschaftlich näher definierten Zusammenschlussfeldes künftig gemeinsam zu verfügen. Einigkeit besteht über das strategische Kooperationsziel. In Bezug auf Mittelentscheidungen soll demgegenüber bewusst hinreichend Freiraum bestehen. Dieser Regelungsaufschub vermittelt aufgrund der intensiveren und kontinuierlicheren Beziehungen zwischen den Führungskräften und Mitarbeitern der Partnerunternehmen zusätzliche Synergie- bzw. Wertsteigerungspotenziale, die den Zugewinn des Allianzmodells verkörpern (**Integrationsvorteile**).

Das eigentliche Schlüsselement strategischer Kooperationen kommt folglich erst beim Allianzmodell zum Vorschein. Denn die Zusammenarbeit ist nun durch ein partiell gemeinsames strategisches Entscheidungshandeln unter dauerhafter Einengung zuvor autonomer Handlungsrechte gekennzeichnet. Die Wertschöpfungsprozesse können im Allianzmodell noch immer getrennt voneinander ablaufen, da die Vorteile nach wie vor aus dem Transfer von Produkten und Kompetenzen und deren wechselseitig abgestimmter Entwicklung resultieren.

Zur Konstitution des Allianzmodells bildet der sogenannte **Joint Venture-Vertrag** (Basic Agreement) die rechtliche Säule der Zusammenarbeit, während Lieferungs- und Leistungsverträge nur als Neben- bzw. Zusatzverträge und Mittel zur Erfüllung des umfassenderen Kooperationszweckes dienen. In Erweiterung zum Vertragsmodell sieht das Allianzmodell außerdem die Bildung eines übergeordneten, auf Dauer eingerichteten interorganisationalen Kooperationsmanagements vor, dessen Positionen von den Partnerunternehmen gemeinsam und - zumindest annähernd - gleichberechtigt besetzt werden.

Konzentrationsmodell: Poolungsvorteile durch gemeinsame Wahrnehmung von Durchführungsaufgaben

In den bisher diskutierten Strukturmodellen besteht das gemeinsame Handlungsfeld der an der Zusammenarbeit beteiligten Unternehmen aus Geschäfts- bzw. Wertschöpfungsaktivitäten, die zwar abgestimmt, aber nicht auf Dauer gemeinsam durchgeführt werden. Bei einem Unternehmenszusammenschluss in Form des **Konzentrationsmodells** liegt demgegenüber grundsätzlich eine gemeinsame Führung und Durchführung der Aktivitäten des Zusammenschlussfeldes vor. Hierdurch sind in der leistungswirtschaftlichen Sphäre nunmehr alle Varianten der Integration von Ressourcen und Wertschöpfungsprozessen innerhalb des Zusammenschlussfeldes umsetzbar: nämlich erstens weiterhin separierte, abgestimmte Prozesse auf Basis der gegebenen Wertschöpfungsstrukturen, zweitens die gemeinsame Nutzung der Ressourcen in Form zusammengefasster Wertschöpfungsprozesse oder schließlich drittens Prozessabstimmungen auf Basis restrukturierter Wertschöpfungsketten mit neu verteilten Durchführungsaufgaben.

Poolungsvorteile entstehen durch eine gemeinsame Wahrnehmung von Führungs- und Durchführungsaufgaben im Zusammenschlussfeld. Ansatzpunkte können vor allem sein:

- Wertsteigerungen aus der interorganisationalen Konzentration und gegebenenfalls Restrukturierung von Ressourcen,
- Verbesserung der Koordinationsleistungen durch hierarchische Strukturen,
- Gemeinsames Tätigen von Investitionen und damit auch Vermeidung hoher asymmetrischer strategischer Abhängigkeiten aufgrund ansonsten einseitiger spezifischer Investitionen,
- Reduktion von Zielkonflikten durch Vermeidung konkurrierender Geschäftsinteressen von Seiten der Partnerunternehmen infolge von Parallelaktivitäten,
- Einrichten von Schutzvorkehrungen gegen Missbrauch nicht-patentierbaren Know-hows bei weitreichender Ausdehnung des Zusammenschlussfeldes.

Unter Koordinationsgesichtspunkten ist das Konzentrations- dem Allianzmodell dann vorzuziehen, wenn aufgrund der organisatorischen Bündelung der Entscheidungs- und Durchführungsaufgaben und der Hierarchisierung des gemeinsamen Handlungsfeldes effizientere Koordinations- und Umsetzungsleistungen zu erwarten sind. Erst der Einsatz hierarchischer Beziehungen bis auf die (operative) Ausführungsebene vermag umfassende Internalisierungs- bzw. Poolungsvorteile zu realisieren, die in höherem Maße auch

koordinations- und innovationstreibende Interaktions- und Sozialisierungseffekte umschließen, welche ihrerseits im Lichte der Ressourcentheorie als wichtige Quelle für einzigartige und verteidigungsfähige Kompetenzen zu sehen sind (Tacit Knowledge).

Das Konzentrationsmodell stellt in einer umfassenden Weise alle Handlungsrechte des Zusammenschlussfeldes in den gemeinsamen Verfügungsbereich der Partnerunternehmen, so dass diese nun auch über die Nutzung der eingebrachten Ressourcen kollektiv befinden (Shared Resources). Aufgrund der Möglichkeit, Ressourcen interorganisational zu konzentrieren, sind einseitige Abhängigkeitsverhältnisse aus hoher Investitionsspezifität vermeidbar. Grenzen von Poolungsvorteilen können gleichwohl dort bestehen, wo Dekonzentrationsnachteile innerhalb des eigenen Unternehmens infolge von „Ausgliederungen“ entstehen und wo aufgrund von Outlearning-Gefahren erfolgskritische Ressourcen nicht in das Konzentrationsmodell eingebracht werden können.

Da beim Konzentrationsmodell die Partnerunternehmen gemeinsam über das Recht der Entscheidung, der Weisung und der Kontrolle der Ressourcen des Zusammenschlussfeldes verfügen, muss hier stets eine **gesellschaftsrechtliche Institutionalisierung** der Zusammenarbeit vorliegen, entweder in Form einer reinen Innengesellschaft oder einer Gesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit.

Durchgriffsmodell: Informationsvorteile durch partiell einseitig dominierte operative Führung

Während im Konzentrationsmodell die Kompetenzbeiträge der Unternehmen in etwa gleich gewichtet sind, erweist sich das sogenannte **Durchgriffsmodell** als überlegen, wenn die Ressourceneinbringungen der Unternehmen, deren Führungsfähigkeiten und deren Leistungsbeiträge im gemeinsamen Geschäft spürbar asymmetrisch verteilt sind. Unter ansonsten vergleichbaren Gestaltungsbedingungen zum Konzentrationsmodell erscheint es sodann aufgrund des Fähigkeitenvorsprungs sinnvoll, einer der Partnerunternehmen auf dem Gebiet ihres Vorsprungs eine dominante Rolle im Rahmen der operativen Führung des Geschäftes einzuräumen. Dadurch entstehen zusätzlich **Informations- bzw. Kompetenzvorteile**, die das Konzentrationsmodell in vergleichbarem Ausmaß nicht ermöglicht. Die Rolle der „operativen Führerschaft“ kann auch auf mehrere Unternehmen verteilt sein, wenn das Zusammenschlussfeld mehrere differenzierbare Segmente aufweist, für die die Fähigkeiten unterschiedlich verteilt sind. In jedem Fall erweist sich das Durchgriffsmodell – wie auch alle anderen Kooperationsmodelle – nur dann als stimmig, wenn grundsätzlich Kompatibilität der strategischen Interessen des Managements der Unternehmen im Hinblick auf das Zusammenschlussgebiet gegeben ist.

Hinsichtlich der rechtlichen und führungsorganisatorischen Ausgestaltung auf der Gesellschafterebene müssen sich Durchgriffs- und Konzentrationsmodell aufgrund der gleichen horizontalen Kompetenzverteilung nicht unterscheiden, weshalb es auch keine grundsätzlichen Divergenzen bei Vertragstyp des Zusammenschlusses, Stimmrechtsverteilung und Besetzung des obersten Führungsorgans geben muss. Die Funktion des do-

minanten Partners kann sowohl einfach (bei einseitigem Kompetenzvorsprung) als auch mehrfach (bei wechselndem Kompetenzvorsprung und differenzierbaren Segmenten im Zusammenschlussfeld) vergeben sein. Als formelle Gestaltungsansätze bieten sich hierfür u.a. der **Betriebsführungsvertrag** und die **Cross Majority** an.

Unternehmensmodell: Beherrschungsvorteile durch einseitig dominierte strategische Führung

Mehrere Gründe sind anzuführen, weshalb es gerade bei strategisch wichtigen, mit hohen Synergiepotenzialen verbundenen Zusammenschlüssen vielfach zu einseitig und systematisch ausnutzbaren Verhandlungspositionen kommt. So können etwa einseitige und hohe spezifische Investitionen zur Synergieerschließung notwendig sein, die nicht in sinnvoller Weise separiert und in einem gemeinsamen Zusammenschlussfeld konzentriert werden können, oder es lässt sich beispielsweise zur Ausschöpfung der Synergiepotenziale nicht vermeiden, dass kritisches Know-how in der Zusammenarbeit transparent wird und daher gegen anderweitigen wettbewerblichen Missbrauch nicht zu schützen ist. Das **Unternehmensmodell** ermöglicht zusätzlich zur Bewältigung des Abhängigkeitsproblems **Beherrschungsvorteile** im Umgang mit langfristig ungleichen strategischen Interessen des Managements der Zusammenschlussparteien. Das Durchgriffsmodell ließe diesbezüglich eine zu hohe Verhaltensunsicherheit entstehen bzw. es würden mit ihm höhere Transaktionskosten anfallen.

Mit der Wahl des Unternehmensmodells existiert im Konzernkontext kein weiteres legitimes unternehmerisches „Fremdinteresse“ einer Tochtergesellschaft mehr, das im Entscheidungskalkül und in den Führungshandlungen Autonomieeinschränkungen oder mikropolitisch absehbare Ersatzstrategien, Ausweichhandlungen und damit Strategieverwässerungen verursachen könnte. Das Handlungsrecht befindet sich nun – idealtypisch – vollständig im Verfügungsbereich der Konzernspitze (und seiner Interessengruppen). Diese umfassenden Entscheidungs-, Weisungs-, Kontroll- und Sanktionskompetenzen bieten auch den erforderlichen Schutz gegenüber opportunistischem Verhalten.

Rechtliche Bindungsinstrumente zur Etablierung des Unternehmensmodells sind all diejenigen rechtlichen Gestaltungsparameter, die über den **Asset Deal**, den **Share Deal** oder die **Umwandlung** Verfügungsgewalt begründen und festigen können. Wichtigstes führungsorganisatorisches, in der Regel ergänzendes Bindungsinstrument stellt die **personelle Verflechtung** zwischen den Spitzenorganen von Akquisiteur und Zusammenschlusskandidat dar.

4. Empirische Befunde zum Erfolg von Kooperationen und Akquisitionen

4.1 Erfolgsbegriff und Methoden der Erfolgsmessung

Erfolg kann als Ausmaß der Erreichung von Zielen definiert werden (vgl. Bierich 1988, S.43). Der Erfolg von Kooperationen und Akquisitionen muss folglich an Zielen gemessen werden, die vor den Zusammenschlüssen festgelegt wurden. Die verschiedenen Interessengruppen der Unternehmen (Stakeholder) haben allerdings teilweise voneinander abweichende Zielvorstellungen. Sollen diese gleichzeitig von den Unternehmensleitungen berücksichtigt werden, ergeben sich **multiple Zielsysteme**. Bei Entscheidungen ist nun eine Gewichtung konfliktärer Ziele erforderlich. In der Praxis ergibt sich diese Gewichtung aus der politischen Interaktion der Anspruchsgruppen in den Unternehmen. Für eine theoretische Erörterung stellt sich allerdings das Problem, dass die Ziele der verschiedenen Interessengruppen im Einzelnen nicht bekannt sind und dass darüber hinaus keine allgemeingültigen Regeln existieren, wie konfligierende Ziele unterschiedlicher Gruppen gegeneinander abzuwägen sind.

Empirische Studien zum Erfolg von Unternehmenszusammenschlüssen nehmen daher gewöhnlich die **Perspektive der Eigentümer** der Unternehmen ein (vgl. hierzu und im Folgenden Glaum 1996, S.137ff.). Dies wird damit begründet, dass die Ansprüche aller anderen Interessengruppen an das Unternehmen vertraglich definiert sind, während die Eigentümer einen Anspruch auf die Residualgröße „Gewinn“ (bzw. im Fall der Liquidierung des Unternehmens auf den nach Begleichung aller Verbindlichkeiten verbleibenden Restbetrag) haben. Die Eigentümer tragen mit anderen Worten in hohem Maße das wirtschaftliche Risiko, das mit Investitionen verbunden ist. Daraus leitet sich auch ihre Berechtigung zur Unternehmensführung ab. Schließlich kann gezeigt werden, dass Investitionsentscheidungen, die im Interesse der Eigentümer getroffen werden, unter bestimmten Voraussetzungen auch zu einer **gesamtwirtschaftlich optimalen Allokation der Ressourcen** führen.

Da allerdings die Nutzenfunktionen der Eigentümer unbekannt und Regeln zur Aggregation der Nutzenfunktionen mehrerer Eigentümer ebenfalls nicht gegeben sind, beschränken sich die empirischen Untersuchungen in der Regel darauf, die **Wirkungen von Akquisitionen und Kooperationen auf Höhe und Risiko des Vermögens** der Eigentümer zu untersuchen. Die Studien versuchen also mit anderen Worten, Aussagen darüber abzuleiten, ob Akquisitionen zur Steigerung des „Shareholder Value“ beitragen.

In wissenschaftlichen Studien werden **verschiedene Methoden** angewandt, um den Erfolg von Unternehmenszusammenschlüssen zu messen. Der Erfolg von Akquisitionen ist

sehr häufig Gegenstand empirischer Untersuchungen, und die am häufigsten verwendeten Untersuchungsmethoden sind die Befragung von Managern, die Erfolgsbeurteilung anhand von Wiederverkaufsraten, die Auswertung von Jahresabschlusskennzahlen sowie kapitalmarktorientierte Ereignisstudien (Event Studies) (vgl. Kirchner 1991, S.92ff.; siehe hierzu und im Folgenden auch Glaum/Lindemann 2002, S.286ff.). In den vergangenen Jahren ist auch der **Erfolg von Unternehmenskooperationen** in verschiedenen Studien untersucht worden; hierzu werden ebenfalls Befragung von Managern und kapitalmarktorientierte Ereignisstudien eingesetzt, daneben wird auch die Überlebensdauer der Kooperationen als Erfolgskriterium herangezogen. Im Folgenden soll kurz auf die **Validität der verschiedenen Methoden** der Erfolgsmessung eingegangen werden.

- Führungskräfte von Unternehmen verfügen naturgemäß über detaillierte Informationen zu den Ursachen, den Begleitumständen und den Konsequenzen der von ihnen durchgeführten Kooperationen und Akquisitionen. Befragungen, die meist mit Hilfe standardisierter Fragebögen durchgeführt werden, versuchen, diese Informationen zur Erfolgsbeurteilung sowie zur Ableitung wichtiger Erfolgsdeterminanten von Unternehmenszusammenschlüssen zu nutzen. Die **Methode der Befragung** muss allerdings kritisch beurteilt werden. Es ist fraglich, ob die für die Zusammenschlussentscheidungen verantwortlichen Führungskräfte in der Lage sind, den Erfolg dieser Maßnahmen objektiv zu beurteilen und, falls sie dies können, ob sie im Rahmen von Befragungen wahrheitsgemäße Angaben machen. Zudem ist zu bedenken, dass der Erfolg bei den Befragungen nicht direkt aus Sicht der Eigentümer der Unternehmen, sondern vor allem aus der Perspektive der Manager beurteilt wird (vgl. Kerler 2000, S.104f.). Zusammenfassend muss die Befragung von Managern damit als ein wenig geeignetes Instrument zur Beurteilung des Erfolgs von Unternehmenszusammenschlüssen eingestuft werden.
- In verschiedenen Studien ist versucht worden, den Akquisitionserfolg anhand von **Wiederverkaufsraten** zu messen. Gemäß dieser Methode werden Unternehmenskäufe dann als erfolgreich eingestuft, wenn das erworbene Unternehmen innerhalb eines bestimmten Zeitraumes nicht wieder verkauft wird. Kritisch anzumerken ist, dass der für die Erfolgsbeurteilung maßgebliche Zeitraum nur willkürlich festgelegt werden kann. Außerdem kann dieses Verfahren dazu führen, dass erfolgreiche Übernahmen als Fehlschläge eingestuft werden, wenn eine Restrukturierung des erworbenen Unternehmens und seine anschließende Desinvestition von vornherein beabsichtigt waren. Und schließlich bleibt unberücksichtigt, dass erfolglose Akquisitionen nicht zwangsläufig zum Wiederverkauf führen müssen, beispielsweise weil ein mit einer kurzfristigen Desinvestition verbundener Imageverlust vermieden werden soll oder weil das Management mit der Akquisition eigene Ziele verfolgt. Aufgrund dieser Nachteile sind Wiederverkaufsraten als Erfolgsmaßstab ungeeignet und entsprechende Studien als wenig aussagefähig abzulehnen.

- Dieses Urteil kann mit den gleichen Argumenten auch auf Studien übertragen werden, die den **Erfolg von Kooperationen** mit Hilfe ihrer **Lebensdauer** messen wollen. Verschiedene Studien haben gezeigt, dass Kooperationen – untersucht wurden meist Joint Ventures – in der Praxis häufig eine nur geringe Lebensdauer haben (vgl. z.B. Kogut 1988). Allerdings ist eine kurze Lebensdauer nicht mit dem Fehlschlagen der Kooperation gleichzusetzen, wie auch das langjährige Bestehen einer Kooperation nicht unbedingt auf ihren Erfolg schließen lässt.
- Eine weitere Gruppe von empirischen Untersuchungen stützt sich auf die **Auswertung von Jahresabschlusskennzahlen**. Zum Teil werden dabei Kennzahlen von Unternehmen, die Kooperationen eingegangen sind oder Akquisitionen getätigt haben, über bestimmte Zeiträume vor und nach den Zusammenschlüssen miteinander verglichen. In anderen Studien wird überprüft, ob sich die Kennzahlen von Unternehmen, die an Unternehmenszusammenschlüssen beteiligt waren, von den Kennzahlen einer Kontrollgruppe unterscheiden, die im Beobachtungszeitraum keine Zusammenschlüsse durchgeführt hat. Bevorzugte Kennzahlen der jahresabschlussorientierten Studien sind die Höhe des Umsatzes, die Eigenkapitalrentabilität, die Gesamtkapitalrentabilität und die Umsatzrentabilität. Allerdings ist die Verwendung von Kennzahlen des externen Rechnungswesens zur Erfolgsbeurteilung ebenfalls aus mehreren Gründen kritisch zu sehen. Daten des externen Rechnungswesens sind ihrer Natur entsprechend vergangenheitsorientiert und zudem durch die Ansatz- und Bewertungsvorschriften der jeweiligen Rechnungslegungssysteme determiniert. Wesentliche erfolgsbestimmende Faktoren, insbesondere Veränderungen des selbsterstellten immateriellen Vermögens, werden bilanziell überhaupt nicht erfasst. Darüber hinaus eröffnen Wahlrechte und Ermessensspielräume bei Bilanzierung und Bewertung den Unternehmen Möglichkeiten zur Beeinflussung der verwendeten Kennzahlen.
- Aufgrund der methodischen Schwächen der bislang dargestellten Methoden haben sich in den vergangenen Jahren vor allem die **kapitalmarktorientierten Ereignisstudien (Event Studies)** zur Beurteilung des Erfolgs von Unternehmenszusammenschlüssen durchgesetzt. Dabei werden die Aktienkurse von akquirierenden bzw. kooperierenden Unternehmen in einem Zeitraum um das Bekanntwerden der Zusammenschlüsse analysiert. Den Maßstab zur Erfolgsmessung bildet die sogenannte „abnormale Rendite“, d.h. die Differenz zwischen der tatsächlich beobachteten Rendite der betreffenden Aktie und der theoretisch erwarteten, „normalen“ Rendite über den betrachteten Zeitraum. Eine positive abnormale Rendite bedeutet, dass die Kapitalmarktteilnehmer als Folge der angekündigten Maßnahme eine Steigerung der künftigen Cash Flows des Unternehmens (bzw. eine Reduzierung des Risikos) erwarten. Eine negative abnormale Rendite ist Ausdruck dafür, dass die Marktteilnehmer einen ungünstigen Einfluss der Maßnahme auf die Höhe oder das Risiko der künftigen Cash Flows des Unternehmens erwarten. Die Kurseffekte sind objektiv messbar, und sie geben direkt die Veränderungen der Vermögen der Aktionäre an, die – bei korrekter Anwendung der Methode – durch die Zusammenschlüsse hervorgerufen werden. Allerdings basiert die Event-Study-Methode auf der Annahme, dass sich öf-

fentlich verfügbare Informationen unverzüglich und unverzerrt in den Aktienkursen der beteiligten Unternehmen niederschlagen (**Informationseffizienz**). Ist diese Annahme verletzt, wie dies beispielsweise allgemein für die Technologiemarkte in den Jahren 1998 bis 2000 anzunehmen ist („spekulative Blase“), können Aktienkursreaktionen auf bestimmte Ereignisse nicht als unverzerrte Schätzer der Auswirkungen auf die künftigen Cash Flows der Unternehmen gelten. Der Methode der Ereignisstudie ist dann die theoretische Grundlage entzogen (vgl. Eckardt 1999, S.84; Kirchner 1991, S.97).

4.2 Ergebnisse empirischer Studien

In den vergangenen Jahren haben Studien, in denen über **hohe Misserfolgsquoten bei Unternehmenszusammenschlüssen** berichtet wird, für Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit und in der Unternehmenspraxis geführt. Die meisten der in der Presse zitierten Studien stammen von Unternehmensberatungen; sie bedienen sich der Methode der Befragung von Managern und beziehen sich vor allem auf Akquisitionen. Diesen Studien zufolge werden bei vielen, möglicherweise sogar bei der Mehrzahl aller Fälle die verfolgten Ziele nicht erreicht. In einzelnen Studien ist auch der Erfolg von Kooperationen untersucht worden. Dabei zeigt sich, dass auch kooperative Unternehmenszusammenschlüsse eine hohe Misserfolgsrate aufweisen. Allerdings scheint die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns nicht ganz so ausgeprägt zu sein wie bei Akquisitionen.

Die Ergebnisse der Befragungen der Unternehmensberatungen müssen mit Vorsicht interpretiert werden. Einige grundsätzliche konzeptionelle Bedenken gegen die Methode der Befragung von Managern wurden zuvor bereits dargestellt. Darüber hinaus bestehen bei vielen der Studien Unklarheiten bezüglich der Auswahl der Stichprobe sowie hinsichtlich weiterer methodischer Fragen. Beispielsweise wird bei Studien, die auch kooperative Strategien einbeziehen, nicht immer deutlich, welche Kooperationsformen untersucht werden. Nicht auszuschließen ist, dass in einzelnen Studien Allianzen, Joint Ventures, Netzwerk-Partnerschaften und sonstige Kooperationsformen im Sample vermischt worden sind.

Wie zuvor bereits erläutert, ist die **Ereignisstudien-Methode** die theoretisch am besten fundierte und in der wissenschaftlichen Literatur – trotz einiger Bedenken hinsichtlich der Annahme der Informationseffizienz – am weitesten akzeptierte Methode zur Beurteilung des Erfolgs von Unternehmenszusammenschlüssen. Besonders der Erfolg von Akquisitionen ist seit den 70er Jahren Gegenstand sehr vieler Ereignisstudien gewesen. Die meisten dieser Arbeiten beziehen sich auf die anglo-amerikanischen Kapitalmärkte (Überblicke über die wichtigsten Studien bieten beispielsweise Ravenscraft/Scherer 1987 sowie Mueller 1997). Seit einigen Jahren sind jedoch auch mehrere Untersuchungen zum Akquisitionserfolg deutscher Unternehmen entstanden (vgl. z.B. Gerke et al. 1995, Böhmer/Löffler 1999, Picken 2002). Grundsätzlich ergeben diese Untersuchungen

ähnliche Resultate wie US-amerikanische Untersuchungen, die den Großteil der empirischen Literatur ausmachen (siehe hierzu auch Glaum/Lindemann 2002).

Der **Stand der Erkenntnisse** kann wie folgt zusammengefasst werden: Wie nicht anders zu erwarten, verzeichnen die Aktien der übernommenen Unternehmen im Zeitraum um die Ankündigungen der Akquisitionen hohe positive abnormale Renditen. Während die durchschnittlich für die Übernahmeobjekte gezahlten Prämien Ende der 60er Jahre noch 15 bis 25% des Marktwertes des gekauften Unternehmens vor der Akquisition ausmachten, wurden in den 80er Jahren Prämien zwischen 50 und 100% gezahlt (vgl. Mueller 1997, S.669). Für die akquirierenden Unternehmen fallen die Ergebnisse der Studien unterschiedlich aus. In den meisten Studien werden entweder keine signifikanten abnormalen Renditen oder leicht negative abnormale Renditen gemessen. Im Durchschnitt erwartet der Kapitalmarkt also keine günstigen Auswirkungen auf die künftigen Cash Flows der Unternehmen. Allerdings errechnet ungefähr ein Drittel der Studien – meist geringe – positive abnormale Renditen für die übernehmenden Unternehmen (vgl. UNCTAD 2000, S.137f.). Die differierenden Ergebnisse lassen sich auf Unterschiede hinsichtlich der Methodik, der Wahl des zugrundeliegenden Zeitraumes und der Sample-Auswahl der Studien zurückführen (vgl. Kerler 2000, S.112ff.).

Da die akquirierenden Unternehmen meist erheblich größer sind als die Übernahmeobjekte, ist der gesamte Vermögenseffekt der Übernahmen durch diese Einzelergebnisse noch nicht bestimmt. Studien, die die Vermögenseffekte sowohl bei den Aktionären der übernehmenden Unternehmen als auch bei den Alteigentümern der „Targets“ messen, gelangen jedoch zu dem Resultat, dass durch die Zusammenschlüsse **im Durchschnitt insgesamt wohl ein leichter Zuwachs an Shareholder Value** geschaffen wird (vgl. Jensen/Ruback 1983; Eun/Kolodny/Scheraga 1996). Keine schlüssige Erklärung gibt es allerdings dafür, warum die akquirierenden Unternehmen in der Mehrzahl der Fälle an diesem Vermögenszuwachs nicht partizipieren. Die Alteigentümer der Übernahmeobjekte können sich offenkundig häufig den gesamten Vermögenszuwachs aneignen, und die Führungskräfte der akquirierenden Unternehmen zahlen – möglicherweise da sie die Vorteile der Akquisitionen systematisch überschätzen und die erforderlichen (Restrukturierungs-) Kosten unterschätzen – in vielen Fällen sogar Prämien an die Alteigentümer, die größer sind als der durch den Zusammenschluss insgesamt geschaffene Vermögenszuwachs. Rätselhaft ist darüber hinaus die **längerfristige Kapitalmarktperformance der übernehmenden Unternehmen**: Die Ergebnisse einer Reihe von Studien, die vor allem für den US-Kapitalmarkt erstellt worden sind, deuten darauf hin, dass die Unternehmen in den auf die Akquisitionen folgenden drei bis fünf Jahren signifikant negative abnormale Renditen erzielen (vgl. hierzu Agrawal/Jaffe 2000).

Auch zum **Erfolg von Kooperationen** sind in den vergangenen Jahren einige Ereignisstudien durchgeführt worden. Alle Untersuchungen beziehen sich auf US-amerikanische Unternehmen; sie untersuchen die Reaktion des Kapitalmarkts auf die Ankündigung vor allem von Joint Ventures. Die Ergebnisse zeigen, dass der **Kapitalmarkt im Durchschnitt positiv auf die Ankündigung der Kooperationen reagiert**. Beispielsweise er-

mittelten McConnell/Nantell 1985 für ihr Sample von 136 Joint Ventures, an denen insgesamt 210 US-Unternehmen beteiligt waren, in den beiden Tagen um die Ankündigung eine statistisch signifikante abnormale Rendite in Höhe von 0,73%. Etwa zwei Drittel der Ankündigungen wurden vom Kapitalmarkt mit einer positiven abnormalen Rendite begrüßt. Weiter zeigten sie, dass die absoluten Wertzuwächse sich in etwa gleich auf die Kooperationspartner verteilen, die Aktienkurse kleinerer Unternehmen also überproportional steigen. Spätere Studien bestätigten diese Ergebnisse (siehe Koh/Venkatraman 1991, Chan et al. 1997). Koh/Venkatraman (1991) zeigten im Übrigen, dass der Kapitalmarkt durchaus differenziert auf unterschiedliche Kooperationsformen reagiert. Während die Ankündigung von Joint Ventures und Technologieverträgen im Durchschnitt mit positiven abnormalen Renditen honoriert wurde, führten Marketing- oder Beschaffungsk Kooperationen nicht zu signifikanten abnormalen Renditen.

5. Zusammenfassung

Kooperationen und Akquisitionen sind wichtige Instrumente der strategischen Unternehmensentwicklung. Im vorliegenden Beitrag wurde nach einer Begriffsklärung zunächst erörtert, unter welchen Voraussetzungen Unternehmenszusammenschlüsse zum Ziel der Marktwertsteigerung beitragen können. Marktmachtwachse, Größen- und Verbundvorteile, der Zugang zu Ressourcen sowie finanzwirtschaftliche Synergien wurden als mögliche Ursachen für Marktwertsteigerung ausgemacht. Im Anschluss daran wurden theoretische Erklärungsansätze zur situativen Eignung von Unternehmenszusammenschlüssen dargestellt, d.h. es wurde der Frage nachgegangen, unter welchen idealtypischen Bedingungen unterschiedliche Zusammenschlussformen zur Anwendung kommen sollten. Dabei wurden fünf Strukturformen von Unternehmenszusammenschlüssen unterschieden, die ein Kontinuum zunehmender Bindungsintensität aufspannen (Vertragsmodell, Allianzmodell, Konzentrationsmodell, Durchgriffsmodell, Unternehmensmodell).

Der letzte Hauptteil des Beitrags war empirischen Untersuchungen zum Erfolg von Unternehmenszusammenschlüssen gewidmet. Untersuchungen von Unternehmensberatungen haben in den vergangenen Jahren darauf aufmerksam gemacht, dass viele Akquisitionen und Kooperationen in der Praxis nicht die angestrebten Ziele erreichen. Allerdings sind diese Untersuchungen mit methodischen Problemen behaftet. In der wissenschaftlichen Literatur wird der Erfolg von Unternehmenszusammenschlüssen vor allem mit Hilfe von sogenannten Ereignisstudien untersucht. Dabei werden die Aktienkurse der beteiligten Unternehmen in einem Zeitraum um das Bekanntwerden der Zusammenschlüsse analysiert. Die empirischen Studien zeigen, dass von Akquisitionen vor allem die Alteigentümer der übernommenen Unternehmen profitieren, da sie von den Akquisiteuren zum Teil erhebliche „Übernahmeprämien“ gezahlt bekommen. Die Akti-

enkurse der akquirierenden Unternehmen verzeichnen hingegen meist keine signifikanten Wertveränderungen oder sie erleiden sogar leichte Kurseinbußen. Dieses Ergebnis deutet darauf hin, dass die Führungskräfte der übernehmenden Unternehmen in vielen Fällen die aus den Übernahmen resultierenden Synergievorteile zu hoch und die Integrationskosten zu gering einschätzen. Einzelne empirische Studien haben sich auch mit der Erfolgswirkung von Kooperationen auseinandergesetzt. Diesen Ereignisstudien zufolge werden Kooperationen in der Form von Joint Ventures im Durchschnitt positiv vom Kapitalmarkt beurteilt.

Literaturverzeichnis

- Agrawal, A./Jaffe, J. F. (2000): The Post Merger Performance Puzzle, in: Cooper, C./Gregory, A. [Hrsg.] (2000): *Advances in Mergers and Acquisitions*, Amsterdam u.a. 2000, S.1-41.
- Aoki, M./Gustafsson, B./ Williamson, O.E. [Hrsg.] (1990): *The Firm as a Nexus of Treaties*, London, Newbury Park, New Delhi 1990.
- Baumol, W.J./Panzar, J.C./ Willig, R.D. (1988): *Contestable Markets and the Theory of Industry Structure*, San Diego u.a. 1988.
- Barney, J.B. (2001): Resource-based Theories of Competitive Advantage: A ten Year Retrospective on the Resource-based View, in: *Journal of Management*, 27 (2001), S.643-650.
- Bausch, A. (2002): *Strategische und strukturelle Gestaltung industrieller Unternehmenszusammenschlüsse*, Habilitationsschrift, Gießen 2002.
- Behnisch, W. (1973): *Kooperationsfibel*, hrsg. vom Bundesverband der Deutschen Industrie, 4. Aufl., Bergisch Gladbach 1973.
- Berger, P. G./Ofek, E. (1995): Diversification's effect on firm value, in: *Journal of Financial Economics*, Vol. 37, January 1995, S.39-65.
- Bierich, M. (1988): Der wirtschaftliche Erfolg von Auslandsgesellschaften, in: Domsch, M. et al. [Hrsg.] (1988): *Unternehmungserfolg, Planung, Ermittlung, Kontrolle*, Wiesbaden 1988, S.43-51.
- Blohm, H. (1980): Kooperation, in: Grochla, E. [Hrsg.] (1980): *Handwörterbuch der Organisation*, 2. Aufl., Stuttgart 1980, Sp.1112-1117.
- Böhmer, E./Löffler, Y. (1999): Kursrelevante Ereignisse bei Unternehmensübernahmen: Eine empirische Analyse des deutschen Kapitalmarktes, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, H. 4 1999, S.299-324.
- Chan S.H./Kensinger, I.W./ Keown, A.J./ Martin, J.D. (1997): Do Strategic Alliances Create Value, in: *Journal of Financial Economics*, 46 (1997), S.199-221.
- Chatterjee, S. (1986): Types of Synergy and Economic Values: The Impact of Acquisitions on Merging and Rival Firms, in: *Strategic Management Journal*, 7 (1986), S. 119-139.
- Coase, R.H. (1937): The Nature of the Firm, in: *Economica*, November 1937, S. 386-405.
- Conner, K.R. (1991): A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: Do we have a New Theory of the Firm?, in: *Journal of Management*, 17 (1991), S.121-154.

- Cooper, C./Gregory, A. [Hrsg.] (2000): *Advances in Mergers and Acquisitions*, Amsterdam u.a. 2000.
- Davis, R./Thomas, L.G. (1993): Direct Estimation of Synergy: A New Approach to the Diversity-Performance Debate, in: *Management Science*, 39 (1993), S.1334-1346.
- Dierickx, I./Cool, K. (1989): Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, in: *Management Science*, 35 (1989), S.1504-1514.
- Domsch, M. et al. [Hrsg.] (1988): *Unternehmungserfolg, Planung, Ermittlung, Kontrolle*, Wiesbaden 1988.
- Dorow, W./Weiermair, K. (1984): Markt versus Unternehmung. Anmerkungen zu methodischen und inhaltlichen Problemen des Transaktionskostenansatzes, in: Schanz, G. [Hrsg.] (1984): *Betriebswirtschaftslehre und Nationalökonomie*, Wiesbaden 1984, S.191-223.
- Eckardt, J. (1999): *Kurz- und langfristige Kurseffekte beim Erwerb von Beteiligungen deutscher börsennotierter Aktiengesellschaften*, Lohmar/Köln 1999.
- Ebers, M./Gotsch, W. (1995): *Institutionenökonomische Theorien der Organisation*, in: Kieser, A. [Hrsg.] (1995): *Organisationstheorien*, Stuttgart 1995, S.185-236.
- Eun, C.S./Kolodny, R./ Scheraga, C. (1996): Cross-border acquisitions and shareholder wealth: Test of the synergy and internalization hypotheses, in: *Journal of Banking and Finance*, S.1559-1582.
- Frese, E./Stöber, H. [Hrsg.] (2002): *E-Organisation – Strategische und organisatorische Herausforderungen des Internet*, Wiesbaden 2002
- Gerke, W./Garz, H./Oerke, M. (1995): Die Bewertung von Unternehmensübernahmen auf dem deutschen Aktienmarkt, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, H. 9 1995, S.805-820.
- Glaum, M. (1996): *Internationalisierung und Unternehmenserfolg*, Wiesbaden 1996.
- Glaum, M./Lindemann, J. (2002): Externes Wachstum: Theoretische Überlegungen und empirische Befunde, in: Glaum, M. et al. [Hrsg.] (2002): *Wachstumsstrategien internationaler Unternehmungen*. Stuttgart 2002, S.269-199.
- Glaum, M. et al. [Hrsg.] (2002): *Wachstumsstrategien internationaler Unternehmungen*. Stuttgart 2002
- Grochla, E. (1969): *Betriebsverbindungen*, Berlin 1969.
- Grochla, E./Wittmann, W. [Hrsg.] (1976): *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*, 4. Aufl., Stuttgart 1976.
- Grochla, E. [Hrsg.] (1980): *Handwörterbuch der Organisation*, 2. Aufl., Stuttgart 1980.
- Hahn, D. (1970): Wachstumspolitik industrieller Unternehmungen, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, Jg. 22, 1970, S.609-626.

- Hall, R. (1992): The Strategic Analysis of Intangible Resources, in: *Strategic Management Journal*, 13 (1992), S.135-144.
- Jensen, M.C./Ruback, R.S. (1983): The market for corporate control, in: *Journal of Financial Economics* 1983, S.5-50.
- Kerler, P. (2000): *Mergers & Acquisitions und Shareholder Value*, Bern et al. 2000.
- Kieser, A. (1976): Wachstum und Wachstumstheorien, betriebswirtschaftliche, in: Grochla, E./Wittmann, W. [Hrsg.] (1976): *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*, 4. Aufl., Stuttgart 1976, Sp. 4301-4318.
- Kieser, A. [Hrsg.] (1995): *Organisationstheorien*, Stuttgart 1995.
- Kirchner, M. (1991): *Strategisches Akquisitionsmanagement im Konzern*, Wiesbaden 1991.
- Kogut, B. (1988): Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 9. S.319-333.
- Koh, J./Venkatraman, N. (1991): Joint Venture Formations and Stock Market Reactions: An Assessment in the Information Technology Sector, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 34 (1991), No. 4, S.869-892.
- Krüger, W. (1976): *Macht in der Unternehmung*, Stuttgart 1976.
- Krüger, W. (2001): Beteiligungscontrolling, in: Schierenbeck, H./Rolfes, B./Schüller, S. [Hrsg.] (2001): *Handbuch Bankcontrolling*, 2. Aufl., Wiesbaden 2001, S.1189-1201.
- Krüger, W. (2002): Auswirkungen des Internet auf Wertketten und Geschäftsmodelle, in: Frese, E./ Stöber, H. [Hrsg.] (2002): *E-Organisation – Strategische und organisatorische Herausforderungen des Internet*, Wiesbaden 2002, S.63-89.
- Krüger, W./Müller-Stewens, G. (1994): Matching Acquisition Policy and Integration Style, in: von Krogh, G./Sinatra, A./Singh, H. [Hrsg.] (1994): *The Management of Corporate Acquisitions*, London u.a. 1994, S.50-84.
- Krüger, W./Homp, C. (1997): *Kernkompetenz-Management*, Wiesbaden 1997.
- Lang, L.H.P./Stulz, R.M. (1994): Tobin's q, Corporate Diversification, and Firm Performance. In: *Journal of Political Economy*, 102 (1994), S.1248-1280.
- McConnell, J.J./Nantell, T.J. (1985): Corporate Combinations and Common Stock Returns: The Case of Joint Ventures, in: *Journal of Finance*, Vol. 40, No. 2, S.519-536.
- Meyer, A.D./Tsui, A.S./Hinings, C.R. (1993): Configurational Approaches to Organizational Analysis, in: *Academy of Management Journal*, 36 (1993), S.1175-1195.
- Miller, D./Friesen, P.H. (1984): *Organizations: A Quantum View*, Englewood Cliffs 1984.
- Mueller, D.C. (1997): Merger Policy in the United States: A Reconsideration, in: *Review of Industrial Organization*, Vol. 12, No. 5/6 1997, S.655-685.

- Ordelheide, D./Rudolph, B./Büßelmann, E. [Hrsg.] (1991): Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie, Stuttgart 1991.
- Pausenberger, E. (1989): Zur Systematik von Unternehmungszusammenschlüssen, in: Das Wirtschaftsstudium, 1989, S.621-626.
- Pausenberger, E. (1993): Unternehmungszusammenschlüsse, in: Wittmann, W. [Hrsg.] (1993): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 4436-4448.
- Picken, L.G. (2002): Unternehmensvereinigungen und Shareholder Value, Diss., Justus-Liebig-Universität Gießen.
- Picot, A. (1982): Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagewert, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 42, 1982, S.267-284.
- Picot, A. (1991): Ökonomische Theorien der Organisation – Ein Überblick über neuere Ansätze und deren betriebswirtschaftliches Anwendungspotential, in: Ordelheide, D./Rudolph, B./ Büßelmann, E. [Hrsg.] (1991): Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie, Stuttgart 1991, S.143-170.
- Picot, A. (1993): Transaktionskostenansatz, in: Wittmann, W. [Hrsg.] (1993): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 4194-4204.
- Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R. T. (1998): Die grenzenlose Unternehmung, 3. Aufl., Wiesbaden 1998.
- Ravenscraft, D.J./Scherer, F.M. (1987): Mergers Sell-Offs, and Economic Efficiency. The Brookings Institution, Washington D.C. 1987.
- Reve, T. (1990): The Firm as a Nexus of Internal and External Contracts, in: Aoki, M./Gustafsson, B./ Williamson, O.E. [Hrsg.] (1990): The Firm as a Nexus of Treaties, London, Newbury Park, New Delhi 1990, S.133-161.
- Schanz, G. [Hrsg.](1984): Betriebswirtschaftslehre und Nationalökonomie, Wiesbaden 1984
- Scherer, F.M./Ross, D. (1990): Industrial market structure and economic performance, 3. Aufl., Boston u.a. 1990.
- Schmalensee, R./Willig, R. [Hrsg.] (1989): Handbook of Industrial Organization, Band 1, Amsterdam u.a. 1989.
- Schmidt, I. (1999): Wettbewerbspolitik und Kartellrecht: Eine Einführung. 6. Aufl., Stuttgart 1999.
- Schubert, W./Küting, K. (1981): Unternehmungszusammenschlüsse, München 1981.
- Schumann, J./Meyer, U./ Ströbele, W. (1999): Grundzüge der mikroökonomischen Theorie, 7. Aufl., Berlin u.a. 1999.
- Sydow, J. (1993): Strategische Netzwerke, Wiesbaden 1993.

- Teece, D. J. (1980): Economies of Scope and the Scope of the Enterprise, in: *Journal of Economic Behavior and Organization*, 10 (1980), S.223-247.
- Tietzel, M. (1981): Die Ökonomie der Property-Rights: Ein Überblick, in: *Zeitschrift für Wirtschaftspolitik*, 1981, S.207-243.
- Trautwein, F. (1990): Merger Motives and Merger Prescriptions, in: *Strategic Management Journal*, 11 (1990), S.283-295.
- UNCTAD (2000): *World Investment Report 2000*, New York und Genf 2000.
- Wernerfelt, B. (1984): A Resource-based View of the Firm, in: *Strategic Management Journal*, 5(1984), S.171-180.
- Weston, J.F./Chung, K.S./Siu, J.A. (1998): *Takeovers, Restructuring, and Corporate Governance*, 2. Aufl., London u.a. 1998.
- Williamson, O. E. (1975): *Markets and Hierarchies*, New York 1975.
- Williamson, O. E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, London 1985.
- Williamson, O. E. (1989): Transaction Cost Economics, in: Schmalensee, R./Willig, R. [Hrsg.] (1989): *Handbook of Industrial Organization*, Band 1, Amsterdam u.a. 1989, S.135-182.
- Williamson, O. E. (1991): Comparative Economic Organization, in: Ordelheide, D./Rudolph, B./Büßelmann, E. [Hrsg.] (1991): *Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie*, Stuttgart 1991, S.13-49.
- Wittmann, W. [Hrsg.] (1993): *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*, 5. Aufl., Stuttgart 1993.

Carsten R. Brehm

Organisatorische Flexibilität in Wertschöpfungsnetzwerken

1. Wertschöpfungsnetzwerke als organisatorische Herausforderung.....	80
2. Wertschöpfungsnetzwerke und Flexibilität	82
2.1 Begriff Wertschöpfungsnetzwerke aus organisatorischer Sicht	82
2.2 Organisatorische Gestaltung in Netzwerken	83
2.3 Bedeutung von Flexibilität in Wertschöpfungsnetzwerken.....	84
3. Gestaltungsfelder organisatorischer Flexibilität in Netzwerken	85
3.1 Organizational Slack als Voraussetzung	85
3.2 Kernfragen organisatorischer Gestaltung	87
3.2.1 Prozessorientierte Modularisierung als Prinzip der Subsystembildung	87
3.2.2 Lose Kopplungen als Prinzip der Integration von Subsystemen	89
3.2.3 Selbstorganisation als Prinzip der internen Organisation der Netzwerkunternehmen	90
3.3 Sicherung der Entwicklung durch Lernen.....	91
4. Integration zu einer flexiblen Netzwerkstruktur	93
4.1 Abstimmung bezüglich der organisatorischen Kernfragen	93
4.2 Abstimmung aller Bausteine und Effizienzfragen	95
5. Fazit	96

1. Wertschöpfungsnetzwerke als organisatorische Herausforderung

Die Gesamtaufgabe des Unternehmens wird im klassischen Sinne durch eine unternehmensspezifische Wertschöpfungskette abgebildet. Die **Wertkette** eines Unternehmens stellt ein System interdependenter Aktivitäten dar. Die konkrete Ausgestaltung wird durch die Unternehmens- und Wettbewerbsstrategie determiniert. Die Wertkette eines Unternehmens (oder bestimmten Geschäftsfeldes) ist typischerweise wiederum in einen übergeordneten Strom von Aktivitäten eingebettet, der von Porter als „**Wertsystem**“ bezeichnet wird (vgl. Porter 1992, S.59ff.). Das Wertsystem umfasst innerhalb einer Branche auch die Wertketten der Lieferanten, welche Produktionsfaktoren einspeisen, und die Wertkette der Vertriebskanäle.

Die beschriebenen Wertsysteme galten bisher branchenbezogen als relativ stabil. Durch die Dekonstruktion (vgl. Bach/Buchholz/Eichler mit weiteren Quellen in diesem Band) und die daraus hervorgehende innovative Kombination bisher getrennter Wertkettenglieder oder durch die Ergänzung neuer Wertschöpfungsstufen entstehen über Branchen und Wertschichten hinweg völlig neue **Wertschöpfungsarchitekturen** (vgl. Krüger 2002a, S.68ff.). Sie nehmen den Platz der Wertsysteme ein. Das heißt, das einzelne Unternehmen wird mit seinem spezifischen Wertschöpfungsbeitrag in wesentlich vielfältigere, wertschöpfungsorientierte Prozessarchitekturen eingebunden. Es entstehen **Wertschöpfungsnetzwerke**.

In diesem Kontext von einander relativ unabhängigen Netzwerkunternehmen entstehen nun organisatorische **Herausforderungen**. Es müssen organisatorische Lösungen für das gesamte Netzwerk erarbeitet werden und das Netzwerk muss seinerseits die Netzwerkunternehmen organisatorisch einbinden. Die organisatorischen Aktivitäten ergeben als Herausforderung dann sowohl die Aufrechterhaltung der Autonomie und Stabilität einzelner Netzwerkunternehmen als auch die gewünschte Flexibilität des Netzwerkes. Aus Sicht des Netzwerkes umfasst dies sowohl die horizontale als auch vertikale Integration (vgl. Bleicher in diesem Band). In der Summe steigt also der Koordinationsaufwand für die ‚externe Harmonisation‘ der einzelnen Netzwerkunternehmen an.

Für das einzelne Netzwerkunternehmen resultiert daraus als neue organisatorische Herausforderung das **Organisieren von „Grenzstellen“** als eigene Gestaltungsaufgabe. Im Vergleich zu den internen Regelungen eines Netzwerkunternehmens geht es dabei um die externe Koordination des Netzwerkunternehmens in seiner Beziehung zu den Netzwerkpartnern.

Ganz allgemein können die beschriebenen Wertschöpfungsarchitekturen als Ursache für einen **zunehmenden Flexibilitätsbedarf** in den Unternehmen und somit auch in Netzwerken selbst angesehen werden. Aus Sicht des einzelnen Unternehmens ist seine Integ-

ration in ein Netzwerk hier bereits ein Teil der Lösung, d.h., es stellt für das Unternehmen ein Flexibilitätspotential dar, welches es nutzt, um Flexibilitätsbedarfe zu decken. Dieser grundlegende Zusammenhang zwischen Flexibilitätsbedarf und Flexibilitätspotential bleibt natürlich auf der Ebene des Netzwerkes bestehen. Auch das Netzwerk als Ganzes sieht sich entsprechendem Flexibilitätsbedarf ausgesetzt und muss dementsprechende Flexibilitätspotentiale bereithalten. Erst durch die Kongruenz von Flexibilitätsbedarf und Flexibilitätspotential entsteht **Flexibilität** im engeren Sinn (vgl. Reichwald/Behrbohm 1983, S.837f.).

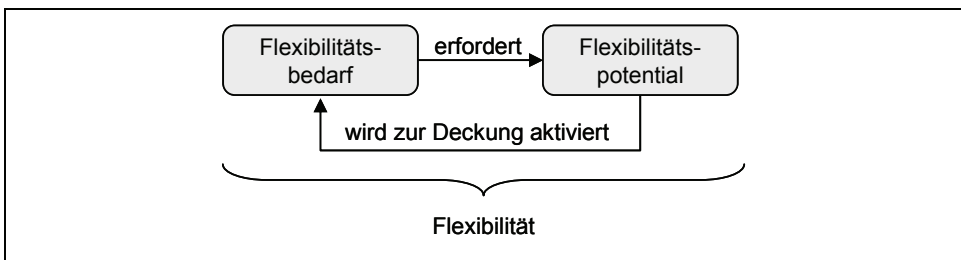


Abb. 1: Grundzusammenhänge der Flexibilität

Kerngedanke des vorliegenden Beitrages ist es, dass für die zukünftigen Flexibilitätsbedarfe des Netzwerkes nun **spezielle präsituative organisatorische Flexibilitätspotentiale** zur Verfügung stehen müssen.

Der folgende Beitrag möchte im Wesentlichen die nachstehenden Fragen beantworten:

- Was ist unter Wertschöpfungsnetzwerken im Allgemeinen zu verstehen und welche organisatorischen Gestaltungsfragen sind dabei im Besonderen zu beantworten?
- Welche Bedeutung hat organisatorische Flexibilität und wie lässt sich die Flexibilität im Einzelnen beurteilen?
- Wie sind die wichtigsten organisatorischen Gestaltungsfragen im Hinblick auf eine möglichst flexible organisatorische Netzwerkstruktur zu beantworten?

2. Wertschöpfungsnetzwerke und Flexibilität

2.1 Begriff Wertschöpfungsnetzwerke aus organisatorischer Sicht

Der Gegenstand der Betrachtung sind im Folgenden interorganisationale Netzwerke, die von intraorganisationalen Netzwerken, abzugrenzen sind (vgl. z.B. Bach/Buchholz/Eichler in diesem Band; Weber 1996, S.90ff.; Sydow 1999, S.286f.).

Müssen oder wollen sich Unternehmen mehr oder weniger regelmäßig über gemeinsame Wertschöpfung miteinander abstimmen, so ist von **Netzwerken** zu sprechen. Damit ist der betriebswirtschaftliche Oberbegriff festgelegt, der häufig auch einer Organisationsform gleichgesetzt wird. In Abgrenzung dazu, können Netzwerke aber auch gerade nicht als Organisationsform, sondern als reine Koordinationsform verstanden werden. Ein Netzwerk ist so gesehen die Antwort auf ein grundlegendes Organisationsproblem, nämlich einer unternehmensübergreifenden Teilung und Integration von Aufgaben.

Als ein Netzwerk wird eine auf die Realisierung von Wertschöpfungsvorteilen zielende (poly-)zentrische Organisationsform verstanden, die in Anlehnung an Sydow durch komplex-reziproke, relativ stabile, kooperative Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen Unternehmen gekennzeichnet ist (vgl. Sydow 1992, S.79). Es besteht aus einer endlichen Zahl von Partnern, und ein Netzwerkunternehmen kann selbst, oder mit einzelnen Unternehmensbereichen, in mehreren Netzwerken vertreten sein. Netzwerke sind im Grunde ein Beziehungsmuster und deshalb auch als eine bestimmte Form der Kooperation anzusehen. Der Begriff des Netzwerkes stellt unmittelbar auf die so entstehenden Beziehungen zwischen den Unternehmen ab, denn es handelt sich eigentlich „nur“ um zu koordinierende **Interorganisationsbeziehungen** (vgl. Sydow 1992, S.78; Sydow/Windeler 2000, S.15).

Dem Verständnis des Beitrages folgend zeigen sich solche Beziehungsmuster vor allem in (**vernetzten**) **Prozessen** zwischen den Netzwerkpartnern, wie sie in dem Prozess- und Teilnehmermodell eines Geschäftsmodells abgebildet werden (vgl. Bach/Buchholz/Eichler in diesem Band). Die organisatorische Leistung in solchen Netzwerken beschränkt sich dann auf die Koordination als Management von abhängigen Prozessen, was mit Koordination in Netzwerken gleichzusetzen ist (vgl. Malone/Crowsten 1994, S.87ff.; Fleisch 2000, S.1113).

2.2 Organisatorische Gestaltung in Netzwerken

Um Wertschöpfungsnetzwerken Struktur zu geben, ist es wie in jedem anderen sozialen System auch notwendig, zu überlegen, welches die relevanten organisatorischen **Gestaltungsfelder** sind. Im Sinne eines „Organisieren als gestaltendes Handeln“ (Grochla 1972, S.18; ähnlich auch Krüger 1984, S.201) kann im weiteren Verlauf des Beitrages für jedes Gestaltungsfeld eine Empfehlung für ein entsprechendes **Gestaltungsprinzip** gegeben werden (vgl. dazu Abb. 2 und im Detail den Teil 3 dieses Beitrages).

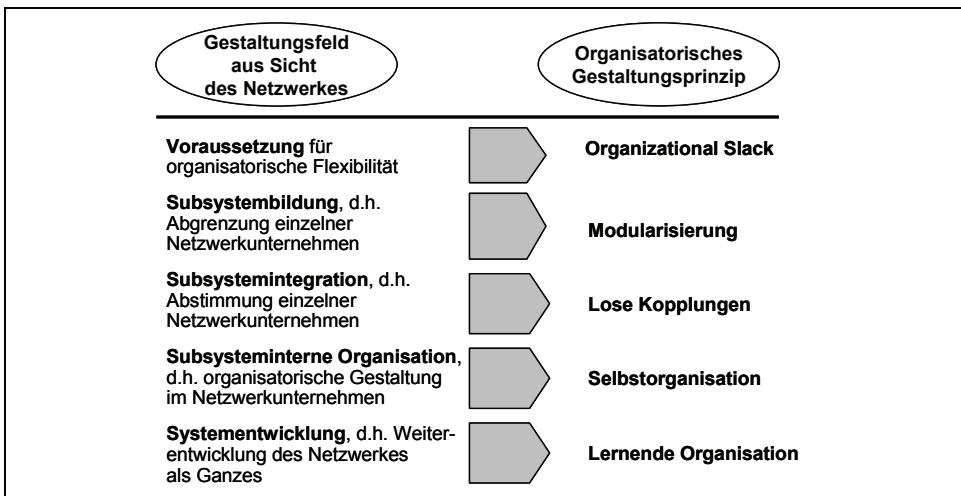


Abb. 2: Gestaltungsfelder und –prinzipien flexibler Organisationsgestaltung im Überblick

Die erste typische Frage der organisatorischen Gestaltung ist die nach der äußeren Grenze des Netzwerkes, also der **externen Systemabgrenzung**, und somit danach, welche Aufgaben gehören zum relevanten Bereich und welche nicht. Die Antwort auf diese Frage hängt aber im Wesentlichen von der strategischen Wahl der vom Netzwerk abgedeckten Wertschöpfungsarchitektur ab. Auch wenn diese Frage nicht weiter betrachtet werden kann, spannt sie doch den Rahmen auf und zeigt, dass die Ausrichtung der organisatorischen Gestaltung an der Wertschöpfung eines Netzwerkes unerlässlich ist.

Da hier im Besonderen die organisatorische Flexibilität in Netzwerken zur Diskussion steht, ist zu Beginn zu diskutieren, welches eigentlich die grundlegende **Voraussetzung** ist, um in einem System eine flexible Organisationsgestaltung zu ermöglichen. Das Schaffen dieser Voraussetzungen selbst muss dann als ein eigenes Gestaltungsfeld aufgefasst werden. Alle daran anschließenden Fragen, die sich um Organisationsprobleme

im Zusammenhang mit den Subsystemen, d.h. den Netzwerkunternehmen, ergeben, werden als **organisatorische Kernfragen** aufgefasst (vgl. Krüger 2001, S.130). Dazu zählen zunächst die beiden generischen Organisationsprobleme Differenzierung und Integration. Übersetzt in Fragestellungen des betriebswirtschaftlichen Organisationsverständnisses sind damit **Subsystembildung** als Gestaltung von Elementen/Subsystemen und **Subsystemintegration** als Gestaltung von Beziehungen sowie deren grundlegende Gestaltungsprinzipien berücksichtigt. Ergänzend stellt sich noch die Frage, welchem Gestaltungsprinzip die **interne Organisation der Subsysteme** gehorchen soll. Nach den Fragen der Gestaltung des Netzwerkes im engeren Sinne müssen auch Fragen nach der **Entwicklung** beantwortet werden: Wie wird sich das System Netzwerk und seine Unternehmen in der Zukunft entwickeln? Welches sind die Voraussetzungen, Bedingungen und Fähigkeiten, die die Systementwicklung per se sicherstellen?

2.3 Bedeutung von Flexibilität in Wertschöpfungsnetzwerken

“When faced with revolutionary changes, management needs great internal structural flexibility or intraorganizational leeway to facilitate the renewal or transformation of current structures and processes“ (Volberda 1996, S.362).

In den meisten Veröffentlichungen zu „neueren“ Organisationsformen wird klar, dass die Bedeutung von Flexibilität und Anpassungsfähigkeit kaum zu überschätzen ist. Bereits 1969 kam Meffert zu der Einschätzung, dass „Unternehmungen .. in einer dynamischen Umwelt (agieren). Sie sind keine Gebilde, die im Zustand des stationären Gleichgewichts verharren. Vielmehr müssen sie sich ... laufend an Umweltveränderungen anpassen bzw. aktiv gestaltend in die Umwelt eingreifen.“ Viele Untersuchungen haben **Flexibilität** als eine der wesentlichen Eigenschaften von Netzwerken identifiziert (vgl. Grandori/Soda, 1995, S.188). Sie wird häufig aus den allgemeinen Anforderungen an eine Organisation herausgehoben (vgl. Bünting 1995; Zaugg 2003) und meistens anhand von **Handlungsspielraum** und **Handlungsgeschwindigkeit** konkretisiert (vgl. bspw. Meffert 1985; Evans 1991).

Flexibilität beschreibt allgemein die Eigenschaft eines Objektes, sich objektinternen oder –externen Veränderungen in reaktiver oder proaktiver Form anzupassen, oder genereller die Funktionstüchtigkeit eines Systems in sich ändernden System-Umwelt-Konstellationen (ähnlich Mayer 2001, S.4). Sie kann in strategische und operative Flexibilität unterschieden werden.

Die **strategische Flexibilität** kann auch als **Effektivität** des Netzwerkes verstanden werden. Effektivität ist vereinfacht die Strategieadäquanz der Organisation des Netzwerkes (vgl. Volberda 1998). Was allerdings sinnvoll im Sinne der Effektivität ist, hängt von der strategisch gewünschten Wertschöpfungsarchitektur der Unternehmen ab (vgl. Cameron 1984, S.240f.). Netzwerkorganisationen bieten den Vorteil, dass es ihnen mög-

lich ist, in relativ kurzer Zeit durch die Hinzunahme oder den Austausch von Netzwerkpartnern ihre strategische Ausrichtung grundlegend zu ändern.

Die **organisatorische Flexibilität** zielt mehr auf die **Effizienz** des Netzwerkes. Bei organisatorischer Flexibilität handelt es sich um eine Eigenschaft des Regelsystems eines Unternehmens, welche es diesem ermöglicht, durch permanent verfügbare, d.h. aktivierbare, organisatorische Potentiale bei entsprechendem Flexibilitätsbedarf adäquat zu agieren bzw. zu reagieren. Zum einen kann im Netzwerk das Ergebnis des Wertschöpfungsprozesses auf der Basis unterschiedlichster Netzwerkkonfigurationen für eine bestimmte Problemlösung relativ schnell an sich ändernde Kundenwünsche angepasst werden. Zum anderen wird unterstellt, dass Netzwerke Veränderungen in ihrer Organisation in Abhängigkeit von spezifischen Strukturmerkmalen selbst zu geringeren „Transaktionskosten“ vollziehen können.

Zusammenfassend kann organisatorische Flexibilität als das **Hauptziel organisatorischer Gestaltung** bezeichnet werden. Sie charakterisiert das ständige Bestreben des organisatorischen Handelns, um dem permanent vorhandenen Flexibilitätsbedarf begegnen zu können. Flexibilität ist damit Ausdruck eines ständigen Anpassungshandelns (grundsätzlich schon Krüger 1974, S.62). Somit ist Flexibilität auch die Basis **organisatorischer Wandlungsfähigkeit** per se, denn sie fungiert als ein wichtiger Katalysator und Enabler.

3. Gestaltungsfelder organisatorischer Flexibilität in Netzwerken

3.1 Organizational Slack als Voraussetzung

„Having more slack resources provides organizations with greater flexibility to implement required actions“ (Cyert/March 1963).

Organizational Slack wird hier als die wesentliche Voraussetzung für organisatorische Flexibilität verstanden. Aus diesem Grunde muss das Erfüllen dieser Voraussetzungen als eigenes organisatorisches Gestaltungsfeld beschrieben werden. Slack wird dann selbst zu einer führungsrelevanten Variablen an der Schnittstelle zwischen Netzwerkorganisation und -steuerung.

Allgemein lässt sich Slack als eine **Überschussgröße** definieren, d.h., Überschuss einer Ist-Größe bezogen auf eine Soll-Größe (vgl. Scharfenkamp 1987, S.23). Organizational

Slack wird als „organisatorischer Ressourcenüberschuss“ übersetzt. Bezogen auf die organisatorischen Fragestellungen muss die Strukturierungsleistung der Organisation **als Ressource interpretiert** werden. Bleicher beschreibt Slack aus einer solchen Sichtweise heraus: „Dann besteht der spezifische organisatorische Überschuss in der bewussten Bereitstellung einer Strukturierungsleistung, die zum gegenwärtigen Zeitpunkt - bezogen auf die aktuellen Anforderungen ... - überdimensioniert ist“ (1979, S.60).

Der entscheidende Punkt für die Behandlung von Slack in diesem Zusammenhang ist die Integration der reaktiven Anpassung und proaktiven Gestaltung als Voraussetzung von Flexibilität in Unternehmen. Diese zwei wichtigsten **Funktionen von Slack** spiegeln sich auch in der vielzitierten Definition von Bourgeois wider, welche Slack als den Ressourcenüberschuss bezeichnet, „... which allows an organization **to adapt successfully** to internal pressures for adjustment or to external pressures for change in policy, as well as **to initiate changes** in strategy with respect to the external environment.“ (Bourgeois 1981, S.30).

Es geht also um eine **bewusste Bereitstellung** von organisatorischen Ressourcenüberschüssen (vgl. Bleicher 1979, S.60; Thom 1980, S.241), welche sich aus Sicht der Bereitstellenden u.a. zeigt in (vgl. Brehm 2003)

- einem über die bestehenden Ziele hinausgehenden Bestand an potentiellen Regelungen im Sinne von Alternativregelungen,
- zahlreichen Rahmenregelungen, die bezogen auf den Einzelfall wesentlich mehr Handlungsalternativen zulassen, als gegenwärtig erforderlich sind,
- durch Selbstorganisation situativ generierte Regelungen, denn auch hier ist die potentielle Strukturierungsleistung größer als die aktuelle,
- informalen Regelungen, die den handelnden Personen Wahlmöglichkeiten offerieren sowie bewusst geschaffene oder geduldete informale Beziehungsgefüge,
- stark generalisierten Aufgaben oder Aufgabenbündeln,
- zahlreichen Koordinationseinheiten (Prozessteams, Lenkungsausschüsse) oder Stäbe bzw. Zentralbereiche.

Slack führt aus dieser Sicht zu einer strukturellen Anpassungsfähigkeit des Netzwerkes an Änderungen im System-Umwelt-Kontext. Das heißt, seine Organisation muss in ihrer Grundstruktur nicht geändert werden. Sie ist in der Mehrzahl von Situationen hinreichend effizient. Unmittelbar plausibel ist, dass ein Netzwerk mit besonders guter quantitativer und qualitativer Ressourcenausstattung über größere **Handlungsspielräume** verfügt und mithin über größere Flexibilitätspotentiale als ein schlecht ausgestattetes. Solche Handlungsspielräume erleichtern jegliche Aktionen und Reaktionen. Slack beeinflusst auch die **Handlungsgeschwindigkeit** positiv. Durch Slack können die für die Handlungsgeschwindigkeit relevanten organisatorischen Ressourcen zur Umweltbeobachtung und Frühwarnung zur Verfügung gestellt werden, welche dann für die Auswahl und/oder den Neuaufbau von Handlungsalternativen Informationen bereitstellen (vgl. Lawson 2001, S.125ff.).

3.2 Kernfragen organisatorischer Gestaltung

3.2.1 Prozessorientierte Modularisierung als Prinzip der Subsystembildung

Die Kernfragen der organisatorischen Gestaltung beziehen sich auf die Arbeitsteilung im Netzwerk, die damit verbundenen Fragen der Integration sowie die Frage der internen Organisation der Netzwerkunternehmen aus Sicht des Netzwerkes selbst. Es ist zu beantworten, welche organisatorischen Lösungen und/oder Konzepte so angelegt sind, dass sie unter den beschriebenen Bedingungen sich ändernder Wertschöpfungsarchitekturen im vorhinein Flexibilitätspotentiale zur Verfügung stellen können.

Die Modularisierung ist ein generelles organisatorisches Konzept, eine **grundsätzliche Vorgehensweise der Subsystembildung**, in der unterschiedliche Wertschöpfungsschritte der Leistungserstellung von verschiedenen und relativ unabhängigen Modulen mit standardisierten Schnittstellen erbracht werden, die eine gewisse Austauschbarkeit und Kompatibilität gewährleisten (vgl. Foss 2001, S.2).

Die vom Netzwerk zu erbringende Wertschöpfung, die als eine marktorientierte Wertschöpfungskette oder als ein ganzes Wertsystem dargestellt werden kann, bildet aus organisatorischer Sicht die Gesamtaufgabe des Netzwerkes ab. Sie ist zum Zwecke der Subsystembildung in organisatorische Elemente zu unterteilen. Diese Aufgabenteile können auch als (Teil-)Prozesse verstanden werden, sie bilden in sich geschlossene Wertschöpfungsschritte ab und bündeln die zu erfüllenden (Teil-)Aufgaben (vgl. Becker/Kahn 2002, S.3ff). Aus statischer Sicht manifestieren sich die Prozesse in Prozessmodulen.

Modularisierung im Zusammenhang mit Netzwerken beschreibt letztlich wie Netzwerkunternehmen voneinander separiert und (wieder) rekombiniert werden können. Das Prinzip der Modularisierung umfasst dabei das Ausmaß, mit welchem die Regeln des Netzwerkes ein „Mixing und Matching“ der Netzwerkunternehmen ermöglichen oder verhindern (vgl. Schilling 2000, S.312). Dadurch entstehen so genannte prozessorientierte **Wertschöpfungsmodule** und in der Summe eine Art modulare Netzwerkorganisation (vgl. Abb. 3). Letztlich bedient sich jedes Netzwerk für eine spezifische Lösung aus einem Set potentieller Netzwerkpartner, die jeweils ihre komplementären oder kapazitativergänzenden Ressourcen einbringen. Mit jeder durchlaufenden Wertschöpfungskette ist theoretisch ein anderes Netzwerk aktiviert. Das schafft die grundlegende Flexibilität und ist ohne Modularisierung nicht denkbar.

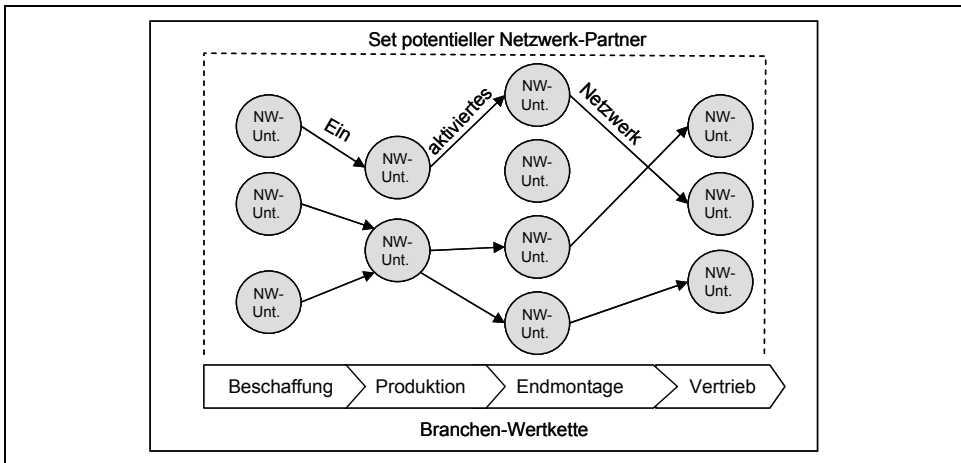


Abb. 3: Vorstellungsmodell einer modularen Netzwerkorganisation (vgl. Miles/Snow 1994, S.118)

Deshalb werden unter Modulen in einem Netzwerk an Teilen des Wertsystems bzw. der Wertschöpfungskette orientierte, integrierte und relativ selbständige Netzwerkunternehmen verstanden, die durch eine weitreichende Handlungs- und Entscheidungskompetenz bzw. -verantwortung charakterisiert sind. Sie sollten relativ kleine und überschaubare organisatorische Einheiten sein. Denn erstens besitzen sie sonst selbst wieder netzwerkartige Strukturen und zweitens können sie sonst ihre Funktion im Mixing und Matching im Netzwerk nicht mit der notwendigen Flexibilität ausfüllen. „Value will lie in creating modules that can be plugged in to as many different value chains as possible“ (Sawhney/Parikh 2001, S.81).

Ziel der Modularisierung als Gestaltungsprinzip ist es, durch Bildung geeigneter Subsysteme eine Voraussetzung für eine **modulare Netzwerkarchitektur** herzustellen (vgl. Baldwin/Clark 2000; Sanchez 2000, S.610ff.). Dazu sind folgende Punkte zu berücksichtigen (vgl. Brehm 2003):

- die Festlegung der Module und deren Wertschöpfungsbeitrag,
- die Herstellung von Kompatibilität über die Definition standardisierter Schnittstellen,
- der Grad der Kopplungen zwischen den Modulen,
- die Regeln über die Zulässigkeit von Verbindungen als Voraussetzung für das „matching and mixing“,
- Fragen über eine funktionale Zentralisation (z.B. Unternehmens- und Produktentwicklung, Controlling etc.) und
- im operativen Geschäft die Koordinationsaufgabe über die durchgängige Verankerung der Prozessorientierung.

3.2.2 Lose Kopplungen als Prinzip der Integration von Subsystemen

Da die Modularisierung das organisatorische Grundproblem der Arbeitsteilung abbildet, steht in diesem Abschnitt die **Integration** der durch Differenzierung voneinander getrennten Subsysteme im Vordergrund. Vor dem Hintergrund der Flexibilität geht es nachfolgend um so genannte **lose Kopplungen** (vgl. Weick 1976, S.1ff.; Orton/Weick 1990, S.203ff.), durch welche das notwendige Flexibilitätspotential zur Verfügung gestellt werden soll. Diese interorganisatorische Koordination beantwortet letztlich die wichtige Frage, wie aus den Modulen wieder eine geordnete Ganzheit wird. Ebenso wie Differenzierung und Integration zwei Seiten einer Medaille sind, so sind es auch Modularisierung und Kopplungen. Auch ohne dies explizit zu machen, beziehen sich die beiden Konzepte wechselseitig aufeinander. „As the tightness of couplings increases, the modularity of the system decreases.“ (Sanchez/Mahoney 1996, S.64). Im Sinne eines gestaltungsorientierten Vorgehens können Module als Voraussetzung verstanden werden, um überhaupt weitere Kopplungen anschließen zu können

Ein Netzwerk ist ein bestimmter Typ ‚Organisation‘ im Sinne eines Verbunds lose gekoppelter Module. Im Mittelpunkt stehen **Art** und **Ausprägung** der strukturellen Kopplungsbeziehungen. Durch Kopplungen wird die Anschlussfähigkeit der Wertschöpfungsprozesse über die Module hinweg sichergestellt. Kopplungen charakterisieren damit ein Beziehungsgefüge in der Organisation, denn die Leistungsfähigkeit wird nicht nur durch die Module bestimmt. Vielmehr können die Eigenschaften der Systeme, abhängig davon wie die Inhalte und die Intensitäten in den Beziehungen ausgestaltet werden, unterschiedliche Wirkungen auf die Flexibilität des Systems haben.

Die lose Kopplung liegt zwischen „fest gekoppelt“ und „entkoppelt“. Von losen Kopplungen kann mit Weick dann gesprochen werden, „wenn zwei getrennte Subsysteme entweder nur wenige Variablen miteinander gemein haben oder ihre gemeinsamen Variablen im Vergleich mit den anderen das System beeinflussenden Variablen schwach sind“ (Weick 1985, S.163). Der Kerngedanke der losen Kopplungen ist die **Reduktion von Abhängigkeiten**. Übertragen auf die Organisation stellen lose Kopplungen einen Kompromiss zwischen starr (fest) gekoppelten Strukturen und Prozessen sowie vollkommen unverbindlichen Beziehungen dar. Innerhalb der Wertschöpfungsprozesse sollte zwischen den einzelnen Prozessschritten ausreichend Spielraum sein, damit die Teilprozesse (in vorgegebenen Rahmenregelungen) selbständig auf Veränderungen reagieren und sich weiterentwickeln können. Konkret bedeutet dies beispielsweise, dass durch lose Kopplungen Verzögerungen im Wertschöpfungsprozess möglich sind, der Prozess selbst leichter veränderbar wird, mehr oder weniger großer Spielraum bei der Ressourcenausstattung entsteht oder leichtere Substitution von Modulen je nach Bedarf und Kapazität möglich wird (vgl. Lack 2002, S.8f.; Weick 1982, S.387). Der Führungseinfluss hingegen wird schwächer und eher mittelbar, damit diffus und vor allem aufwendiger.

Anzustreben ist ein sinnvolles Gleichgewicht zwischen der **Anzahl, Art und Intensität** der Kopplungen im Ausgleich von Abhängigkeit und Unabhängigkeit der Module. In

komplexen Systemen wie Netzwerken wirken immer zahlreiche Abhängigkeiten. Um das Flexibilitätspotential der losen Kopplungen freizulegen, ist es das Ziel der organisatorischen Gestaltung, nicht notwendige Kopplungen oder deren Intensität zu reduzieren.

Die Reduktion **zeitlicher** Kopplungen impliziert den Abbau von Regelmäßigkeiten im Sinne fester Zeitrhythmen. Viel sinnvoller erscheinen ereignisgetriebene, zeitpunktbezogene Kopplungen je nach Bedarf (vgl. Eisenhardt/Brown 1998, S.59ff.). Generell sollten horizontale und vertikale Beziehungen nur solange wie nötig bestehen bleiben. Losere Kopplungen können durch geringere **sachlogische Kopplungen** im Netzwerk entstehen. Dass bedeutet, dass die Reihenfolge der zur Problemlösung einzugehenden Kopplungen nicht feststeht, sondern situativ in Abhängigkeit von Spezifikationen und Kapazitäten vorgenommen werden kann. Sequentialität kann – sofern gewünscht – begrenzt durch Simultaneität ersetzt werden. Die Reduktion sonstiger eher **inhaltlich geprägter Kopplungen** kann sich auf ressourcenbezogene Kopplungen (z.B. geringere Nutzung gleicher Anlagen im Produktionsnetzwerk) oder zielbezogene Kopplungen (durch hohe Zielautonomie nachgelagerter Einheiten) richten.

Das Auflösen starrer Kopplungsbeziehungen bedeutet, dass alle Arten von beschriebenen Kopplungsbeziehungen in einem Netzwerk hinreichend flexibel bzw. lose sind, so dass am Ende ein relativ loses **Kopplungsmuster** über das gesamte Netzwerk entsteht, welches selbst wieder veränderbar ist bzw. sich permanent verändert (vgl. Klimecki et al. 1991, S.144). Gerade die Netzwerkstruktur wird einem solchen Gestaltungsprinzip schon sehr gut gerecht und zieht gerade daraus einen wesentlichen Teil, der ihr schon in der Theorie und Praxis zugesprochenen Flexibilität.

3.2.3 Selbstorganisation als Prinzip der internen Organisation der Netzwerkunternehmen

Zu diskutieren ist nachfolgend, wie die **interne organisatorische Gestaltung** der gebildeten Subsysteme möglichst flexibel durch **Selbstorganisation** erfolgen kann. Bei der **Selbstorganisation** werden ordnungschaffende Handlungsmuster als Strukturierungsleistungen durch die Personen, die für die Aufgabenerfüllung zuständig sind, selbst erbracht. Es handelt sich dabei um ein bewusstes Gestaltungshandeln, welches sich auf das entsprechende Subsystem selbst bezieht (vgl. Jung 1985, S.11; Göbel 1998, S.177). Ordnungschaffende Handlungsmuster sind Regeln.

Die Selbstorganisation weist erhebliche Verknüpfungen zur Modularisierung und zu losen Kopplungen auf. Beide determinieren wesentliche Gestaltungsbereiche, nämlich die Grenzen und die Schnittstellen, und bestimmen so den Autonomierahmen im Sinne von **Fremdorganisation** (vgl. auch Abschnitt 4.1; Abb. 4).

Netzwerkunternehmen können sich als Bestandteil eines Netzwerkes nicht vollständig selbst organisieren, denn sie sind zweckgebunden in einen Wertschöpfungskontext integ-

riert. Unabhängig davon, ob dies in einem Strategischen Netzwerk explizit oder in einem Kulturellen Netzwerk implizit geschieht, besteht für das Netzwerk selbst die Notwendigkeit, auch **Selbstorganisation zu organisieren** (vgl. Kieser 1994, S.220ff.; Bea/Göbel 1999, S.187). Das Netzwerk kann aber nur einen Bruchteil der für abgestimmtes Verhalten erforderlichen Regelungen im Vorhinein festlegen. So entsteht zwischen dem durch Fremdorganisation entstandenen wertschöpfenden Rahmen und den zur Interaktion erforderlichen Regelungen eine gewollte Lücke, die durch Selbstorganisation ausgefüllt werden muss. Dies ist einer der wesentlichen Zwecke der Netzwerkstruktur. Flexibilität kann nur dort entstehen, wo den Netzwerkunternehmen (Modulen) ihre eigene „Operationslogik“ zugestanden wird. Die in den Modulen ablaufenden **Prozesse** sind dann der **Ausgangspunkt selbstgeregelter Ordnungsbildung**.

Innerhalb der Netzwerkunternehmen (Module) müssen dann wieder die gleichen organisatorischen Fragen nach interner Arbeitsteilung und Integration gestellt werden. Die **interne Verteilung** der Aufgaben gehört zu den typischen Rechten eines Netzwerkunternehmens. Der Wert der Autonomie auf dieser Ebene würde durch zu große Einschränkungen deutlich reduziert werden. Flexibilität entsteht gerade dadurch, dass auf dieser Ebene versucht wird, auf Detailregelungen soweit vertretbar zu verzichten. Das einzelne Unternehmen soll über den Grad seiner internen Formalisierung selbst entscheiden. **Selbstabstimmung** ist der Begriff für eine selbstgeregelter Koordination. Durch die unmittelbare Interaktion, räumliche Nähe und persönliche Beziehung in dem Netzwerkunternehmen wird eine Abstimmung nach eigenem Ermessen zwischen den betroffenen Aufgabenträgern ermöglicht. Die Aufgabenträger entscheiden über konkreten Abstimmungsbedarf, Form, Inhalt und Ansprechpartner.

3.3 Sicherung der Entwicklung durch Lernen

Nach den organisatorischen Bausteinen der Systemgestaltung müssen nun die Fragen beantwortet werden: Wie wird sich das System Netzwerk und seine Organisation in der Zukunft entwickeln? Welches sind die Voraussetzungen, Bedingungen und Fähigkeiten, die die Entwicklung des Netzwerkes per se sicherstellen? Da permanente Veränderungen inner- und außerhalb der Unternehmen immer neue Anforderungen mit sich bringen, wird deutlich, dass dafür ebenso immer neue Problemlösungs- und Handlungsfähigkeiten (vgl. Probst/Büchel 1998, S.17) erforderlich sind. Entwicklung bedeutet eine vor allem qualitative Verbesserung der Problemlösungspotentiale und der Handlungsmöglichkeiten eines Netzwerkes zur Sicherstellung der Überlebensfähigkeit in koevolutiven Umwelten. Die Folge ist ein Ansteigen der Zahl der Handlungsalternativen des Systems.

In Anlehnung an Pawlowsky (vgl. 1992, S.204) lässt sich **Organisationales Lernen** als ein Prozess beschreiben, der eine Veränderung der Wissensbasis des Netzwerkes beinhaltet und im Wechselspiel zwischen Netzwerkpartnern und dem Netzwerk als Ganzes abläuft. Dies erfolgt nicht isoliert, sondern findet in Interaktion mit der internen und/oder

externen Umwelt unter Bezugnahme auf existierende Handlungsroutrinen statt. Es führt so zu einer Anpassung und/oder zu erhöhter Problemlösungskapazität des Netzwerkes insgesamt. Daraus wird eine wesentliche Besonderheit des Vorstellungsmodells einer kollektiven Wissensbasis deutlich. Sie ist nicht geprägt von einzelnen Wissensbestandteilen, „sondern von den Relationen und Verknüpfungsmustern zwischen diesen Wissensselementen. Die Verknüpfungen selbst konstituieren das **eigenständige kollektive und systemische Wissen** der Organisation“ (Willke 1995, S.295). Die Verknüpfungen zwischen den individuellen Wissensbeständen sind aber nicht die Netzwerkpartner selbst oder die dort tätigen Personen, sondern die Medien des Lernens im Netzwerk sind alle Interaktionen in Form von **Handlungen** und **Kommunikation**.

Damit eine den kollektiven Wissensbestand ändernde Verbindung zwischen den individuellen Wissensbeständen hergestellt werden kann, muss es sich um Wissen handeln, das zwischen den Netzwerkmitgliedern kommunizierbar, integrierbar und in gewissem Maße auf Basis eines Konsenses legitimiert ist (vgl. Prange 1996, S.167). Lernen ist demnach auch ein Prozess, in dem die Mitglieder Informationen und Wissen über ihre Beziehungen untereinander sowie zu ihren gemeinsamen Umwelten kommunizieren. Anders formuliert, ein Prozess der **kollektiven Informationsverarbeitung zur Weiterentwicklung der organisationalen Wissensbasis** (vgl. Klimecki et al. 2000, S.67).

Das bedeutet jede Form von formaler oder informaler Kommunikation, sei es zwischen Personen oder Einheiten in einem Netzwerk kann als Medium des Lernens fungieren. Eine institutionalisierte Plattform, die gerade solche Kommunikation ermöglichen soll, bilden die so genannten Praktikergemeinschaften, im Original als **Communities of Practice** (CoP) bezeichnet. Bei Praktikergemeinschaften handelt es sich allgemein um Gruppen von Personen, die ihre praktischen Erfahrungen, Fachkenntnisse und ihr intuitives Wissen zu gemeinsamen Themen und Arbeitsfeldern untereinander austauschen. Sie sind informale oder wenig formalisierte Gruppen, die in nicht ständiger Zusammenarbeit, zeitlich unbefristet einen für die Wertschöpfung der Unternehmen relevanten Ausschnitt der kollektiven Wissensbasis selbstorganisierend weiterentwickeln und anwenden. Die Mitglieder der Gemeinschaft entwickeln darüber hinaus eine gemeinsame Identität und gemeinsame Werte durch die Lösung von Problemen, die gegenseitige Unterstützung sowie das fachliche Interesse für die Tätigkeit des anderen (vgl. Wenger/Snyder 2000; Krogh/Wicki 2001). Durch Erzählungen und Berichte sowie die enge Zusammenarbeit werden alternative Arbeitsweisen herausgebildet, weiterentwickelt und so die gemeinsame Wissensbasis in der konkreten Anwendung erweitert.

Da sich die Lernen und die damit verbundene Entwicklung auf die Gesamtorganisation des Netzwerkes bezieht, gilt sie auch für die Gestaltungsprinzipien Modularisierung, lose Kopplungen, und Selbstorganisation selbst. Auch sie müssen sich weiterentwickeln, um ihre Potentiale bezüglich Handlungsmöglichkeiten und -geschwindigkeit, d.h. organisatorische Flexibilität, zu verbessern. Durch die Erhöhung der Problemlösungs- und Handlungspotentiale auf der Gesamtunternehmensebene steigt die Anzahl der **Handlungsalternativen**, folglich auch das Flexibilitätspotential. Mit Blick auf die Verbesserung der

Handlungsgeschwindigkeit kann der Beitrag von Lernen darin gesehen werden, dass das Prozesslernen, d.h. die Fähigkeit zur Veränderung der Wissensbasis selbst, sich positiv auf die Handlungsgeschwindigkeit auswirkt. Je effizienter dieser Prozess abläuft, umso größer ist die Chance, in angemessener Zeit auf einen Flexibilitätsbedarf reagieren zu können. Einschränkend gilt nur, dass der Prozess des Aufbaus und der Pflege der Wissensbasis zweifellos Zeit beansprucht. Aber „ohne ein Lern- und Wissensmanagement bleiben die Flexibilisierungsbemühungen nur allzu leicht im Aktionismus stecken“ (Klimecki/Gmür 1997, S.211).

4. Integration zu einer flexiblen Netzwerkstruktur

4.1 Abstimmung bezüglich der organisatorischen Kernfragen

Die beschriebenen organisatorischen Gestaltungsfelder die Subsystembildung, -integration, -organisation und die vorgestellten Gestaltungsprinzipien Modularisierung, lose Kopplungen, Selbstorganisation beschreiben nicht die eine flexible Organisationsform für ein Netzwerk. Sondern sie zeigen den organisatorischen Rahmen, den es durch organisatorisches Handeln des Netzwerkes selbst oder seiner Mitglieder auszugestalten gilt.

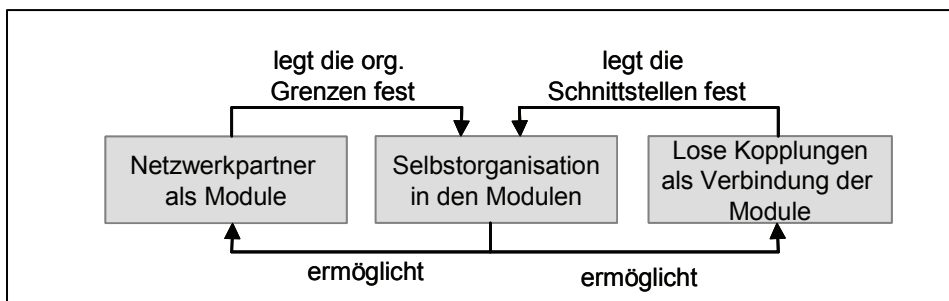


Abb. 4: Abhängigkeiten bei der flexiblen Organisationsgestaltung

Bei der daraus eventuell resultierenden organisatorischen Flexibilität handelt es sich im besten Fall um ein **gesamtdorganisatorisches Potential** zur Deckung des Flexibilitätsbedarfs, welches im Wesentlichen durch die gegenseitige Abstimmung entsteht. Flexibilität geht letztlich erst aus dem Zusammenwirken der beschriebenen Gestaltungsfelder und

–prinzipien hervor. So entsteht die flexible organisatorische Gestalt des Netzwerkes, d.h. eine spezielle Form von Strukturkonfiguration, die durch das typische Merkmal der Abgestimmtheit ihrer Elemente gekennzeichnet ist (vgl. Miller 1981, S.3; Wolf 2000, S.20).

Modularisierung und lose Kopplungen gemeinsam gestatten ausgehend von einer bestimmten Zahl an Modulen eine Vielzahl von Wertschöpfungskonfigurationen (vgl. Schilling/Steensma 2001, S.1153). Es entstehen **Handlungsspielräume** im Netzwerk auf Basis der von der Modularisierung ermöglichten **Vielzahl und Vielfalt** von unterschiedlichen ‚Wertschöpfungen‘. Die Möglichkeiten zum Umbau der Konfiguration, zur Integration neuer Module oder zum Austausch einzelner Module machen ursächlich das Flexibilitätspotential der Modularisierung im Netzwerk aus (vgl. nochmals Abb. 3 oben) aus. Die arbeitsteilige Erfüllung läuft in zahlreichen einzelnen Wertschöpfungsprozessen selbstgeregelt ab, die mehr oder weniger einer gleich bleibenden Prozessstruktur folgen. Durch die in Modulen angelegte Kompatibilität kann das Netzwerk seine **Handlungsgeschwindigkeit** bei sich ändernden Kompetenzen oder benötigten Kapazitäten weiter erhöhen.

Um eine angemessene Handlungsgeschwindigkeit des Netzwerkes zu erhalten, muss die Anzahl der Netzwerkpartner aber überschaubar bleiben, da ansonsten der erhöhte Koordinationsaufwand die Flexibilitätsvorteile wieder zu Nichte macht. Handlungsspielräume entstehen auch durch geringere Bindungsintensität. Durch das Bestreben die Anzahl der Kopplungen zu reduzieren, wird davon ausgegangen, dass der Koordinationsaufwand sinkt und Handlungsspielräume frei werden. Die Koordinationsleistung muss allerdings zum großen Teil von den Modulen übernommen werden.

Handlungsspielraum entsteht für das Netzwerk bei Selbstorganisation vor allem auf der Ebene der Subsysteme, also im Speziellen bei den Aufgabenerfüllungsprozessen. Einzelne Unternehmen sind aufgrund der Selbstregelungen in der Lage, wesentlich mehr **Handlungsalternativen** zu realisieren. Da im Netzwerk mehrere Unternehmen verknüpft sind, kommt eine sehr große Zahl möglicher Handlungsalternativen zustande. Ferner ergibt sich bei monozentrischen Netzwerken durch die Gestaltungsprinzipien eine deutliche Handlungsentlastung oder andersherum, es entstehen Handlungsspielräume durch Freiraum auf der Netzwerkebene. Durch Selbstorganisation steigt auch die operative Handlungsgeschwindigkeit auf Ebene der Module. Allerdings kann bezogen auf den gesamten Wertschöpfungsprozess eine zu starke Selbstorganisation eher verzögernd wirken. Hier sind dann die integrierenden Prinzipien der Modularisierung und losen Kopplung gefragt, um auf Netzwerkebene durch saubere Schnittstellen und klar abgegrenzte Wertschöpfungsschritte eine angemessene Handlungsgeschwindigkeit herzustellen. Durch die direkten Interaktionsbeziehungen zwischen den Subsystemen sind bessere und schnellere Abstimmungsprozesse möglich.

4.2 Abstimmung aller Gestaltungsfelder und Effizienzfragen

Im Weiteren müssen natürlich auch alle fünf Gestaltungsfelder sinnvoll miteinander in Beziehung gesetzt werden. Die Kernfragen werden dabei bildlich gesprochen von den beiden Bausteinen „Slack“ und „Lernen“ eingerahmt (vgl. Teil 3). Als erstes stellt sich nun die Frage, wie viel Organizational Slack ist eigentlich gewünscht oder anders herum, was ist dem Netzwerk oder Unternehmen die Flexibilität wert, da das Vorhalten ungenutzter Ressourcen zunächst als Ineffizienz interpretiert werden kann. Den Zusatznutzen, den die Abstimmung mehrerer solcher „Flexibilitätsbausteine“ in diesem Zusammenhang stiftet, ist die Herstellung der **organisatorischen Wandlungsfähigkeit** des Netzwerkes. In Bezug auf die Flexibilität gilt: Organisatorische Flexibilität wird dann entstehen, wenn es gelingt, durch die Integration, die „Bausteine“ so zu orchestrieren, dass sie einen echten Wirkungsverbund im Sinne einer flexiblen Struktur herbeiführen. Damit diese erhalten bleibt und die Entwicklung des Netzwerkes mit seinen Mitgliedern gewährleistet ist, müssen organisationale Lernprozesse verankert werden. Lernen wird heute schon oft mit organisatorischer Wandlungsfähigkeit gleichgesetzt.

Bei der Auseinandersetzung mit Flexibilität im Allgemeinen und der in diesem Abschnitt diskutierten Integration im Speziellen ist natürlich der gewünschte Grad an Flexibilität eine wesentliche Ausgangsgröße. Die Bewertung des faktischen Nutzens einer bestimmten Konstellation von Flexibilitätspotential ist nicht unmittelbar möglich, sondern an einen korrespondierenden Flexibilitätsbedarfs gebunden. Damit wird eine prä-situative Bewertung der Flexibilität selbst sehr schwierig. Effektivität und Effizienz der Potentialkonstellation hängen von der qualitativen und quantitativen Übereinstimmung zwischen Bedarf und Potential ab. Flexibilität selbst entsteht erst bei einem Mindestgrad an Entsprechung.

		Flexibilitätsbedarf	
		hoch	niedrig
Flexibilitäts-potential	hoch	I angepasst	II problematisch „Überflexibilität“
	niedrig	III sehr problematisch „relative Inflexibilität“	IV angepasst

Abb. 5: Abstimmung von Flexibilitätspotential und -bedarf

Stark vereinfacht bestehen nur die in Abb. 5 dargestellten Möglichkeiten. Die Felder I und IV sind im Grunde unkritisch. Feld I ist der in diesem Beitrag diskutierte Fall. Flexibilitätspotentiale werden aufgebaut, um einem Flexibilitätsbedarf in qualitativer bzw.

quantitativer Hinsicht zu entsprechen. Problematischer stellen sich die Felder II und III dar. Ist das Flexibilitätspotential nicht hoch genug, um dem Bedarf gerecht zu werden (III), so ist die Situation sehr problematisch oder anders formuliert die Existenz des Unternehmens bedroht. Dies kann seine Ursache in dem Fehlen oder in der mangelnden Abstimmung der Potentiale haben. Auch die Situation, dass das Potential den Bedarf übersteigt, muss zumindest langfristig kritisch gesehen werden, da damit offensichtlich echte Ineffizienzen einhergehen. Entweder werden Ressourcen bzw. Strukturierungsleistungen vorgehalten, die nicht notwendig sind, oder es werden Chancen, um in weitere oder renditeträchtigere Geschäfte vorzustoßen, nicht genutzt.

5. Fazit

Der Ausgangsgedanke des vorliegenden Beitrages war es zu zeigen, dass für die zukünftigen Flexibilitätsbedarfe des Netzwerks spezielle **organisatorische Flexibilitätspotentiale** zur Verfügung stehen müssen. Und dies am besten im Vorhinein, d.h. vor dem Eintreten eines Flexibilitätsbedarfes. Aufbauend auf den grundlegenden Ausführungen, welche organisatorischen Gestaltungsfelder in einem Netzwerke überhaupt zu bearbeiten sind, wurden jeweils die entsprechenden flexibilitätsfördernden Gestaltungsprinzipien vorgestellt und ihr Beitrag zur Flexibilität des Netzwerks diskutiert. Diese sind im Einzelnen **Organizational Slack** als grundsätzliche Voraussetzung sowie die Gestaltungsprinzipien **Modularisierung**, **lose Kopplungen** und **Selbstorganisation**. Die langfristige organisatorische Entwicklung wird durch **organisationales Lernen** sichergestellt.

Darüber hinaus ist über die Gestaltungsprinzipien hinweg im Netzwerk die sinnvolle Abstimmung dieser zu gewährleisten, um für das gesamte Netzwerk eine möglichst flexible Struktur zu erreichen. Die so geschaffene Flexibilität ist zugleich die Basis der **organisatorischen Wandlungsfähigkeit** des Netzwerkes. Aus einer weiteren Perspektive führt dies dazu, dass die Aufgaben des Wandlungsmanagements zum festen Bestandteil der Organisationsarbeit werden. **Organisatorische Wandlungsfähigkeit** stellt insofern für Netzwerke ein in der Zukunft verstärkt zu handhabendes Problem dar, weil für den Netzwerk-Organisator das Vorwegnehmen zukünftigen Geschehens in Form von Regelungen in dem Maße schwieriger wird, je umfangreicher die Anforderungen durch den permanenten Wandel im Netzwerk sind. Wenn Management des Wandels zum „Tagesgeschäft“ wird, dann wird die Herstellung von Wandlungsfähigkeit auf der Grundlage von organisatorischer Flexibilität zur originären Aufgabe eines entsprechenden **Organisationsmanagements** im Netzwerk und seinen Netzwerkunternehmen.

„Organisation ist kein Zustand, sondern ein Prozeß, keine starre Pyramide, sondern ein bewegliches, endloses Band. (...) Organisation ist Wandel.“
(Wilfried Krüger 1993, S.501)

Literaturverzeichnis

- Ashkensas, R. et al. (1995): *The Boundaryless Organization: Breaking the Chain of Organizational Structure*, San Francisco, 1995.
- Becker, J./Kahn, D. (2002): *Der Prozeß im Fokus*, in: Becker et al. (Hrsg.) (2002), S.3-16.
- Becker, J./Kugeler, M./Rosemann, M. (Hrsg.) (2002): *Prozessmanagement: ein Leitfa- den zur prozessorientierten Organisationsgestaltung*, 3. Aufl., Heidelberg.
- Bleicher, K. (1979): *Unternehmungsentwicklung und organisatorische Gestaltung*, Stutt- gart.
- Bleicher, K. (Hrsg.) (1972): *Organisation als System*, Wiesbaden.
- Bleicher, K./Berthel, J. (Hrsg.) (2002): *Auf dem Weg in die Wissensgesellschaft: Verän- derte Strategien, Strukturen und Kulturen*, Frankfurt/M.
- Bourgois, L. (1981): *On the Measurement of Organizational Slack*, in: *AoMR*, Vol. 6, No. 1, S.29-39.
- Brehm, C. (2003): *Organisatorische Flexibilität der Unternehmung*, Wiesbaden.
- Bünting, H. (1995): *Organisatorische Effektivität von Unternehmungen – ein zielorien- tierter Ansatz*, Wiesbaden.
- Cameron, K. (1984): *The Effectiveness of Ineffectiveness*, in: Staw/Cummings (Hrsg.) (1984), S.235-285.
- Eisenhardt, K./Brown S. (1998): *Time Pacing: Competing in Markets that won't Stand Still*, in: *HBR*, March-April, S.59-69.
- Evans, J. (1991): *Strategic Flexibility for High Technology Manoeuvres: A Conceptual Framework*, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 28, No. 1, S.69-89.
- Fleisch, E. (2000): *Gestaltung netzwerkfähiger Unternehmen*, in: *WISU*, Nr. 8-9/00, S.1112-1119.
- Foss, K. (2001): *The Modularization of Products and Organizations*, Working Paper Center for Economic Business Research, Copenhagen/Denmark, www.cbs.dk, Kf.ivs@cbs.dk, 20.04.2001.
- Frese, E./Stöber, H. (Hrsg.) (2002): *E-Organisation: strategische und organisatorische Herausforderungen des Internet*. Im Auftrag des Arbeitskreises Organisation der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Wiesbaden.
- Göbel, E. (1998), *Theorie und Gestaltung der Selbstorganisation*, Berlin.
- Grandori, A./Soda, G. (1995): *Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms, and Forms*, in: *Organization Studies* 16/2 (1995), S.183-214.

- Grochla, E. (1972): Erkenntnisstand und Entwicklungstendenzen der Organisationstheorie, in: Bleicher (Hrsg.) (1972), S.101-121.
- Jung, R. (1985): Mikroorganisation, Frankfurt/M.
- Kieser, A. (1994): Fremdorganisation, Selbstorganisation und evolutionäres Management, in: ZfbF, Nr. 3, S.199-227.
- Klimecki, R./Gmür, M. (1997): Strategie und Flexibilität – Wenn Erfolgspotentiale zu Risikopotentialen werden, in: zfo, 66. Jg., Nr. 4, S.206-212
- Klimecki, R./Laßleben, H./Thomae, M. (2000): Organisationales Lernen. Zur Integration von Theorie, Empirie und Gestaltung, in: Schreyögg/Conrad (Hrsg.) (2000), S.63-98.
- Klimecki, R./Probst, G./Eberl, P. (1991): Systementwicklung als Managementproblem, in: Staehle/Sydow (Hrsg.) (1991), S.103-162.
- Klimecki, R./Probst, G./Gmür, M. (1993): Flexibilisierungsmanagement, Schriftenreihe „Die Orientierung“ der Schweizerischen Volksbank, Nr. 102, Bern.
- Krogh, G. v./Wicki, Y. (2001): Organisationales Wissen und Praktikergemeinschaften, in: Thom/Zaugg (Hrsg.) (2001), S.269-290.
- Krüger, W. (1984): Problemfelder der organisatorischen Gestaltung, in: ZfB 54. Jg., Nr. 2, S.201-209.
- Krüger, W. (1993): Organisation als Kunstwerk, in: Scharfenberg (Hrsg.) (1993), S.489-502.
- Krüger, W. (1994): Organisation der Unternehmung, 3. Aufl., Stuttgart.
- Krüger, W. (2002): Auswirkungen des Internet auf Wertketten und Geschäftsmodelle, in: Frese/Stöber (Hrsg.) (2002), S.63-89.
- Lack, A. (2002): Explain the concept of “Loosely Coupled Systems” and discuss how it might apply to your organization, in: [http: members.ozemail.com.au/~adl/essays/loosecoupling.htm](http://members.ozemail.com.au/~adl/essays/loosecoupling.htm), vom 10.03.2002.
- Lawson, M. (2001): In Praise of Slack: Time is the Essence, in: Academy of Management Executive, Vol. 15, No. 3, S.125-135.
- Malone T./Crowsten, K. (1994): The Interdisciplinary Study of Coordination, in: ACM Computing Surveys, Vol. 26, No. 1, S.87-119.
- Mayer, A. (2001): Strategische Flexibilität, Gießen.
- Meffert, H. (1969): Zum Problem der betriebswirtschaftlichen Flexibilität, in: ZfB, 39. Jg., S.781-800.
- Meffert, H. (1985): Größere Flexibilität als Unternehmungskonzept, in: ZfbF, 37. Jg., Nr. 2, S.121-137.
- Miles, R./Snow, C. (1994): Fit, Failure, and the Hall of Fame - How Companies Succeed or Fail, New York, 1994.

- Miller, D. (1981): Toward a Contingency Approach – The Search of Organizational Gestalts, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 18, No. 1, S.1-26.
- Orton, J./Weick, K. (1990): Loosly Coupled Systems: A Reconceptualization, in: *AoMR*, Vol. 15, S.203-223.
- Pawlowsky, P. (1992): Betriebliche Qualifizierungsstrategien und organisationales Lernen, in: *Staehe/Conrad (Hrsg.) (1992)*, S.177-238.
- Porter, M. (1992): *Wettbewerbsvorteile*, Frankfurt/M.
- Prange, C. (1996): Interorganisationales Lernen: Lernen in, von und zwischen Organisationen, in: *Schreyögg/Conrad (Hrsg.) (1996)*, S.163-189.
- Probst, G./Büchel, B. (1998): *Organisationales Lernen. Wettbewerbsvorteil der Zukunft*, 2. Aufl. Wiesbaden.
- Reichwald, R./Behrbohm, P. (1983): Flexibilität produktionswirtschaftlicher Systeme, in: *ZfB*, 53. Jg., Nr. 9, S.831-852.
- Sanchez, R./Mahoney, J. (1996): Modularity, Flexibility, and Knowledge Management in Product an Organization Design, in: *SMJ*, Vol. 17 Special Issue Winter, S.63-76.
- Scharfenberg, H. (Hrsg.) (1993): *Strukturwandel in Management und Organisation*, Baden-Baden.
- Scharfenkamp, N. (1987): *Organisatorische Gestaltung und wirtschaftlicher Erfolg*, Berlin.
- Schilling, M./Steensma, K. (2001): The Use of Modular Organizational Forms: An Industry-Level Analysis, in: *AoMJ*, Vol. 44, No. 6, S.1149-1168.
- Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.) (1996): *Wissensmanagement, Managementforschung Bd. 6*, Bern.
- Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.) (2000): *Organisatorischer Wandel und Transformation, Managementforschung Bd. 10*, Wiesbaden.
- Staehe, W./Conrad, P. (Hrsg.) (1992): *Managementforschung Bd. 2*, Berlin.
- Staehe, W./Sydow, J. (Hrsg.) (1991): *Neuerungen durch selbstorganisierende Prozesse, Managementforschung, Bd. 1*, Berlin.
- Staw, B./Cummings, L. (Hrsg.) (1984): *Research in Organizational Behavior*, 6. Jg. Greenwich/London.
- Sydow, J. (1992): *Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation*, Wiesbaden.
- Sydow, J. (1999): Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung, in: *Sydow (Hrsg.) (1999)*, S.279-314.
- Sydow, J. (1999): *Management von Netzwerkorganisationen: Beiträge aus der „Managementforschung“*, Wiesbaden.
- Sydow, J./Windeler, A. (2000): Steuerung von und in Netzwerken – Perspektiven, Konzepte, vor allem aber offene Fragen, in: *Sydow/Windeler (Hrsg.) (2000)*, S.1-24.

- Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.) (2000): *Steuerung von Netzwerken - Konzepte und Praktiken*, Opladen/Wiesbaden.
- Thom, N. (1980): *Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements*, 2. Aufl., Königstein/Ts.
- Thom, N./Zaugg, R. (Hrsg.) (2001): *Exzellenz durch Personal- und Organisationskompetenz*, Bern.
- Volberda, H. (1996): *Toward The Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments*, in: *Osc*, Vol. 7, No. 4, July-August, S.359-374.
- Volberda, H. (1998): *Building the Flexible Firm: How to Remain Competitive*, New York.
- Weber, B. (1996): *Die fluide Organisation*, Bern.
- Weick, K. (1976): *Educational organizations As loosely coupled systems*, in: *ASQ*, Vol. 20, S.1-19.
- Weick, K. (1982): *Management of Organizational Change Among Loosly Coupled Elements*, in: *Goodmann (Hrsg.) (1982)*, S.375-408.
- Weick, K. (1985): *Der Prozeß des Organisierens*, Frankfurt/M.
- Wenger, E./Snyder, W. (2000): *Communities of Practice: The Organizational Frontier*, in: *HBR*, January-February, S.139-145.
- Willke, H. (1995): *3. Steuerungstheorie: Grundzüge einer Theorie der Steuerung komplexer Sozialsysteme*, Stuttgart.
- Wolf, J. (2000): *Der Gestaltansatz in der Management- und Organisationslehre*, Wiesbaden.
- Zaugg, R. (2003): *Organisation - Quo Vadis? Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven einer Disziplin im Spannungsfeld einer paradigmatischen Proliferation*, in *zfo*, Nr. 1/2003, S.4-12.

Peter Diesch

Strategisches Wachstum im Netzwerk - Quantensprünge und Paradoxa -

1. Einleitung.....	102
2. Ziele und Gestaltung von Unternehmensnetzwerken.....	103
2.1 Ziele	103
2.2 Gestaltung	104
3. Netzwerktypen und klassische Entwicklungsmuster	105
3.1 Zielorientierung von Netzwerktypen.....	105
3.2 Optimierungsnetzwerk	105
3.3 Projektnetzwerk.....	106
3.4 Evolutionsnetzwerk	108
3.5 Fusion.....	111
4. Zusammenfassung	112

1. Einleitung

In der jüngsten Zeit ist in der Fachliteratur viel von Netzwerken die Rede. In vielen Publikationen finden sich Begriffe und Themen wie zum Beispiel „Strategische Netzwerke“, „Wertschöpfungsnetzwerke“ oder „Netzwerkunternehmen“. Aus Gründen der Zweckmäßigkeit soll hier kurz grundsätzlich auf den Begriff „Netzwerk“ eingegangen werden: Im täglichen Sprachgebrauch assoziiert man damit ein nicht nur temporär bestehendes Gefüge verschiedener Elemente, zwischen denen ein Austausch nach strukturierten, sich wiederholenden Mustern stattfindet. Es handelt sich also im weitesten Sinne um ein Gefüge von zum Beispiel Kommunikationsbeziehungen (Telefonnetz, Spionagenetz), Transportbeziehungen (Logistiknetz) oder individuellen Beziehungen (Alumni-Organisation, Parteifreunde).

Hier ist der Begriff Netzwerk als ein Beschreibungsmuster von Erscheinungsformen der unternehmerischen Realität zu verwenden. So allgemein könnte man allerdings sämtliche einigermaßen stabilen Beziehungen zwischen einem Unternehmen und seinen Kunden, Lieferanten, staatlichen Behörden usw. als Netzwerk bezeichnen. Dies wäre zwar nicht falsch, würde jedoch weder zu neuer Erkenntnis noch zu pragmatischen Empfehlungen führen. Im Folgenden sollen hier netzwerkartige Formen des dauerhaften unternehmerischen Zusammenwirkens behandelt werden, die

- zwischen Unternehmen praktiziert werden, die im Grundsatz **selbst über alle unternehmerischen Kernfunktionen verfügen** (Produktentwicklung, Beschaffung, Produktion, Vertrieb) und
- mittels deren Hilfe eine **unternehmerische Leistung** hervorgebracht wird, die **ohne die „Vernetzung“** überhaupt **nicht** oder nur auf substanziell niedrigerem Niveau **realisierbar wäre** ("Strategisches Wachstum").

Zur Diskussion stehen also solche Netzwerke, die die beteiligten Unternehmen auf ein Fähigkeitsniveau bringen, das ohne das Agieren im Netzwerk für diese Unternehmen nicht erreichbar wäre (vgl. zu ähnlichen Begriffsfassungen Krüger, 2002, S.77 und Buchholz/Bach, 2001, S.6f.). In diesem Begriffsverständnis zählen hierzu Unternehmen, die sich zu einem **Netzwerk** zusammenschließen, um **Restriktionen zu überwinden**:

- Ressourcen- / Fähigkeitsrestriktionen auf der Seite der Produktgestehung (Forschung, Entwicklung, Produktion),
- Restriktionen im Hinblick auf Marktzutritt und Vermarktung,
- oder (Risiko-) Akzeptanzschwellen auf der Seite von Kapitalgebern oder Kunden.

Weitere Erscheinungsformen werden ergänzend dazu betrachtet, da sie entweder

- eine Vorstufe zu den erwähnten Typen sind („Optimierungsnetzwerk“), oder
- langfristig die logische Weiterentwicklung der hier zur Diskussion stehenden Netzwerktypen sind („Fusion“).

2. Ziele und Gestaltung von Unternehmensnetzwerken

2.1 Ziele

Als Ziele unternehmerischen Agierens im Netzwerk können unterschieden werden

Risikobegrenzung:

Unternehmen verlagern herausragende, singuläre Risiken in ein Netzwerk, da sie nur ein begrenztes Risikoexposure in Kauf nehmen wollen. Beispiele hierfür sind

- gemeinsame Forschung,
- gemeinsame Produktentwicklung,
- gemeinsame (regional aufgeteilte) Markteinführung von neuen Produkten.

Auch wenn hier das im Vordergrund stehende Ziel die Risikobegrenzung ist, können gleichzeitig Effizienzvorteile (s.u.) realisiert werden. Die Folgen dieser Vorgehensweise sind eine Nivellierung von Risiken und Chancen: existenzgefährdende Risiken werden reduziert, die Chancen / Erfolge z. B. überragender Innovationen und Produkteinführungen müssen jedoch geteilt werden. Als Verhaltensmuster strategischer Führung mit dem Ziel langfristiger Existenzsicherung kann ein solches Netzwerk sehr sinnvoll sein.

Effizienzsteigerung:

Unternehmen agieren im Netzwerk, um Effizienzvorteile in einem ansonsten unveränderten unternehmerischen Leistungsprozess zu realisieren. Beispiele hierfür sind

- die gemeinsame Nutzung von Kapazitäten (Forschung und Entwicklung, Produktion),
- die Bündelung von Expertise, Bedarfen (Economies of Scale) und Verhandlungsmacht in einer gemeinsamen Einkaufsorganisation und gemeinsam genutzten Rahmenverträgen.

Expansion:

Unternehmen reduzieren Aufwand und Risiko von Wachstums- oder regionalen Expansionsanstrengungen oder erhöhen die Expansionsgeschwindigkeit durch vernetztes Agieren, z. B. beim Eintritt in neue Märkte (zu verschiedensten Praxisbeispielen vgl. Europäischer Leitfaden 1998, S.22ff.).

Strategische Produkt-Markt-Gestaltung:

Hier sind zu unterscheiden **Niveauanhebung** sowie die **Neuschöpfung**.

Niveauanhebung: Eine grundsätzlich bereits existente unternehmerische Leistung (Produkt, Technologie) wird durch die Verlagerung der Leistungserstellung in ein unternehmerisches Netzwerk auf ein wesentlich höheres Niveau gehoben:

- normales Bauwerk / Bauunternehmen → „Megabauwerk“ (Staudamm, U-Bahn, Eurotunnel) / Baukonsortium,
- kleines Flugzeug / Einzelhersteller → neue Flotte von Großraumflugzeugen / europäisches Airbus-Konsortium,
- spezialisierte Rechtsberatung / lokale Anwaltskanzlei → globale, umfassende Beratung auf allen Rechtsgebieten / Global Law Firm

Neuschöpfung: Die Leistung / das Produkt an sich entsteht erst durch Verknüpfung einzelner Unternehmen zu einem Netzwerk (teilweise besteht die Leistung in der Errichtung des Netzwerks selbst). Beispiele hierfür sind elektronische Marktplätze im Internet (ebay), (vgl. hierzu Krüger 2002; Buchholz/Bach 2001; Häcki/Lighton, 2001, S.28ff.).

Zielkombination:

Selbstverständlich ist es nicht ausgeschlossen, dass unternehmerische Netzwerke mehrere der oben beschriebenen Zielarten zugleich verfolgen oder sich die angestrebten Ziele im Zeitablauf ändern bzw. weiterentwickeln.

Ergänzend sei zu Netzwerkzielen hier auch auf vertiefende Literatur mit vielfältigen Praxisbeispielen verwiesen (Europäischer Leitfaden 1998; Sattelberger o.J.).

2.2 Gestaltung

Netzwerke zeigen konstituierende Merkmale sowie die aus diesen Merkmalen zwingend resultierenden Folgen. Hier sind im Einzelnen zu nennen:

- **Arbeits- / Rollenaufteilung;** aus dieser folgt zwingend das Merkmal der
- **Pluralität.** Die Pluralität von Teilnehmern, aber auch Zielen und Verhaltensweisen bedingt wiederum die Notwendigkeit von
- **Koordination und Integration.** Diesen Koordinations- und Integrationsbedarf gibt es auf allen Ebenen operativer Leistungsprozesse bzw. in Planungs- und Entscheidungsprozessen.

Ebenfalls als Konsequenz von Arbeitsaufteilung und Pluralität sind Mechanismen für

- **Risikoaufteilung** und
- **Erfolgsaufteilung**

zu finden und festzulegen. Die praktische, interne Ausgestaltung von Netzwerken in struktureller, methodischer und instrumenteller Hinsicht ist sehr wichtig und teilweise hoch komplex. Da sich dieser Beitrag auf den **Aspekt des strategischen Unternehmenswachstums durch Netzwerke** konzentriert, soll hier lediglich auf vertiefende Literatur verwiesen werden. (vgl. Hemm/Diesch 1992, S.537ff.; Schuh/Strack 1999, S.12f.; Europäischer Leitfaden 1998).

3. Netzwerktypen und klassische Entwicklungsmuster

3.1 Zielorientierung von Netzwerktypen

Netzwerktypologien lassen sich nach verschiedensten Ordnungskriterien entwerfen. Aus der Sicht der Unternehmenspraxis ist es sinnvoll, eine Typologie anhand der jeweils verfolgten Ziele auszurichten. Die jeweils dominierenden Ziele sind quasi die **Leitidee eines Entwurfs**, die dann die „**Architektur**“ (bestehend aus typischen Merkmalen, Eigenschaften, spezifischen Problemen, unterstützenden Methoden und Instrumenten etc.) eines Unternehmensnetzwerks bestimmt. Je nachdem, welches der o. g. Ziele das dominierende Entwurfskriterium der Netzwerk-Architektur ist, ergeben sich verschiedene Praxistypen.

3.2 Optimierungsnetzwerk

Dies ist der klassische Fall einer Zusammenarbeit, deren Zweck darin besteht, in einer ausgewählten Wertschöpfungsstufe / Kernfunktion operative Vorteile sicherzustellen. Ziel ist die Reduktion von Risiken, die Erhöhung von Effizienz oder die Vermeidung spezifischer (operativer) Nachteile des „Alleingangs“. Typische Beispiele sind:

- die Poolung von F&E-Ressourcen, um bestimmte, nicht zwingend markenrelevante Bauteile von PKW's gemeinsam zu entwickeln,
- die Poolung von Einkaufsressourcen, -expertise, -bedarfen und Verhandlungsmacht in Einkaufsgesellschaften (vgl. Konzept und Praxisbeispiele, Buchholz/Bach 2001, S.3ff. sowie zu einem Beispiel gemeinsamer Ersatzteilversorgung durch ein Netzwerk an sich konkurrierender Fluggesellschaften "Airliance" Bovet/Martha 2000, S.86),

- die Optimierung der Auslastung von Produktionskapazitäten durch Production Swap Agreements (z.B. eine entsprechende Vereinbarung zwischen HOECHST und BP im Rahmen der Produktion von Polyethylen),
- die Nutzung gemeinsamer Buchungssysteme (Fluggesellschaften oder Hotels, Fakturierungs- und Inkassoorganisationen, z.B. „ärztliche Verrechnungsstelle“).

Das Agieren im Netzwerk bestimmt weder Organisation, Strategie noch Identität des Unternehmens, noch ist es zwingend für die langfristige Sicherung der unternehmerischen Existenz. Vielmehr wird aus Gründen der Vernunft im going-concern ein Effizienzvorteil erzielt, der sich in Rendite- und Wettbewerbsvorteile ummünzen lässt. Die wechselseitige Abhängigkeit im Netzwerk ist gering. Als Koordinationsinstrumente dominieren vertragliche Regelungen, die denen normaler Liefer- und Leistungsbeziehungen entsprechen. Unter Einhaltung der vereinbarten Kündigungsregeln kann das Netzwerk praktisch jederzeit verlassen werden. Der "Preis" für das Verlassen besteht in der Aufgabe des Effizienzvorteils.

3.3 Projektnetzwerk

Die Zielsetzung von Projektnetzwerken ist grundsätzlich anders. Hier soll die Qualität der unternehmerischen Existenz im Hinblick auf Ressourcen, Technologie, Produktangebot und Marktzugang auf ein substanziell höheres Niveau gebracht werden ("**Niveaue**hebung"). Dabei ist das **Netzwerk die entscheidende Voraussetzung** dafür, dies überhaupt bzw. in einer überschaubaren Frist zu realisieren. Das Netzwerk entsteht dadurch, dass eine **Reihe von unternehmerischen Kernfunktionen** für ein gemeinsames Vorhaben **wechselseitig vernetzt** wird (vgl. hierzu auch Schuh/Strack 1999). Ein Teil dieser **Kernfunktionen** ist damit für die Dauer des Projekts „**blockiert**“. Typische Beispiele sind:

- Baukonsortien: Verschiedene Bauunternehmen schließen sich mittels eines für die Projektfertigstellung befristeten Vertrags zu einer unternehmerischen Leistungsgemeinschaft zusammen. Mit einem Schritt erhöhen sie Ihre Kapazitäten / Fertigkeiten im Hinblick auf technologische Expertise, technisches Gerät, Kapazität und Finanzierungsvolumen. Gleichzeitig sind sie in der Lage, Projektrisiken einzugehen, für die sie alleine aus Sicht der Auftraggeber nie infrage kämen.
- Triebwerksindustrie: Die Industrie (ziviler und militärischer) Flugzeugtriebwerke in Europa, den USA und Japan hat Projektnetzwerke so stark ausgebaut und perfektioniert, dass Netzwerke fast das strukturbestimmende Merkmal dieser Branche sind. Sämtliche Kernfunktionen werden im Hinblick auf ein Produkt in einer engen Kooperation zusammengeführt. Vertraglich geregelt werden Arbeitsaufteilung in Entwicklung und Produktion, die Zuständigkeit für die Vermarktung sowie die Erlösaufteilung (vgl. zu diesen teilweise sehr komplexen Regelungen Hemm/Diesch 1992,

S.537ff.). Oftmals werden die entsprechenden Koordinations- / Integrations- und Vermarktungsaufgaben einer zentralen Managementgesellschaft übertragen.

Charakteristisch für diese Branche ist darüber hinaus, dass Unternehmen sich zu Netzwerken für bestimmte Marktsegmente zusammenschließen, gleichzeitig in anderen Marktsegmenten jedoch miteinander im Wettbewerb stehen (vgl. hierzu Hemm/Diesch 1992, S.538, sowie Perlmutter/Heenan 1986).

- **Technologieallianz in der optischen Industrie:** Die finnischen Unternehmen HEP-TAGON OY und NANOCOMP OY bilden zusammen mit dem englischen Unternehmen EPIGEM ein Projektnetzwerk. Ziele sind die Kombination komplementärer Technologieressourcen ("Effizienzsteigerung" und "Risikobegrenzung") und damit eine "strategische Niveauehebung" durch den Eintritt des Netzwerks in den nord-amerikanischen Markt (vgl. hierzu Europäischer Leitfaden 1998, S.22f. sowie dort generell zu einer Fülle weiterer Praxisbeispiele).

Die Ziele aus der Sicht der Netzwerkpartner sind im Projektnetzwerk manchmal auch unterschiedliche: Die kleineren Partner verfolgen die „klassischen“ Ziele des Projektnetzwerks. Sie erhalten durch die Netzwerkpartnerschaft die Möglichkeit, an Produktentwicklungen teilzunehmen und sich Zutritt zu Marktsegmenten zu verschaffen, die ihnen ansonsten verschlossen blieben ("**Quantensprung**"). Die großen Partner verfolgen teils ebenfalls diese Ziele, teils nutzen sie Projektnetzwerke aber auch nur, um einen Teil der Technologie- oder Marktrisiken ihrer Geschäftsfelder auf kleinere Partner abzuwälzen.

Vorteile ergeben sich damit für alle Marktteilnehmer: Die Anbieter verschaffen sich Zugang zu neuen Marktsegmenten und erschließen sich neue Wachstums- und Erfahrungsfelder. Aus der Sicht der direkten Nachfrager (Auftraggeber) erweitert sich das Anbieterfeld und intensiviert dadurch Preis- und Leistungswettbewerb.

Die wechselseitigen Abhängigkeiten im Projektnetzwerk sind größer als die im Optimierungsnetzwerk. Die Zusammenarbeit ist zwar inhaltlich und zeitlich begrenzt, eine höhere Bindung kommt jedoch durch die „**Anreiz-/ Sanktionswirkung**“ des Netzwerks zu Stande: Die größeren, weiterreichenden, technologisch und strategisch interessanteren unternehmerischen Aufgaben sind oftmals nur im Netzwerk geboten. Außerhalb des Netzwerks erfolgt ein Niveauabstieg. Dies ist ein Grund dafür, dass formale Integrations- und Koordinationsmechanismen (Verträge) **faktisch** an Bedeutung verlieren. Die unternehmerische Attraktivität des Netzwerks sorgt für ein entsprechendes Commitment gegenüber den Pflichten, wechselseitigen Abstimmungserfordernissen und Interessen aller Partner.

Ein Paradebeispiel für ein Unternehmen, dessen Ursprung in einem Projektnetzwerk liegt, ist AIRBUS INDUSTRIE. Zu Beginn der 60er Jahre bestand ein US-amerikanisches Quasi-Monopol auf dem Markt großer ziviler Verkehrsflugzeuge. Europäische Hersteller hatten den damals von BOEING, DOUGLAS und LOCKHEED angebotenen Flugzeugmustern nichts entgegenzusetzen. In dieser Situation gründeten un-

abhängige, in sich eigenständige Flugzeugunternehmen (mit staatlicher Unterstützung) im Jahre 1970 das Projektnetzwerk AIRBUS INDUSTRIE G.I.E. (Groupement d'Intérêt Economique). Ziel war die Entwicklung, Produktion und Vermarktung eines vollständig neuen Flugzeugtyps (Airbus A300). Überschaubare Anteile der Entwicklungs- und Produktionsressourcen dieser Unternehmen wurden diesem Netzwerk zugeordnet. Die Partnerunternehmen aus Deutschland und Frankreich (und später England und Spanien) blieben jedoch vollkommen selbstständig, eine Kapitalverflechtung fand nicht statt. Die Zusammenarbeit (Arbeitsaufteilung, Erlösaufteilung) wurde in Kooperationsverträgen geregelt. Vermarktung und Kundenservice wurden einer zentralen Managementgesellschaft in Toulouse (Frankreich) übertragen. Das Netzwerkmanagement wurde im Wesentlichen einer hierarchisch angelegten Struktur von Komitees übertragen. Die Komiteemitglieder wurden jeweils von den Netzwerkpartnern (temporär) delegiert. (Vgl. ausführlich Kracht o.J., S.42ff. sowie Aruli 2001, S.110ff.)

3.4 Evolutionsnetzwerk

Evolutionsnetzwerke sind meist die logische Weiterentwicklung erfolgreicher Projektnetzwerke. Die Zusammenarbeit (Integration / Koordination) hat sich bewährt, erste Projekte sind erfolgreich abgeschlossen oder können weiterentwickelt werden. Der Leitgedanke beim Schritt zum Evolutionsnetzwerk ist grundsätzlich einfach: Die Übertragung des erfolgreichen Musters der Zusammenarbeit auf weitere Technologien, Produkte und Märkte. Dies bedeutet nicht nur **Wachstum** „in der Breite“, sondern vor allem **im Niveau**. Der unternehmerische Anspruch im Hinblick auf Produkte und Märkte wird deutlich gesteigert. Im Projektnetzwerk herrscht noch der Geist des „Einzelfalls mit Experimentalcharakter“, aus dem man sich im Falle des Scheiterns mit überschaubaren Kosten und Risiken wieder zurückziehen kann. Im Evolutionsnetzwerk entwickelt sich die Partnerschaft zum dominierenden Ordnungs- und Interaktionsmuster. Der Faktor **Vertrauen** als Mittel zur Koordination und Komplexitätsreduzierung wird zunehmend bedeutender (vgl. hierzu auch Schuh/Strack 1999, S.11). Das Netzwerk dominiert als Ordnungsmuster auch die interne Organisation seiner einzelnen Partner. Gleichfalls prägt es im Angebots- und Wettbewerbsverhalten den Marktauftritt der Netzwerkpartner, die im Wesentlichen nicht mehr als eigenständige Unternehmen, sondern als Teil des Netzwerks gesehen und behandelt werden.

Eines der prominentesten und gewichtigsten Beispiele für einen "Quantensprung" in der Art der oben skizzierten Entwicklung ist das europäische Airbuskonsortium. Der herausragende Erfolg des ersten Airbusbaumusters A300 setzte einen Prozess in Gang, der die ursprünglich unabhängigen Konsortialpartner bewog, das Produktspektrum sukzessive auszuweiten. Das Netzwerk Airbus fasste in immer mehr Teilmärkten Fuß und begann in den Achtziger Jahren, ein ernstzunehmender Wettbewerber vor allem für Boeing zu werden. Damit einher ging der oben beschriebene Prozess, in dem ein immer größerer Anteil der Ressourcen / Kapazitäten der Netzwerkpartner diesem Geschäft zugeordnet

wurde. Das Airbusgeschäft wurde somit zur „tragenden Säule“ (technologisch, wirtschaftlich, psychologisch) der unternehmerischen Existenz der Partner, vor allem für MBB (später DASA) in Deutschland und Aerospatiale in Frankreich.

Im Evolutionsnetzwerk wird ein überwiegender Teil der Ressourcen / unternehmerischen Kernfunktionen der Partner dem Netzwerk zugeordnet. Bindungsgrad und wechselseitige Abhängigkeit im Netzwerk steigen also. Gleichzeitig stellt sich die Frage, ob und wie die außerhalb des Netzwerks liegenden Aktivitäten weiter verfolgt werden. Mit wachsendem Erfolg und strategischer Bedeutung der Netzwerkaktivitäten leiden die anderen Geschäftsfelder unter sinkender Aufmerksamkeit des Managements. Zunehmend wird es für diese Geschäftsfelder (psychologisch) schwierig, Ressourcen und Investitionsmittel an sich zu ziehen, da sie laufend im internen Wettbewerb mit den „Starprojekten“ des Netzwerks stehen. Es empfiehlt sich daher,

- unternehmerische Aktivitäten, die erfolgreich sind, jedoch nicht dem Netzwerk angehören, in rechtlich selbständige Einheiten mit allein verantwortlichem Management auszugliedern und „at arms length“ zu führen, und
- sich von weniger erfolgreichen, das Netzwerk belastenden Aktivitäten zu trennen.

Im Zuge dieser Entwicklung beginnen die einzelnen Netzwerkpartner (als Preis des Erfolgs), ihre eigenständige operative Funktionsfähigkeit und Identität als unabhängig operierende Unternehmen aufzugeben.

Je mehr die erfolgreiche Tätigkeit im Evolutionsnetzwerk die unternehmerische Existenz bestimmt, umso mehr entwickeln sich allerdings zwischen

- spezifischen Netzwerkvorteilen und
- spezifischen, netzwerkimmanenten Mechanismen

dysfunktionale Wechselwirkungen, deren Handhabung und Bewältigung einer der entscheidenden Bestimmungsgründe für den langfristigen Erfolg sind. Die zunehmende Ressourcenkonzentration auf das wachsende Netzwerkgeschäft macht mehr und mehr Überkapazitäten und Redundanzen transparent und legt die Spezialisierung der einzelnen Netzwerkpartner auf bestimmte Arbeitsinhalte nahe. Im Sinne der Netzwerkziele müssen die entsprechenden Effizienzvorteile realisiert werden. Entsprechende Maßnahmen reduzieren jedoch sukzessive die Fähigkeit der Netzwerkpartner, in Zukunft noch als eigenständige Unternehmen zu agieren. Wechselseitige Abhängigkeit und Verlust von Unternehmensidentität nehmen also zu. Die Erfahrung zeigt, dass es hier zu wesentlichen Reibungsverlusten (**Dysfunktionalität**) kommt: Netzwerkziele (maximale Effizienz, Freiheit von Redundanzen, einheitlicher Marktauftritt) und die von den einzelnen Netzwerkpartnern verfolgten Organisationsziele (Führungsanspruch, eigene Identität) bzw. die von deren Managern verfolgten Individualziele (Beibehaltung angestammter Verantwortungsbereiche) stehen im Konflikt zueinander.

Die entsprechenden Konflikte und Reibungsverluste sind systemimmanente Begleiterscheinungen jedes evolutionären Netzwerks. Hierfür müssen eigene Kosten (Überkapazitäten, Organisationsredundanzen) und Opportunitätsverluste (lange Planungs- und Entscheidungsprozesse) in Kauf genommen werden.

Zwei Beispiele von Spielregeln, die in **frühen Stadien** des Evolutionsnetzwerks eine hohe funktionale Bedeutung haben, in reifen Stadien jedoch dysfunktional und kontraproduktiv wirken, sollen im Folgenden erläutert werden (**Netzwerk-Paradoxon**):

■ Vetorecht/Einstimmigkeitsprinzip

Jeder Partner im Netzwerk, auch „kleine“ Partner, hat das Recht, gegen Entscheidungen, die substantiell seine Interessen berühren (z. B. Entscheidungen über größere Investitionen, Produktentwicklungen, Vertriebskampagnen), ein Veto einzulegen bzw. Einstimmigkeit zu verlangen. **Stabilisierend** und damit **funktional** ist dies deshalb, weil ein Partner ansonsten bei erheblichen Meinungsabweichungen gezwungen wäre, das Netzwerk zu verlassen. Somit wäre das Netzwerk geschwächt. **Paralysierend / retardierend** und damit **dysfunktional** wirken solche Regelungen jedoch in reifen Stadien des evolutionären Netzwerks, wenn ein Partner z. B. expansionsgerichtete Entscheidungen blockiert, um spezifische Partialinteressen (über ein Junktim) durchzusetzen.

■ Gremienproporz

In frühen Netzwerkstadien zahlt es sich regelmäßig aus, alle wesentlichen Managementgremien / Komitees mit Repräsentanten aller Netzwerkpartner zu besetzen. Funktional ist diese Regelung deshalb, weil sie dafür sorgt, dass Netzwerkpartner

- ihre Interessen und Erfahrungen einbringen können,
- im Wege des wechselseitigen Informationsaustausches Transparenz besitzen (Vertrauen),
- sich mit den Entscheidungen des Netzwerks identifizieren.

Eine Verletzung dieser Kriterien kann dazu führen, dass sich Netzwerkpartner überverteilt fühlen, Misstrauen entwickeln oder sich nicht voll mit den Zielen des Netzwerks identifizieren. Diese und ähnliche Wirkungen führen zur Destabilisierung eines Netzwerks und sind somit dysfunktional.

Mit zunehmender Komplexität und Größe eines Netzwerks kommt es jedoch zu praktischen Problemen: Nicht jeder Partner verfügt über eine adäquate Personalausstattung, um Gremien flächendeckend (qualifiziert) zu besetzen. Die Mehrfachvertretung ähnlicher fachlicher Expertise in Gremien führt zu inhaltlicher Überkomplexität und hohem Zeitbedarf von Entscheidungsprozessen. Minoritätspositionen verwässern angemessene Problemlösungen und behindern klare Entscheidungen.

Ein systemimmanentes Merkmal von Evolutionsnetzwerken ist also das **Paradoxon**:

Funktionale, das Entstehen und Wachstum von Netzwerken begünstigende Faktoren verursachen mit zunehmendem Wachstum, Gewicht und Erfolg des Evolutionsnetzwerks Dysfunktionalitäten und behindern seinen weiteren Erfolg. In reifen Stadien evolutionärer Netzwerke wird die Auflösung dieser Paradoxa (neben der Realisierung weiterer Effizienzvorteile) zur anspruchsvollsten Aufgabe für Management und (oft auch) Anteilseigner.

3.5 Fusion

Im hochentwickelten Stadium des Evolutionsnetzwerks stört genau das, was zum Erfolg geführt hat: die Netzwerkstruktur. Die Zusammenarbeit zwischen den Partnern funktioniert. Das Netzwerk hat seine Partner in eine neue unternehmerische Dimension geführt. Die neuen Tätigkeitsfelder des Netzwerks sind bestimmend für den wirtschaftlichen Erfolg seiner Partnerunternehmen und prägen deren Organisations- und Führungsstruktur. Für keinen (wesentlichen) der beteiligten Partner würde ein Austritt aus dem Netzwerk unternehmerisch noch Sinn machen. In diesem Stadium hat das Netzwerk seinen Zweck, die beteiligten Unternehmen in eine neue Dimension zu führen, erreicht. Ab hier ist es nicht mehr sinnvoll, die oben erläuterten Dysfunktionalitäten zu akzeptieren. Das Netzwerk wird nicht mehr gebraucht, da der logische nächste Schritt die Schaffung **einer neuen Einheit** ist. Das heißt, die logische Zwangsläufigkeit ist eine **Fusion**.

Signifikante Optimierungserfolge werden bei einer Fusion typischerweise nicht nur auf der Ebene operativer Leistungsprozesse, sondern vor allem im Bereich von Managementprozessen, -strukturen und -ressourcen erzielt. Rationalisierungseffekte auf der Managementebene, die nach wie vor „kulturell“ nur bedingt akzeptiert werden, zeigen **wiederum ein interessantes Paradoxon**: Der Übergang zur nächsten Entwicklungsstufe des Netzwerks soll aus eben denjenigen Managementpositionen heraus erkannt, initiiert und gesteuert werden, die von der damit verbundenen Effizienzsteigerung persönlich negativ betroffen sind. Dies führt nicht selten dazu, dass der Schritt des Übergangs zur Fusion wesentlich später erfolgt, als es die rein sachlichen Gegebenheiten eigentlich nahe legen. Letztlich ist es, vor allem in dieser Phase, realitätsfremd, von rein systemlogisch und effizienzorientiert denkenden „Managementrobotern“ auszugehen, die keinerlei Individualinteressen verfolgen. Daher ist es oft die Rolle von Kapitalgebern / Anteilseignern, den Übergang zur Fusion zu initiieren oder gar zu erzwingen.

In der Unternehmenspraxis sieht man selten „reine“ Transformationen zur Fusion. Verursacht durch (Organisations-) individuelle Partialinteressen sind Widerstände zu überwinden und pragmatische, lebensfähige Kompromisse einzugehen (vgl. grundsätzlich zu personellen und sachlichen Barrieren im Zuge tiefgreifender Wandlungsprozesse Krüger, 2000, S.84ff.). Beispiele hierfür sind „Standortgarantien“, die Anpassungsprozesse von Produktionskapazitäten zeitlich hinausschieben und so den Übergang in die neue

unternehmerische Einheit für Betroffene und deren Interessensvertreter erträglicher bzw. vertretbarer gestalten. Ein weiteres typisches Beispiel sind sogenannte „Doppelspitzen“ im Vorstandsvorsitz oder die Besetzung von Schlüsselfunktionen des Managements nach Partner-Proporz. (Vgl. die ausführliche Schilderung solcher Sachverhalte am Beispiel der europäischen Luft- und Raumfahrtindustrie Ende der 90er Jahre bei Aruli 2001, S.167ff.). Solche Organisationsmuster erscheinen zwar ineffizient, sind jedoch unternehmerisch durchaus sinnvoll, da frühzeitige Wahrnehmungsmuster wie „Gewinner / Verlierer“ und daraus entstehende Lähmungserscheinungen den Fusionserfolg behindern. Solche pragmatischen Einsichten in die Realität verschieben notwendige Rationalisierungsschritte auf spätere Zeitpunkte, sind aber entgegen oberflächlicher Eindrücke in Abwägung aller Aspekte oft der kürzeste Weg zum Ziel.

4. Zusammenfassung

Unternehmensnetzwerke können sehr unterschiedliche Ziele verfolgen. Dies können rein **operative** Optimierungsziele sein. **Strategisch** interessant sind Netzwerke als **Plattformen für unternehmerische Quantensprünge**, die ohne Netzwerke überhaupt nicht oder nur unter Inkaufnahme erheblicher Risiken oder unakzeptablen Zeitbedarfs vollzogen werden können.

Je nach Zielsetzung und dem erreichten Erfolg sind unterschiedliche Praxistypen von Netzwerken zu beobachten. Diese unterschiedlichen Typen verfügen über **differenzierte "Architekturen"**, verschiedene Merkmale im Hinblick auf den Gültigkeitsbereich des Netzwerks, unterschiedliche Organisations- und Führungsmechanismen sowie einen im Netzwerk herrschenden typischen "Geist". Der **"Preis des strategischen Wachstums"** sind spezifische **Dysfunktionalitäten und Paradoxa**, die völlig neue Herausforderungen an Management und Anteilseigner stellen. Abb. 1 gibt einen zusammenfassenden Überblick.

	Optimierungs- netzwerk	Projekt- netzwerk	Evolutions- netzwerk	Fusion
Dominantes / architekturbe- stimmtes Ziel	<ul style="list-style-type: none"> ■ Risikobe- grenzung ■ Effizienz- steigerung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wachst. / Exp. ■ Strategische Ni- veauanhebung 	Strategische Neu- schöpfung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Eliminierung NW-spezif. Nachteile ■ neues Untern.
Typische Beispiele	<ul style="list-style-type: none"> ■ Einkaufs- kooperation ■ Vermarktungs- gesellschaft ■ Abrechnungs- gesellschaft 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Projektkonsortien ■ Eurotunnel ■ Airbus A300 ■ Flugzeugtrieb- werk V2500 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Airbus- Konsortium der 90er Jahre 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Airbus Industrie innerhalb des EADS-Konzerns (seit 2001)
Netzwerkpartner (Beispiele)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Unternehmen ■ Landwirte ■ Arztpraxen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bauunternehmen ■ Flugzeugherstel- ler ■ Triebwerksher- steller 	<ul style="list-style-type: none"> ■ DASA ■ Aerospatiale ■ Brit. Aerospace ■ CASA 	-
Gewicht / Anteil der NW-Aktivität	<ul style="list-style-type: none"> ■ gering ■ nur einzelne Funktionsberei- che 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Beteiligung aller Kernfunktionen, ■ jedoch nur aus- gew. Produkte / Projekte 	überwiegender Teil der unt. Aktivität	100 %
Wechselseitige Abhängigkeit der NW-Partner	gering	mittel	hoch	-
Dominierende Koordinations-/ Integrationsme- chanismen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verträge ■ operative Sach- zwänge 	<ul style="list-style-type: none"> ■ gemeinsame Pro- jektinteressen ■ unternehmerische Attraktivität 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rollenbild ■ geübte Verhal- tensmuster ■ Vertrauen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ einheitliche Füh- rung ■ Abschied von der Pluralität
"Geist" / Identität	Geschäftspartner	Zweckgemeinschaft	Verbündete	Familie
Typische Themen / Probleme	Vertragsthemen	fragliche Perspektive nach Projektende	Kampf um Führungs- rolle	<ul style="list-style-type: none"> ■ „Sieger / Verlie- rer“ ■ Identitätsverlust
Erfolgsmaßstab	operative Effizienz	Projekterfolg	Markterfolg, strateg. Perspektive	langfristiges Wachs- tum
Wirkung auf Markt / Wettbe- werb	selektive Vorteile (Kosten, Preise)	partielle Wettbewerbs- veränderungen	fundamentale Agglo- meration von Ange- botsmacht	endgültige Neuord- nung der Wettbe- werbsstruktur
Konsequenz bei Erfolg	<ul style="list-style-type: none"> ■ Beibehaltung ■ „Test“ von Pro- jekten 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ausweitung auf andere Produkte/ Märkte ■ Übergang zum Evolutionsnetz- werk 	Fusion	Beibehaltung und Ausbau

Abb. 1: Netzwerktypen in der Unternehmenspraxis

Unternehmerischer Erfolg auf den einzelnen Entwicklungsstufen der beschriebenen Netzwerktypen hat fast zwangsläufig spezifische logische Konsequenzen: Erfolg auf den einzelnen Stufen legt den Übergang auf die nächste Entwicklungsstufe nahe, weil dadurch "**Quantensprünge**" der **Unternehmensexistenz** vollzogen werden können (vgl. Abb. 2).

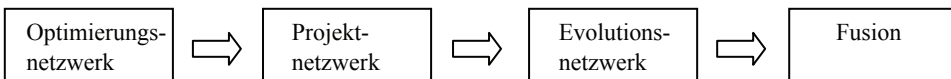


Abb. 2: Strategischer Wachstumspfad

Mit gleicher Zwangsläufigkeit führen systemimmanente Merkmale von Netzwerken aber dazu, dass spezifische Nachteile temporär akzeptiert und "gemanaged" werden müssen. Dies ist bis zu dem Punkt erforderlich, an dem ein "**Paradoxon**" die Ablösung des Netzwerks als Organisations- und Führungsform fordert. Auf der Ebene des Topmanagements kann dies dazu führen, dass gerade ein Teil der Personen, die als "Schöpfer" und Manager erfolgreicher Netzwerke große unternehmerische Erfolge geschaffen haben, in der Fusion als letzter Optimierungsstufe und endgültiger Absicherung des "Quantensprungs" erhebliche persönliche Verluste hinnehmen müssen. Diese sachlogisch naheliegende Entwicklung ist allerdings nicht zwangsläufig determiniert. Eine Fülle von Beispielen in der Praxis zeigt, dass in ihren Interessen entsprechend bedrohte Topmanager, eine entsprechende Machtbasis vorausgesetzt, solche Entwicklungen (also z.B. Fusionen) wirksam verhindern oder zumindest stark verzögern können (vgl. hierzu Beispiele aus der europäischen Luft- und Raumfahrtindustrie Ende der 90er Jahre bei Aruli 2001, S.167ff.). Politische Prozesse und Dimensionen, also z.B. Macht-, Konflikt- und Durchsetzungsaspekte des Unternehmensgeschehens begleiten grundsätzlich immer die sachrationalen Dimensionen des Unternehmensalltags und können diese auch situationspezifisch vollständig dominieren. Sie sind wesentlicher Bestandteil des Unternehmensgeschehens und besitzen aus praktischer Sicht oft sogar höhere Bedeutung als die "offiziell" im Vordergrund stehenden Sachthemen.

Es ist im Wesentlichen der Verdienst von Wilfried Krüger, dem das vorliegende Werk gewidmet ist, diese Aspekte als erster im Rahmen der Betriebswirtschaftslehre einer umfassenden wissenschaftlichen Analyse unterzogen zu haben. Wilfried Krüger hat in seinen wegweisenden Schriften über **Konflikthandhabung** (vgl. Krüger 1972) und **Macht in der Unternehmung** (vgl. Krüger 1974) als erster die Perspektive betriebswirtschaftlicher Forschung und praktischer Managementlehre für diese Themen eröffnet. In einer Zeit, in der solch politische Aspekte in Forschung und Lehre von der Unternehmensführung bestenfalls in Randbemerkungen erwähnt wurden, hat er den Boden dafür bereitet, dass die entsprechenden Unternehmensprozesse in der Vielschichtigkeit betrachtet werden, die der Realität erst wirklich entspricht. Für diese Leistung gebührt ihm ein Ausmaß an Respekt, das in Wissenschaft und Unternehmenspraxis nur wirkliche Innovatoren genießen dürfen.

Literaturverzeichnis

- Aruli, A.M. (2001): Strategische Handelspolitik der Europäischen Union in der Hochtechnologieindustrie seit Maastricht 1992, Diss., Freie Universität Berlin, 2001.
- Bovet, D.M./Martha, J.A. (2000): Lessons from the Innovators, in: *Supply Chain Management Review*, 3/2000, S.85-91.
- Buchholz, W./Bach, N. (2001): The Evolution of Netsourcing Business Models, Arbeitspapier Nr. 2/2001 der Professur für Betriebswirtschaftslehre II der Universität Gießen, Gießen 2001.
- Europäischer Leitfaden (1998): Europäischer Leitfaden für KMK-Allianzen im Zulieferbereich (1998), Amt für amtliche Veröffentlichungen der europäischen Gemeinschaften, Luxemburg 1998.
- Häcki, R./Lighton, J. (2001): The future of the networked company, in: *The McKinsey Quarterly*, Nr. 3, 2001, S.26-39.
- Hemm, H./Diesch, P. (1992): Internationale Kooperationen und Strategische Allianzen-Ziele, Probleme und praktische Gestaltung unternehmerischer Partnerschaft, in: Kumar, N./Hausmann, H. (Hrsg.), *Handbuch der internationalen Unternehmenstätigkeit*, München 1992, S.531-547.
- Kracht, F. (o.J.): Der europäische Airbus. Leichtfertige Herausforderung oder marktgerechtes Denken? o.O., o.J.
- Krüger, W. (1972): Grundlagen, Probleme und Instrumente der Konflikt-handhabung in der Unternehmung, Berlin 1972.
- Krüger, W. (1974): Macht in der Unternehmung, Stuttgart 1974.
- Krüger, W. (2000): Strategische Erneuerung: Probleme, Programme und Prozesse, in: Krüger, W. (Hrsg.): *Excellence in Change*, Wiesbaden 2000, S.31-98.
- Krüger, W. (2002): Auswirkungen des Internet auf Wertketten und Geschäftsmodelle, in: Frese, E./Stöber, H. (Hrsg.): *E-Organisation-Strategische und organisatorische Herausforderungen des Internet*, Wiesbaden 2002, S.63-89.
- Perlmutter, H.V./Heenan, D.A. (1986): Globale strategische Partnerschaften, in: *Manager Magazin*, 5/1986, S.238-244.
- Sattelberger, T. (o.J.): Strategische Allianznetzwerke der Airline Industrie: Management von Netzwerkstrukturen am Beispiel der Star Alliance, o.J., Internet.
- Schuh, G./Strack, J. (1999): Virtualität in der produzierenden Industrie, in: *Technologie & Management*, 5/1999, S.10-14.

Bernd Eichler

Machtverteilung und Konfliktregelung in Netzwerken

1. Macht und Konflikte in der Unternehmung	118
2. Machtbereiche und Konfliktfelder in Netzwerken.....	120
3. Machtverteilung in Wertschöpfungsnetzwerken.....	123
4. Konfliktregelung in Wertschöpfungsnetzwerken	128

1. Macht und Konflikte in der Unternehmung

Macht wurde früher und wird auch heute noch als „unfassbares“, teilweise „böses“ gesellschaftliches Phänomen verstanden. Andererseits haben sich schon früh politische Autoren (z.B. Cicero, Machiavelli) wie auch Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler mit Macht in Staaten und sozialen Systemen, zu denen ja auch Unternehmungen gehören, befasst. Eine erste betriebswirtschaftliche Aufarbeitung hat Krüger 1976 veröffentlicht. Darauf aufbauend wurden in den folgenden Jahren Projekte zur „**Machtverteilung in der Unternehmung**“ durchgeführt, deren Ergebnisse auf die in der Unternehmungsverfassung begründeten Beziehungen vor allem zwischen Unternehmungsleitung, Arbeitnehmern und Kapitalgebern zielten (vgl. Krüger 1982; Thost 1983; Eichler 1985). Die begrifflichen und methodischen Grundlagen dieser Studien sollen hier auszugsweise skizziert und später auf Wertschöpfungsnetzwerke angewendet werden.

„Macht ist die Möglichkeit von Personen(-gruppen), auf das (die) Handlungsfeld(er) anderer Personen(gruppen) einzuwirken“ (Krüger 1976, S.5). Wenn man die beteiligten Personen(gruppen) zunächst neutral als Akteure bezeichnet, lassen sich verschiedene Mitglieder des Systems „Unternehmung“ hinsichtlich ihrer Macht analysieren. Dabei ist zwischen der **absoluten Macht** eines Akteurs („A hat Macht“), also seines Einflusses auf relevante Handlungsfelder, und der **relativen Macht** („A ist mächtiger als B“) als verrechnete Machtdifferenz zu unterscheiden (vgl. Krüger 1976, S.5-7). Unter **Machtverteilung** ist dann die „Verteilung resp. Aufteilung der Innenmacht eines Systems auf einzelne Subsysteme“ (Krüger 1976, S.148) zu verstehen.

Die Analyse dieser Machtverteilung setzt die Unterscheidung verschiedener Machtmerkmale bzw. Machtkomponenten voraus:

- **Machtbasen** (vgl. Krüger 1976, S.11ff.) sind Grundlage der Einflussnahme in sozialen Systemen. Als besonders wichtig haben sich dabei die **Sanktionsmacht** (Belohnungs- und Bestrafungsmöglichkeiten) und die **Informationsmacht** herausgestellt. In betriebswirtschaftlichen Systemen kann die Sanktionsmacht auf die Entscheidungsprozesse abgebildet werden. Informationsmacht beruht hingegen zunächst auf dem Besitz von Informationen, die dann beeinflussend vor allem in Planungsprozessen einsetzbar sind. Insofern korrespondieren die Machtbasen mit der
- **Machtstärke** (vgl. Krüger 1976, S.20ff; Krüger 1982, S.4ff.), die sich als „Intensität der Einflussmöglichkeiten“ (ebd., S.20 bzw. S.4) auf den beiden Machtbasen ebenso unterscheiden kann wie in verschiedenen Machtbereichen (s.u.). Dort sind jeweils die Ausprägungen verschiedener **Machtstärke-Indikatoren**, die sich auf die betrieblichen Planungs- und Entscheidungsprozesse sowie die flankierenden Informationsmöglichkeiten beziehen, zu ermitteln (s.u. Abb. 2; s.a. Krüger 1982).
- **Machtbereiche** (vgl. Krüger 1976, S.17ff.) detaillieren das relevante Handlungsfeld der Akteure inhaltlich und erlauben eine differenzierte Anwendung der Machtstärke-

Indikatoren. Sie erfassen also den „sachlichen Umfang der Macht“ (ebd., S.17). In den Analysen der Machtverteilung wurde jeweils die **Unternehmungspolitik** in güterwirtschaftlich gegliederte Teilpolitiken zerlegt (Krüger 1982, S.6ff.; Eichler 1985, S.175ff.). Zur Berücksichtigung unterschiedlicher Wertigkeit der Machtbereiche für die Zielerreichung der Akteure, kann eine subjektive aktorenspezifische **Machtbereichsgewichtung** beitragen (Krüger 1976, S.28ff.; Krüger 1982, S.14ff.).

Vereinfacht dargestellt lässt sich die Macht eines Akteurs (A) also messen als Summe der in allen relevanten Machtbereichen (Mbe) erzielten Machtstärken (MS_i), die mit den Machtbereichsgewichten (MBG_i) zu multiplizieren sind (vgl. Krüger 1982, S.2):

$$\text{Macht (Aktor)} = \sum_i MS_i(A) \cdot MBG_i, \quad \forall i \in \text{Mbe}$$

Dieser Ansatz führt zur **formalen Machtverteilung**, die sich aus „sichtbaren“ formalen Regelungen und Kompetenzzuweisungen, wie z.B. Gesetzen und Rechten, Verträgen und Organisationen ergibt. Sie kann sich stark von der **faktischen Machtverteilung** (vgl. Krüger 1976, S.15ff.) unterscheiden, da z.B. Machtvakua („es kann nie Alles geregelt sein!“) und vor allem die Machtnutzung zu weiteren Determinanten von Macht in Unternehmungsprozessen führen (s.u. Abb. 3; s.a. Krüger 1976, S.79ff.). In solchen Prozessen, aber auch zwischen Unternehmungen treten dann u.a. Konflikte auf.

Als **Konflikt** lässt sich jede Spannung bezeichnen, die sich durch eine latente oder manifeste Grundsätzlichkeit kennzeichnet. Dabei reicht der „Spannungsbogen ... von einfachen Meinungsverschiedenheiten bis hin zu Machtkämpfen“ (Krüger 1973, S.17), so dass auch die Machtposition hier mittelbar einwirkt. Da Konflikte in Unternehmungen - wie im Wirtschaftsleben allgemein - „normal, allgegenwärtig, permanent und produktiv nutzbar“ (Krüger 1973, S.14) sind, ist es Aufgabe eines **Konfliktmanagements** eine „zielorientierte, bewusste Gestaltung und Steuerung von Konfliktfeldern und Konfliktprozessen“ (Krüger 1973, S.15) herbeizuführen. Um die sachlichen Aspekte zu betonen, die an Problemlösung orientierten Anstrengungen zu fördern und destruktive Tendenzen zu vermeiden, sind unnötige und unproduktive Schärpen der Konflikte zu reduzieren, andererseits aber durchaus auch produktiv wirkende Spannungsfelder zu erzeugen (vgl. Krüger 1973, S.21).

Da Konflikte in Form von Prozessen ablaufen (vgl. Krüger 1973, S.23ff.), sind sie in einer schematischen Reihenfolge zu betrachten: Auf die Konfliktenstehung folgt zunächst die Konfliktwahrnehmung durch die Akteure, die durchaus unterschiedlich ausfallen kann („Konfliktverzerrung“) und danach die Konfliktanalyse als wesentliche Grundlage des Konfliktmanagements: Die Feststellung der **Konfliktbereiche** lässt sich hier auf die Struktur der Machtbereiche beziehen, wobei allerdings die Unterscheidung zwischen Innen- und Außenkonflikten sowie Individual-, Intra- und Intergruppenkonflikten (vgl. Krüger 1973, S.11 und 45ff.) im Kontext „Netzwerke“ verschwimmt. Darüber hinaus sind auch die Konfliktursachen zu ermitteln. Besonders wichtig ist die richtige Deutung der **Konfliktdimensionen** (vgl. Krüger 1973, S.25 und 74ff.), da Konflikte typischer-

weise mehrdimensional auftreten und die Unterscheidung von Sachkonflikten, persönlichen Konflikten und Wertkonflikten grundlegend für jede Konfliktregelung ist!

Die **Konfliktreaktion** ergibt sich schließlich aus dem realen Zusammenspiel aller am Konflikt Beteiligten, wobei sowohl unregelmäßiges Konfliktverhalten auftreten als auch ein zielorientierter Konflikt-Mix (Krüger 1973, S.121ff.) eingesetzt werden kann. Dabei ist zu beachten, dass aus Konfliktreaktionen wieder neue Konflikte entstehen können, so dass sich eine zyklische Folge von Konfliktprozessen ergibt (vgl. Krüger 1973, S.26ff.). Konflikte lassen sich unterdrücken (latent halten), umgehen oder austragen (Krüger 1973, S.25), damit praktisch also verdrängen, lösen oder eskalieren! In Unternehmungen dient die Hierarchie mit ihren übergeordneten Instanzen und Abstimmungsgremien auch der Konfliktregelung, dies kann aber auch ein dezidiertes Konfliktmanagement übernehmen (zu dieser Idee vgl. Krüger 1981, S.938ff.). In Netzwerken scheinen diese Instrumente aber zu fehlen.

2. Machtbereiche und Konfliktfelder in Netzwerken

Wertschöpfungsnetzwerke stellen - im Gegensatz zu Betrieben und Unternehmungen - weniger hierarchisch strukturierte und schwächer zusammenhängende Systeme dar, die eine deutliche Tendenz zur Dezentralisierung ihrer Organisation zeigen. Dabei ist stets zu berücksichtigen, dass sich Netzwerke auflösen und von Netzwerk-Teilnehmern verlassen werden können. Dennoch treten die betriebswirtschaftlichen Phänomene **Macht und Konflikt auch innerhalb von Netzwerken** auf, da die handelnden Partner auch im Netzwerk planen, entscheiden und kommunizieren!

Die (formale) Macht eines Netzwerkteilnehmers spiegelt seine Einflussmöglichkeiten auf die strategischen, konstitutiven und operativen Entscheidungsfelder des Wertschöpfungsnetzwerkes wider, in denen darüber hinaus auch Konfliktpotentiale lauern. Daraus ergibt sich die formale Machtposition jedes Netzwerk-Teilnehmers („Aktors“), die sich dann auch vergleichen („Machtverteilung“) und in die zu erwartende faktische Macht überführen lässt.

Die Entscheidungsfelder der Unternehmungspolitik, die bei der Machtverteilung in der Unternehmung interessierten, finden bei Netzwerken ihr Pendant in den „Operations“, also der Netzwerkpolitik. Diese überträgt das Netzwerk aber weitgehend und möglichst eindeutig an die Netzwerk-Partner. Wichtiger sind daher die **Strategie** und die konstitutiven Elemente des **Geschäftsmodelles**, die Netzwerke prägen und die Mitgliedschaft, die Aufgaben und das Zusammenwirken der Netzwerk-Teilnehmer regeln (vgl. dazu Krüger/Bach 2001, S.42ff. sowie den einführenden Grundlagenbeitrag in diesem Band).

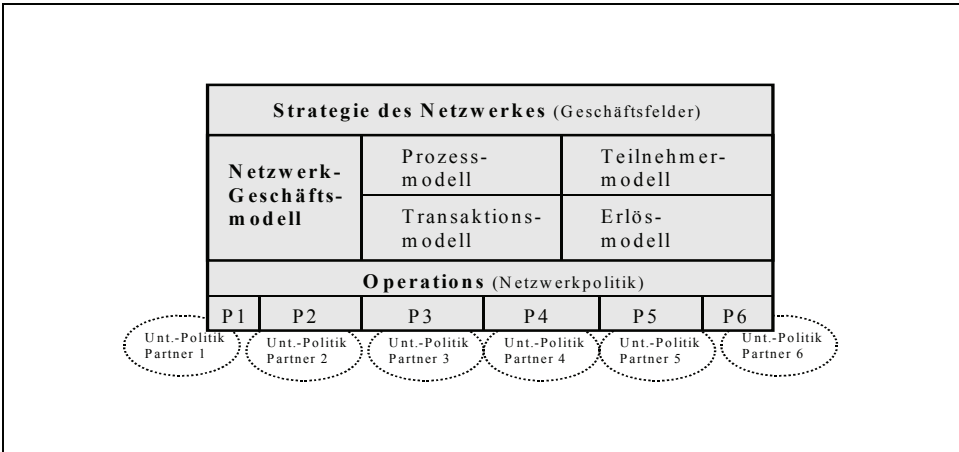


Abb. 1: Entscheidungsfelder in Netzwerken

Die **Netzwerk-Strategie** im Sinne eines Produkt-Markt-Konzeptes dürfte meist auf einem Grundkonsens der Teilnehmer beruhen und im gegebenen Netzwerk gar kein Entscheidungsfeld darstellen, da jede Änderung zur Auflösung des Netzwerkes führen kann. Insofern ist hier zumindest Einstimmigkeit bei Strategie-Evolutionen geboten, da das Konfliktpotential sonst immens würde. Bei auf einen Partner fokussierten monozentrischen Netzwerken kann allerdings eine Strategieänderung auch „autoritär“ vorgegeben werden, was aber weitreichende Konsequenzen für das Geschäftsmodell des Netzwerkes, speziell das Teilnehmermodell haben kann.

Aus der Netzwerkstrategie ergibt sich zunächst das **Prozessmodell**, das die notwendigen Wertschöpfungsprozesse abbildet. Tendenziell wird sich der strategische Grundkonsens hier im Geschäftsmodell fortsetzen, speziell wenn es um Festlegung, Integration und Ablauf der Prozesse geht. Kritisch dürfte aber jeder prozessverändernde Optimierungsauftrag sein, der mittelbar stets auf Arbeitsteilung und Operations wirkt. Insofern bilden auch jede Extraktion von Prozessen und die Abgrenzung zu den proprietären Prozessen der Netzwerk-Partner wichtige Konfliktfelder.

Damit ist die Arbeitsteilung („Rolle“) der Partner angesprochen, die sich aus dem **Teilnehmermodell** ergibt. Diese **Rollenverteilung** stellt sicherlich einen der wichtigsten und ggf. konfliktträchtigen Machtbereiche dar, da jede Rollenverschiebung unmittelbar die Kosten der Partner beeinflusst! „Übergeordnete“ und steuernde Rollen, wie z.B. Beiratsmitglied, Geschäftsführung oder Netzwerk-Steuerung können außerdem Verschiebungen in der Machtverteilung erlauben, ohne dass die konstitutiven Grundlagen verändert werden (siehe 3.). Die Zusammensetzung und Veränderung des Partnerkreises ist das schwerwiegendste konstitutive Entscheidungsfeld: Hier sind speziell das **Aufnahmeverfahren**, das im 3. Kapitel als Beispiel dienen wird, und die **Ausschlussmöglichkeiten** zu nennen, die wesentlichen Einfluss auf ein Netzwerk erlauben. Dem stehen aber

meist **Kündigungsrechte** der Netzwerk-Teilnehmer gegenüber, die ein Netzwerk sogar auflösen können, wenn der ausscheidende Partner unersetzbar ist. Diese Machtbereiche wirken vor allem über ihr Drohpotential und eine Hebelwirkung auf andere Entscheidungsfelder. Zu beachten ist dabei aber, dass diese Maßnahmen i.d.R. nur einmalig anwendbar und oft wegen der finanziellen Konsequenzen zu relativieren sind.

Das attraktivste Teilmodell ist sicherlich das **Erlösmodell**, das die Wertschöpfungsverteilung regelt. Hier kann bereits die **Erlösentstehung** zum Streitfall werden. Speziell die Steuerung der kundennahen Prozesse („Erlösquelle“) verleiht meist eine besondere Machtposition und kann Synergieeffekte mit dem Eigengeschäft einzelner Partner bieten. Bei Netzwerken mit hohen Investitionen bzw. Anlaufverlusten kann deren Finanzierung die Stimmrechte und Erlös- bzw. Gewinnverteilungsschlüssel bestimmen. Andererseits wird auch eine **Rückzahlung** von (auch proprietären) Investitionen und Einlagen zu kritischen Situationen für ein Netzwerk führen. Restriktive Regelungen in diesem Bereich relativieren aber Kündigungsrechte und Ausschlussmöglichkeiten.

Im laufenden Geschäft wird die **Erlösverteilung** im Mittelpunkt des Interesses der Partner stehen. Dabei ist zunächst zu fragen, wer die Erlöse des Netzwerkes vereinnahmt? Danach stellt sich die Frage, wie die Kosten der Netzwerk-Prozesse verrechnet werden. Idealtypisch ergibt sich eine Bruttoverteilung der Erlöse über Schlüssel oder Binnenpreise (ohne Kostenverrechnung!) oder eine Nettoverteilung der „Netzwerk-Gewinne“ (mit Kostenverrechnung!). Die Festlegung der Verteilungsschlüssel stellt in beiden Fällen einen wichtigen Machtbereich und ein grundsätzliches Konfliktfeld dar. Dabei ist aber nicht zu übersehen, dass die Gewinne der Netzwerk-Teilnehmer ebenso von der Kostenverteilung bzw. -verrechnung bzw. -erstattung abhängen, die sich viel schlechter regeln lässt und die daher ein enormes Konfliktpotential birgt. Dies gilt speziell wenn es einem Netzwerk-Teilnehmer gelingt, Kosten auf Andere abzuwälzen, oder er unerwartete Kosten (z.B. einer Reklamation) alleine tragen soll.

Damit ist auch das **Transaktionsmodell** angesprochen, das die Geschäfte zwischen den Netzwerk-Partnern regelt, wobei sowohl die „Kostenverrechnung“ als auch die nichtmonetären Schnittstellen zu koordinieren sind. Langfristige Verträge (=Regeln) einerseits und situative Spot-Abschlüsse (=Markt) andererseits bilden die Extrempunkte der Bestimmtheit von Transaktionen. Speziell bei längerfristiger Zusammenarbeit ist die **Koordination** in Regelwerke zu fassen oder eine Steuerungskompetenz festzulegen. Sie kann entweder einem Netzwerk-Partner vollständig („Steuerungsspezialist“) bzw. „nebenbei“ (z.B. dem Vermarkter) oder mehreren bzw. allen Netzwerk-Partnern gleichberechtigt übertragen werden. Diese **Steuerungskompetenz** dürfte einen bedeutenden Machtbereich in Netzwerken darstellen und gerade für das Konfliktmanagement sehr wichtig sein!

Wenn bei den „**Operations**“ als der operativen Netzwerkpolitik eine vorbestimmte Arbeitsteilung herrscht, die dem jeweiligen Teilnehmer die Planungs- und Entscheidungskompetenzen für „seine“ Aufgaben grundsätzlich delegiert, liegt eine eindeutige Machtübertragung vor, die auf den ersten Blick auch wenig Konfliktpotential birgt. Dies macht

dann auch eine Unterscheidung zwischen (operativer) Netzwerkpolitik und der Unternehmenspolitik der Netzwerk-Partner überflüssig. Andernfalls stellt sich die Frage, ob ein machtausübender Partner auf die vom Netzwerk auf andere Partner delegierten Prozesse einwirken kann (oder soll) und - evtl. sogar darüber hinaus - andere außerhalb des Netzwerkes liegende unternehmerische Aktivitäten eines anderen Partners beeinflusst, in dem er z.B. gewisse Handlungen verbieten darf (z.B. Wettbewerbsverbot in netzwerknahe Geschäftsfeldern!)? Jede Machtausübung in diese delegierten bzw. proprietären Bereiche hinein birgt aber ein enormes Konfliktpotential.

Insgesamt gesehen dürften in einem funktionierenden und wertschöpfenden Netzwerk die Strategie, das Prozess- und Transaktionsmodell sowie die Operations (Netzwerkpolitik) relativ wenig Konfliktstoff bieten und niedrig zu gewichtende Machtbereiche darstellen. Die (strategisch) wichtigsten Machtbereiche befinden sich sicherlich im Teilnehmermodell, das über Mitgliedschaft und Rolle der Partner eine mittelbare Hebelwirkung in alle anderen Entscheidungsfelder besitzt. Jede Beeinflussung des Erlösmodells kann Gewinne verschieben, so dass hier die für die Partner attraktivsten Machtbereiche zu finden sind, die im laufenden Geschäft auch das größte Konfliktpotential bergen dürften. Konstitutiv liegt das kritische Konfliktfeld sicherlich bei Austritt bzw. Ausschluss von Netzwerk-Teilnehmern, wobei die typischen Streitigkeiten dann eigentlich wieder das Erlösmodell betreffen (Abfindungen, Nachforderungen etc.).

3. Machtverteilung in Wertschöpfungsnetzwerken

Die Machtstärke der Netzwerkteilnehmer für die verschiedenen Entscheidungsfelder (=Machtbereiche) kann mit Hilfe von **Machtstärke-Indikatoren** gemessen werden. Sie sollen hier kurz erläutert (zur Herleitung vgl. Eichler 1985, S.161ff.) und am Beispiel des Aufnahmeverfahrens im Teilnehmermodell verdeutlicht werden. Dazu sind zunächst die Ausprägungsstufen der Entscheidungspartizipation darzustellen:

- Die höchste Entscheidungspartizipation liegt vor, wenn ein Netzwerk-Partner **allein entscheiden und anordnen** kann. Er kann also z.B. einen neuen Netzwerk-Teilnehmer aufnehmen, ohne seine bisherigen Netzwerk-Partner zu fragen.
- Ein **Vetorecht** stellt die nächste Stufe der Entscheidungspartizipation dar. Damit kann ein Netzwerk-Teilnehmer jede ihm unliebsame Aufnahme verhindern.
- Eine **qualifizierte Entscheidungspartizipation** bedeutet, dass ein Netzwerk-Teilnehmer mit anderen kooperieren muss, um eine Entscheidung herbeizuführen, also z.B. die Aufnahme eines neuen Partners zu erreichen. Typisch dürften dafür **Mehrheitsentscheidungen** sein. Dabei ist noch zu unterscheiden, ob nach „Teilnehmern“ oder nach differenziert festgelegten „Beteiligungsquoten“ (wie bei Kapitalgesellschaften) abgestimmt wird. Im letzten Fall entsteht aber bei „absoluter Mehrheit“

eines Netzwerk-Partners eine zwingende Entscheidungspartizipation. Wenn qualifizierte Mehrheiten (z.B. 2/3 oder 75%) gefordert sind, ist dann noch zwischen „anordnend“ und „blockierend“ zu unterscheiden, wobei die blockierende Wirkung ggf. schon bei 25,1% eintritt.

- Eine einfache (atomistische) Entscheidungspartizipation dürfte nur in sehr großen Netzwerken vorkommen oder bei relativ unbedeutenden Stimmrechtsquoten, die einer „abgestimmten“ Mehrheit gegenüberstehen. Sie entspricht daher schon fast einer fehlenden Entscheidungspartizipation, bei der ein Netzwerk-Partner gar kein Stimmrecht besitzt oder zumindest bei bestimmten Entscheidungen, wie z.B. der Aufnahme neuer Partner, nicht mitstimmen darf. Dies tritt zwangsläufig auf, wenn dort ein anderer Netzwerk-Partner über eine anordnende Entscheidungspartizipation verfügt.

Machtstärke-Indikator:	Ausprägungsgrad:			
	einfach	qualifiziert	zwingend	
Entscheidungspartizipation	z.B. atomistisches Stimmrecht	z.B. koalitionsfähiges Stimmrecht oder Abstimmzwang	z.B. Vetorecht (zwingend blockierend)	z.B. Alleinentscheidung (zwingend anordnend)
Planungspartizipation	z.B. Rederecht	z.B. Beratungsrecht	umfassende Planungsbeteiligung bis zur Entscheidungsvorlage	
Planungsinformationsansprüche	z.B. ungeprüfte Absichtserklärung	z.B. geregelte frühzeitige Information	Einsichtrecht in sämtliche Planungsunterlagen	
Entscheidungsinformationsansprüche	z.B. ungeprüfte Auskünfte	z.B. neutrales Gutachten	Einsichtrecht in die Entscheidungsunterlagen	
Kontrollinformati- onsansprüche	z.B. ungeprüfter Bericht	z.B. geprüfter Bericht	z.B. Einsichtrecht in alle Geschäftsbücher	

Abb. 2: Machtstärke-Indikatoren und ihre Ausprägungen (vgl. Eichler 1985, S.172)

Neben der Entscheidungspartizipation bildet die Planungspartizipation als Maß für die Beteiligung an der Entscheidungsvorbereitung und Voraussetzung für den Einsatz der heute oft wichtigeren Informationsmacht (siehe Thost in diesem Band) eine weitere wesentliche Grundlage für die Machtausübung. Weicht sie für einen Akteur in ihrer Intensität sehr stark von der Entscheidungspartizipation ab, können vorbereitende „Vorent-

scheidungen“ die Entscheidungsmöglichkeiten einschränken, wenn dann z.B. nur noch über die Aufnahme eines vorab ausgewählten Kandidaten abgestimmt wird:

- Eine **einfache Planungspartizipation** erschöpft sich in „**Rederechten**“, die relativ kurz vor der Entscheidungsfindung, z.B. unmittelbar vor einer Abstimmung gewährt werden. So können Netzwerk-Teilnehmer ihre Meinung zur Aufnahme des neuen Partners sagen und damit evtl. das Abstimmungsverhalten Anderer beeinflussen.
- Bei **qualifizierter Planungspartizipation** ist der Netzwerk-Teilnehmer an der Entscheidungsvorbereitung beteiligt, im Beispiel also an der Partnersuche und -bewertung. Mit einem derartigen „**Beratungsrecht**“ kann ein Akteur seine evtl. vorhandene Informationsmacht ausspielen.
- **Zwingende Planungspartizipation** setzt voraus, dass ein Partner die Möglichkeit hat, einen entscheidungsvorbereitenden Prozess, also z.B. das gesamte Aufnahmeverfahren, in seinem Sinne zu steuern und seinen Vorschlag - unverfälscht - zur Abstimmung zu bringen.

Diese formale - also auf „Rechten“ basierende - Planungspartizipation ist stets durch **Informationsmacht** zu ergänzen, um wirksam zu werden. Informationsmacht erfordert aber neben allgemeiner Qualifikation und übergreifendem Wissen auch Informationen über die jeweiligen Entscheidungsfelder, die aus dem Netzwerk gewonnen werden müssen. Sie können sowohl aus informellen Quellen fließen als auch aufgrund von **Informationsansprüchen** erworben werden.

Die Stärke dieser Informationsansprüche ergibt sich aus dem Grad ihrer Detaillierung und Nachprüfbarkeit (vgl. Eichler 1985, S.168f.), so dass

- **senderbestimmte Auskünfte** genügen,
- in Struktur und Wahrheitsgehalt **geregelt Nachrichten** abrufbar sind oder
- empfangergesteuerte **Einsichtrechte** vorliegen.

Zusätzlich sind die Informationsansprüche aber noch hinsichtlich ihrer zeitlichen Positionierung - relativ zur Entscheidung - zu differenzieren:

- Will der Netzwerk-Partner frühzeitig von der geplanten Neuaufnahme, den Suchaktivitäten, den Auswahlkriterien und den in Frage kommenden neuen Partnern erfahren, benötigt er **Planungsinformationsansprüche**.
- Entscheidungsinformationsansprüche beziehen sich hingegen auf das Planungsergebnis und damit z.B. auf die Entscheidungsvorlage zur Neuaufnahme, die u.U. erst kurz vor der Abstimmung im Partnerkreis vorgelegt wird.
- Kontrollinformationsansprüche schließlich wirken erst „ex post“ und zielen auf Berichte über Vergangenheit wie Quartals- bzw. Jahresabschlüsse oder im Beispiel die Benachrichtigung, dass „Fa. Neu“ als Netzwerk-Partner aufgenommen wurde.

So zeigt sich deutlich, dass die verschiedenen Informationsansprüche mit Entscheidungspartizipation und Planungspartizipation abgestimmt sein sollten, da die Partizipati-

onsmöglichkeiten ohne informatorische Basis („Netzwerk-spezifische Informationsmacht“) nur sehr eingeschränkt wirken können.

In Anwendung der Machtstärke-Analyse auf die Geschäftsmodelle von Wertschöpfungsnetzwerken lassen sich vier idealtypische **Machtverteilungstypen** ableiten:

1. **Strategisches Netzwerk oder Projektnetzwerk mit fokalem Partner** (siehe Grundlagenbeitrag sowie Pfohl 2001, S.38): Ein Partner, der sein Netzwerk beherrscht, muss in den wesentlichen Bereichen der Netzwerkstrategie und des Geschäftsmodells über anordnende Entscheidungspartizipation und zwingende Planungspartizipation wie auch Informationsansprüche verfügen. Die anderen Netzwerk-Teilnehmer besitzen dann allenfalls qualifizierte Mitsprache- und Informationsrechte. Lediglich Kündigungsrechte liegen wie in allen Netzwerktypen auch bei den schwächeren Partnern vor und sind u.U. als Hebel zur Gewinnung von (informaler) Partizipation nutzbar. Darüber hinaus dürfte allerdings eine breit verteilte Planungspartizipation im Transaktionsmodell (= partnerschaftliche Zusammenarbeit) sowie „hohe Macht“ (=Selbständigkeit) in den delegierten Prozess- und Operationsfeldern für Netzwerke typisch und vorteilhaft sein. Gerade „Spezialisten“ verfügen über wesentliche Informationsmacht in diesen Feldern, deren Nutzung ja gerade Zweck der Kooperation, z.B. in Zuliefernetzwerken ist.
2. **Einstimmigkeitsnetzwerk**: Bei eher polyzentrisch geprägten und zeitlich begrenzten Netzwerken wird oft die Gleichberechtigung der Netzwerk-Partner betont. Dies setzt einstimmige Entscheidungen in allen konstitutiven Bereichen voraus, was praktisch ein Vetorecht für jeden Netzwerk-Teilnehmer bedeutet. Um das Netzwerk funktionsfähig zu halten, sind sehr klare Abgrenzungen in der Aufgabenteilung und Prozesszuordnung sowie eindeutige Regelungen für Koordination und Konfliktlösung erforderlich. Trotz formaler Gleichberechtigung in der Entscheidungspartizipation können bei diesem (wie auch allen folgenden!) Machtverteilungstypen bei Ungleichverteilung von Planungspartizipation und Informationsmacht einzelne Netzwerk-Partner, die z.B. die „Geschäftsführung“ bzw. die Netzwerk-Steuerung übernehmen oder die marktnahen Prozesse beherrschen, bei geschickter Machtausübung eine deutliche Führungsrolle als „primus inter pares“ erlangen. Andererseits droht bei ungünstiger Arbeitsteilung, fehlendem Vertrauen und aufkommenden Konflikten die Handlungsunfähigkeit des Netzwerkes, die es letztlich zerstören kann. Daher sollte ein Einstimmigkeitsnetzwerk nie aus zu vielen Partnern bestehen!
3. **Abstimmungsnetzwerk**: Um stets handlungsfähig zu sein, lassen sich auch bei vordergründiger Gleichberechtigung Mehrheitsentscheidungen vereinbaren, die auch die „unterlegenen“ Partner binden. Da in Netzwerken der Zusammenhalt geringer ist als in Unternehmungen oder Konzernen, muss dabei allerdings stets die „Austrittsschwelle“ der u.U. benachteiligten Netzwerk-Teilnehmer beachtet werden. Bei großen Netzwerken ist diese Form der Entscheidungsfindung aber angebracht. Wenn die Stimmrechte der Partner variieren, z.B. nach Anteilen an der Wertschöpfung

oder Beteiligung an den Gründungsinvestitionen, können im Extrem Konstellationen entstehen, die einem einzelnen (siehe 1.) oder sehr wenigen Netzwerk-Partnern die volle Entscheidungsmacht geben. Bei „abgestimmter“ Mehrheit kann sich dann eine **Oligarchie** in der Netzwerk-Führung bilden, die faktisch dazu führt, dass eine Partnergruppe eine andere dominiert.

4. **Zweiklassennetzwerk:** Diese Struktur kann auch von vornherein konstitutiv angelegt werden, in dem es einen Partnerkreis (z.B. die Netzwerk-Gründer) gibt, der gemeinschaftlich über anordnende Entscheidungspartizipation oder Stimmrechtsmehrheiten Strategie und Geschäftsmodell des Netzwerkes bestimmt. Er bildet sozusagen ein „engeres Netzwerk“, das den vorstehenden Typen 2. oder 3. entspricht, und auch die Planungsprozesse beherrscht und wesentliche Informationsrechte innehat. Weitere Netzwerk-Teilnehmer wirken eher peripher mit, besitzen kaum Einfluss auf die konstitutiven Netzwerk-Entscheidungen, sind relativ austauschbar und u.U. schon mit Marktpartnern vergleichbar. Da sie aber wichtige Aufgaben der Netzwerk-Politik („Operations“) übernehmen, gehören sie zu einem „weiteren Netzwerk“, dessen Grenzen zur „Beschaffung“ aber verschwimmen.

Diese Idealtypen basieren im Wesentlichen auf formaler Macht, die erst durch Machtausübung und latente Machtwirkungen zu faktischer Macht und damit wirksam wird! Die Machtnutzung hängt von weiteren Determinanten von Macht in Unternehmungsprozessen ab (vgl. Krüger 1976, S.79ff.; s.a. Abb.3):

- **Persönlichkeitsmerkmale** prägen das Machtverhalten und beruhen vor allem auf Wollen (Machtstreben, Motivation, Konfliktbereitschaft) und Können (Qualifikation, Erfahrung, Selbsteinschätzung). Da Netzwerk-Partner i.d.R. Unternehmungen und keine Personen sind, kommen hier deren Führungskräfte ins Spiel, die ihre Persönlichkeit dann auch in das Netzwerk hineinragen.
- **Organisatorisch-institutionale Merkmale** fließen in die formale Macht ein, können aber darüber hinaus als „institutionale Instrumentalität“ auch die hier ansonsten ausgeblendete Durchsetzungsproblematik von Entscheidungen, die Ausstrahlung auf untergeordnete Bereiche (sog. „Transmission“, vgl. Thost 1982, S.112-114 und S.277-291), die Entscheidungs(inter)dependenzen sowie (informale) Kommunikationsbeziehungen komprimiert abbilden. Diese Probleme spielen in Netzwerken sicherlich eine noch größere Rolle als in Unternehmungen, vor allem wenn die Machtverteilung auf „Arbeitsebene“ ganz anders aussieht als auf „Führungsebene“.
- **Situationsmerkmale** wirken besonders dann auf die faktische Umsetzung der Machtposition, wenn Dringlichkeit oder Engpasssituationen die Entscheidungsfindung beeinträchtigen und zur Abweichung von vorgegebenen Abläufen führen, so dass vor allem die eingesetzte Informationsmacht die formal vorhandene Entscheidungspartizipation erodieren kann. Als Beispiel mag eine formal hierarchisch untergeordnete „Netzwerk-Steuerung“ (z.B. der „DV-Partner“) dienen, die aber durch Informationsvorsprünge und schnelle Reaktionen „Tatsachen schaffen“ kann. Ebenso wirkt die „Ersetzbarkeit“ einzelner Netzwerk-Teilnehmer als situative Determinante.

Situationsmerkmale beeinflussen oft weniger die Machtausübung selbst, sondern deren Einschätzung bzw. Erwartung durch alle Beteiligten (vgl. Eichler 1985, S.238). Sie sollen pauschal zu einer „situativen Instrumentalität“ zusammengefasst werden.

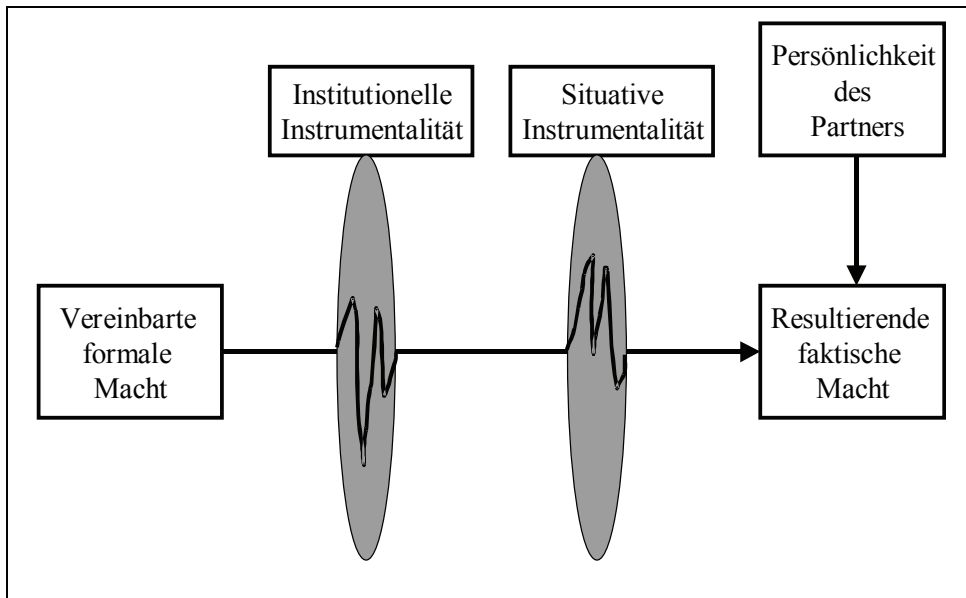


Abb. 3: Schematische Darstellung der Determinierung faktischer Macht

Somit ergeben sich stark vereinfacht die Wirkungsbeziehungen der Abb. 3, in der die beiden Instrumentalitäten wie Filter oder Linsen verändernd auf die zu Grunde liegende formale Macht wirken und mit der Persönlichkeit des Netzwerk-Partners bzw. seiner Vertreter dann die jeweilige faktische Macht prägen (vgl. Eichler 1985, S.241ff.), die sich auch im Zeitablauf ständig ändern kann. Dabei spielen auch die im Netzwerk zu beobachtenden Konfliktprozesse eine bedeutende Rolle.

4. Konfliktregelung in Wertschöpfungsnetzwerken

Die gerade in Wertschöpfungsnetzwerken typische „Arbeitsteilung führt zu Koordinationsbedarf“ (Krüger 1981, S.921). Wenn die für Netzwerke propagierte vertrauensbasierte Selbstabstimmung als heterarchischer (vgl. dazu Busch/Dangelmaier, S.10f. u. 16ff.;

Zäpfel, S.13) Koordinationsmechanismus auf Arbeitsebene funktioniert, werden im Prozessablauf auftretende Konflikte durch Anwendung des Transaktionsmodells, z.B. durch Verhandlungen gelöst. Erst **wenn Selbstabstimmung versagt**, sind andere Koordinationsinstrumente (siehe z.B. Bogaschewsky/Rollberg, S.234f.; Eichler 2003, S.307f.) einzusetzen, damit weder Effektivität und Effizienz der Netzwerk-Prozesse beeinträchtigt werden, noch der Konflikt in höhere Ebenen eskalieren kann. Vertikale Konflikte, z.B. zwischen Arbeits- und Führungsebene, ähneln auch in Netzwerken den Konflikten innerhalb von Unternehmungen und stellen auch dort ein Führungsproblem dar. Also bleiben hier vor allem solche Konflikte zu betrachten, die zwischen Netzwerk-Partnern oder zwischen deren Mitarbeitern auftreten und für die es im Transaktionsmodell keine Lösung gibt.

Für die in Netzwerken wahrgenommenen Konflikte sind so die drei Konfliktdimensionen zu untersuchen, die jeweils andere Konfliktregelungen erfordern:

- **Sachkonflikte** können Ziele, Mittel der Zielerreichung oder „Fakten“ (Prognosen) betreffen (Krüger 1973, S.75ff.). Sie beziehen sich somit direkt auf die in 2. dargestellten Konfliktfelder, wobei bezüglich Netzwerk-Strategie und -Zielen ein Grundkonsens zu unterstellen ist. Konflikte über Mittel (Methoden) sollten in Netzwerken weitgehend durch klare Dezentralisierung und Kompetenzzuweisung auf Experten vermieden werden. Im Geschäftsmodell ergeben sich aber weitere Konfliktpotentiale, die am Beispiel des **Erlösverteilungskonfliktes** gezeigt werden können: So dürfte es selbst bei ansonsten gut funktionierendem Geschäftsmodell unterschiedliche Ansichten über die „gerechten“ Verteilungsschlüssel für Erlöse und auch Kosten der Netzwerk-Tätigkeit geben. Denn nur so lassen sich Gewinnanteile zwischen den Partnern verschieben, was deren ökonomische Interessen zutiefst berührt.
- **Persönliche Konflikte** (Krüger 1973, S.79f.) wurzeln in zwischenmenschlichen Beziehungen und damit der emotionalen Ebene, die oft sogar irrationale Züge besitzen kann. Da Unternehmungen wie auch Netzwerke immer über Personen miteinander interagieren (kommunizieren), schwingt diese Dimension eigentlich bei allen Konflikten zumindest latent mit, was eine „reine“ Betrachtung von Sachfragen oft unmöglich macht. Wenn sie nicht auf „höchster Ebene“ zwischen den Partnern auftreten, stellen sie aber ein „normales“ **Führungsproblem** dar, das allerdings nicht allein in der Hierarchie einer Partnerunternehmung regelbar ist: Ein Konflikt zweier Mitarbeiter verschiedener Netzwerk-Partner auf Arbeitsebene muss daher auf der Führungsebene des Netzwerkes im Konsens aufgefangen werden, damit er nicht „nach oben“ – sozusagen vom Individual- zum Intergruppenkonflikt – eskalieren kann. Diese Gefahr besteht vor allem, wenn seine irrationale Ursache auf der Führungsebene nicht erkannt wird!
- **Wertkonflikte** basieren auf grundsätzlichen kulturellen oder ethischen Differenzen. Da Personen - oft unbewusst - von ihrem Wertsystem geprägt sind, können Wertkonflikte leicht zu Missverständnissen auf der Sachebene („unausgesprochene Ziele“, „Selbstverständlichkeiten“) und vor allem schnell zu tiefgreifenden persönlichen Konflikten führen, ohne dass deren Ursache immer erkannt wird (Krüger 1973,

S.80ff.). Da sie in ihrer Grundsätzlichkeit eigentlich nicht lösbar sind, wird eine Zusammenarbeit bei schwerwiegenden Wertkonflikten sehr schwierig. Latente Wertkonflikte können auch jenseits kultureller Schranken Netzwerke sprengen, wenn unerschwerlich ganz verschiedene Ziele verfolgt werden und kein gegenläufig wirksamer Koordinationsmechanismus existiert. Stoßen z.B. einerseits eine kundenorientierte Qualitätsphilosophie und andererseits kurzfristiges Gewinnstreben auch auf Kosten der Kunden aufeinander, dürften sich vielfältige (Sach)Konflikte und persönliche Reibereien im Tagesgeschäft ergeben. Daher sind erkennbare Wertdifferenzen möglichst zielverträglich **im Geschäftsmodell** über geeignete Regelwerke abzupuffern, da eine Selbstabstimmung hier kaum Erfolgchancen hat.

Da eine detaillierte Analyse der Konfliktregelungsmöglichkeiten bei verschiedenen Konfliktmustern (vgl. Krüger 1973, S.97ff.; Krüger 1981, S.943ff.) in diesen drei Konfliktdimensionen den gegebenen Rahmen sprengen würde, soll hier abschließend nur noch auf die grundsätzliche Notwendigkeit eines Konfliktmanagements in Wertschöpfungsnetzwerken eingegangen werden.

In eher **hierarchisch koordinierten** (monozentrischen) **Netzwerken**, die in etwa dem 1. Machtverteilungstyp entsprechen, wird das Konfliktmanagement Aufgabe des Netzwerk-Koordinators bzw. des fokalen Netzwerk-Partners: Er wird sich bei eigenen Konflikten mit anderen Netzwerk-Partnern auf der Basis seiner Machtposition durchsetzen und Konflikte zwischen anderen Netzwerk-Teilnehmern schlichten, ohne dass es dafür spezieller Regelungen bedarf. Dabei ist von ihm allerdings zu antizipieren, dass Netzwerk-Teilnehmer als „ultima ratio“ aus dem Netzwerk austreten können, eine „Schmerzgrenze“, die die Möglichkeiten „autoritärer“ Konfliktregelung einschränkt!

In **heterarchisch koordinierten** (polyzentrischen) **Netzwerken**, die in der Machtverteilung dem Einstimmigkeits- bzw. Abstimmungsnetzwerk entsprechen, sind hierarchische Koordinationsinstrumente und übergeordnete Instanzenwege eigentlich nicht vorgesehen. Daher ist es dann wichtig, Spielregeln festzulegen, die Konflikte möglichst nah an der Entstehung regeln, ohne dass eine inflexible Netzwerk-Struktur entsteht. Insofern sollten – sich selbst abstimmende – Netzwerk-Prozesse und -Entscheidungen nicht behindert werden, ein Konfliktmanagement in Netzwerken also nur in Ausnahmefällen eingreifen, analog zum **Management by Exception** (MbE, vgl. Krüger 1984, S.151ff.; s.a. Bogaschewsky/Rollberg, S.80). In einer **Netzwerkverfassung** sind dafür nicht nur die grundsätzlichen Regeln der Zusammenarbeit festzuschreiben, sondern es ist darüber hinaus ein **Schlichtungssystem** aufzubauen, das von internen (z.B. Steuerkreis) über externe (z.B. Beirat) Gremien zu einer letzten Instanz (z.B. Schiedsstelle) führt, und das vor allem sicherstellen soll, dass trotz aller Konflikte eine vertrauensvolle Zusammenarbeit (sogar nach Netzwerkauflösung) zukünftig möglich bleibt.

Zusammenfassend ergeben sich so für ein **Konfliktmanagement** in Netzwerken die folgenden Ansatzpunkte:

- **„Einfache Konflikte“** wie sie in jeder Unternehmung vor allem auf **Arbeitsebene** vorkommen, sind zunächst über vorhandene Führungssysteme und einfache Koordinationsmechanismen zu regeln. Ergänzend sind allenfalls spezielle Kompetenzen, z.B. für einen übergreifenden Prozess, festzulegen, wie beim Mehrliniensystem (vgl. Krüger 1994, S.111ff.) bzw. Projektmanagement (vgl. Krüger 1993, Sp.3564ff.).
- Bei **„Grundsätzlichen Konflikten“** zwischen den Partnern bzw. ihren Mitarbeitern ist zunächst wichtig, dass sie frühzeitig und auf „oberster Ebene“ erkannt werden. Dann lassen sie sich in das Geschäftsmodell „einbauen“ und dadurch „entschärfen“: So kann z.B. ein eindeutiger und akzeptierter Verteilungsschlüssel den Erlösverteilungskonflikt zumindest latent halten. Wenn „grundsätzliche Konflikte“ hingegen die Arbeitsebene erreichen, ist eine effiziente und vertrauensvolle Zusammenarbeit kaum noch möglich.
- **„Brisante Konflikte“** entstehen aus nicht erkannten „grundsätzlichen Konflikten“ und vor allem aus „einfachen Konflikten“, die aufgrund fehlender Führungs- und Koordinationsinstrumente eskalieren. Sie können bis zur Zerstörung des Netzwerkes führen. Nur hier müssen dann die speziellen Regelungen einer Netzwerk-Verfassung greifen, die eine abgestufte Schlichtungshierarchie für solche Ausnahmefälle vorsehen und ein effektives Netzwerk-Konfliktmanagement erlauben.

Insgesamt gilt aber auch für Wertschöpfungsnetzwerke, dass die Konfliktregelung nur so gut sein kann wie die **„Organisation und die personelle Besetzung“** (so in anderem Kontext Krüger 1973, S.111).

Literaturverzeichnis

- Bogaschewsky, R./Rollberg, R. (1998): Prozeßorientiertes Management, Berlin usw. 1998.
- Busch, A./Dangelmaier, W. (2002): Integriertes Supply Chain Management – ein koordinations-orientierter Ansatz, in: Dies. (Hrsg.): Integriertes Supply Chain Management, Wiesbaden 2002, S.1-21.
- Eichler, B. (1985): Machtaspekte der Unternehmungsfinanzierung, Frankfurt a.M. 1985.
- Eichler, B. (2003): Beschaffungsmarketing und -logistik, Herne/Berlin 2003.
- Krüger, W. (1973): Konfliktsteuerung als Führungsaufgabe, München 1973.
- Krüger, W. (1976): Macht in der Unternehmung, Stuttgart 1976.
- Krüger, W. (1981): Theorie unternehmensbezogener Konflikte, in: ZfB, 51. Jg. 1981, S.910-952.
- Krüger, W. (1982); Eichler, B./Skorupka, G./Thost, W.: Machtverteilung in der Unternehmung. Formale Regelungen und faktische Tendenzen im Lichte der jüngeren betriebswirtschaftlichen Forschung, Abschlussbericht, Dortmund 1982.
- Krüger, W. (1984): Organisation der Unternehmung, 1. Aufl. Stuttgart usw. 1984.
- Krüger, W. (1993): Projektmanagement, in: Wittmann et al. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 5. Aufl. Stuttgart 1993, Sp.3559-3570.
- Krüger, W. (1994): Organisation der Unternehmung, 3. Aufl. Stuttgart 1994.
- Krüger, W./Thost, W. (1989): Macht und Planung; in: Szyperski, N. (Hrsg.): Handwörterbuch der Planung, Stuttgart 1989, Sp.993-999.
- Krüger, W./Bach, N. (2001): Geschäftsmodelle und Wettbewerb im e-Business, in: Buchholz, W./Werner, H. (Hrsg.): Supply Chain Solutions, Stuttgart 2001, S.29-51.
- Pfohl, H.-Ch. (2001): Management von Produktionsnetzwerken; in: Baumgarten, H. (Hrsg.): Logistik im E-Zeitalter, Frankfurt a.M. 2001, S.35-54.
- Thost, W. (1983): Mitbestimmungskonzepte und Planungssysteme, Frankfurt a.M. 1983.
- Zäpfel, G. (2001): Bausteine und Architekturen von Supply Chain Management-Systemen; in: PPS-Management, 6. Jg. 2001, H1, S.9-18.

Wolfgang Thost

Macht in Unternehmungen und Netzwerken – eine Frage der ökonomischen Effizienz

1. Einleitung.....	134
2. Machtprozesse in der Unternehmung	135
2.1 Machtbegriff und Machtbasen	135
2.2 Beziehungen zwischen Informations- und Sanktionsmacht.....	135
2.3 Machtverteilung und Umsetzungsproblematik.....	136
3. Machtprozesse zwischen Unternehmungen	139
3.1 Geringere Bedeutung von Hierarchie und Sanktionsmacht	139
3.2 Entscheidung zwischen Markt und Netzwerk	141
4. Erweiterter Anwendungsbereich der Machttheorie	142

1. Einleitung

Während mein Doktorvater und verehrter akademischer Lehrer Wilfried Krüger auch heute noch keine Schwierigkeiten hat, sich an der Spitze der Forschung seines Faches zu bewegen (vgl. Krüger 2002), sorgte er zu Beginn seiner akademischen Laufbahn für Aufsehen, indem er sich nicht scheute, ungewöhnliche Themen zu behandeln und auch politisch heiße Eisen anzufassen, um diese dennoch wertneutral darzustellen. Das galt bereits für seine Dissertation (Krüger 1972), in der er „Grundlagen, Probleme und Instrumente der Konflikt-handhabung in der Unternehmung“ untersuchte. Seine Habilitation über „Elemente und Strukturen der Macht in der Unternehmung“ stellte einen weiteren mutigen Schritt in diese Richtung dar (Krüger 1976). So war es nicht verwunderlich, dass für das lang erwartete Handwörterbuch der Planung ihm der Artikel „Macht und Planung“ angetragen wurde (Krüger/Thost 1989).

Mit dem Handwörterbuch der Planung (vgl. Szyperski 1989) hatte es seinerzeit eine besondere Bewandnis, über die man heute unbefangener sprechen kann als damals. Als es erschien, waren manche Beiträge vom Konzept her z. T. bereits mehr als ein halbes Jahrzehnt alt. Das veranlasste Wilfried Krüger damals, mich zu fragen, ob das, was wir schon vor längerer Zeit einmal geschrieben hatten, denn auch noch wahr sei. Ich hatte zu jener Zeit kein Problem, die Frage zu bejahen.

Heute stellt sich eine ganz andere Frage: Zu welchen Erkenntnissen verhilft die Machttheorie, wie sie Wilfried Krüger in seiner Habilitationsschrift grundlegend dargelegt hatte, nach über zwanzig Jahren praktischer Erfahrung? Damals wie heute auch möchte ich sagen, sie ist unverändert relevant und viel breiter anwendbar, als vielleicht ursprünglich vermutet, wozu im Folgenden einige Anmerkungen zu machen sind.

Und vor dem aktuellen Hintergrund der Entwicklung von Wirtschaftspraxis und Betriebswirtschaftslehre, die durch die rasant zunehmende Bedeutung des Internets und dessen Auswirkungen ausgelöst wurde (vgl. Krüger 2002), möchte ich eine weitere Frage hinzufügen: Macht die Machttheorie sinnvollerweise an der Unternehmungsgrenze halt, oder ist sie auch in neueren, institutionenökonomisch geprägten Ansätzen erkenntnistheoretisch fruchtbar anzuwenden?

Ich schlage vor, sie nicht an der Unternehmungsgrenze enden zu lassen. Sie soll sich klassischen ökonomischen Überlegungen von Kosten und Nutzen, von Effektivität und Effizienz öffnen, was anhand einiger Hypothesen diskutiert werden wird.

2. Machtprozesse in der Unternehmung

2.1 Machtbegriff und Machtbasen

In den siebziger und achtziger Jahren waren Machtfragen in der Unternehmung weitgehend durch die politisch bestimmte Mitbestimmungsdiskussion geprägt. Diese eher einseitige und lediglich deutsche Besetzung des Problemfelds, die, wenn sie allein gültig wäre, international ohne Belang bliebe, hat nachgelassen, ohne dass die Bedeutung des Themas generell darunter gelitten hätte. Ganz im Gegenteil lohnt es sich, Fragen von allgemeingültiger Bedeutung zu stellen.

Zweckmäßig erscheint nach wie vor ein Machtbegriff mittlerer Reichweite, der Macht und Einfluss gleichsetzt. Einerseits ist eine wertende Konnotation damit ausgeschlossen, ohne dass andererseits jede sozialwissenschaftliche Theorie zur Machttheorie würde, weil Macht und Bewirken von Wirkungen gleichgesetzt wären. Macht wird also verstanden als die Möglichkeit, auf die Handlungsfelder anderer Personen einzuwirken (vgl. Kirsch 1971, Pohmer/Schweitzer 1974, Krüger 1976, Krüger/Thost 1989).

Dass die Machtbasen Sanktionsmacht und Informationsmacht als betriebswirtschaftliche Machtmerkmale die entscheidende Rolle spielen, ist unstrittig. Aus tradierten Gründen nennt man wohl immer noch die Sanktionsmacht an erster Stelle, auch wenn sich längst die alphabetische Ordnung im Sinne einer Bedeutungsgleichheit anböte, die inzwischen – vielleicht teilweise unbemerkt – in eine Rangordnung übergegangen ist.

Die Informationsmacht ist auf dem Vormarsch, und ein Ende dieser Entwicklung ist nicht abzusehen. Das gilt keineswegs nur für formal geregelte Informationsmacht etwa in Planungsprozessen, sondern viel mehr noch für die faktisch relevante Informationsmacht, die viel weniger scharf umrissen ist als die Sanktionsmacht einerseits und formale Informationsmacht andererseits. (vgl. Kirsch 1976, Krüger 1977, Thost 1983, Krüger/Thost 1989).

2.2 Beziehungen zwischen Informations- und Sanktionsmacht

Hierarchie ist der Ausdruck von Sanktionsmacht schlechthin, das ist klar. Und dass Sanktionsmacht eines Einflussnehmenden mit der Ranghöhe zunimmt, ist ebenfalls offensichtlich. Nun ist die Beziehung zwischen beiden Machtbasen aber keineswegs immer substitutiv, aber auch nicht neutral. D. h., ein wohl etablierter Sanktionsmachthaber kann sich nur ganz vereinzelt und im Ausnahmefall zurücklehnen und auf diese Macht-

basis verlassen. Höchstwahrscheinlich wird diese rasch erodieren, wenn er sie nicht durch ein entsprechendes Quantum an Informationsmacht unterfüttert und absichert, weil er sonst seine Glaubwürdigkeit als Manager schnell verlieren könnte.

Wo kommen denn die überlangen Arbeitszeiten im Management her? Außer hoher Selbstmotivation, Spaß an der interessanten Aufgabe und auch manchmal mangelnder Effizienz gilt doch wohl, dass derjenige, welcher noch nicht über ihm ausreichend erscheinende Sanktionsmacht verfügt, dies durch Informationsmacht zu kompensieren versucht. Das führt zur freiwilligen Anwesenheitspflicht. Demnach herrscht beim Sanktionsmacherwerb durchaus eine substitutive Beziehung vor.

Das ändert sich, wenn erworbene Sanktionsmacht verteidigt werden will. Sie muss durch Informationsmacht gerechtfertigt werden, um von dauerhafter Natur zu sein. Hier gilt also eine komplementäre Beziehung. So ließe sich übrigens auch die Neigung mancher Manager erklären, trotz raschen und weitreichenden Aufstiegs nicht loslassen zu können und weiter in das operative Tagesgeschäft hineinzuregieren, obwohl das vielleicht längst nicht mehr ihre Aufgabe ist. Macht der Gebrauch von Informationsmacht am Ende gar süchtig?

Wie dem auch sei, an Bedarf für Information und damit Gelegenheit für Informationsmacht herrscht im alltäglichen Wirtschaftsleben kein Mangel. Und Informationsmacht kann eben nur ausüben, wer präsent ist, sei es durch die physische Anwesenheit im Büro, in Besprechungen und auf Konferenzen, oder durch die virtuelle Ubiquität, die Mobiltelefone und vorzugsweise nächtliche E-Mails verleihen. Informationsmacht ist in ihrer Wirksamkeit naturgemäß an die Kommunikation gebunden, Sanktionsmacht nicht.

Andererseits hat es den Anschein, als sei Sanktionsmacht ohne Informationsmacht nichts wert, während der umgekehrte Zusammenhang durchaus vorstellbar ist. Dies ist an späterer Stelle noch zu klären. In den so genannten guten alten Zeiten mag das anders gewesen sein. Damals gab Gott, wem er ein Amt gab, auch den Verstand. Jedenfalls legt die überlieferte Spruchweisheit diese Hoffnung nahe.

2.3 Machtverteilung und Umsetzungsproblematik

Was die Machtverteilung in der Unternehmung angeht, scheint klar, dass Vorstand oder Geschäftsführung und oberes Management, die strategische Aufgaben behandeln und entscheiden, über mehr Einfluss verfügen als mittleres und unteres Management, die sich mit taktischen und operativen Aufgaben befassen (vgl. Krüger/Thost 1989).

Dafür sprechen zum einen die Machtbereiche: Sachlich umfangreiche und zeitlich weitreichende Aufgaben geben mehr Einfluss als solche, die überschaubar und vergleichsweise stark strukturiert sind. Gleiches gilt für die Machtstärke: Dass an der Hierarchie Spitze Informationsmacht und Sanktionsmacht sich paaren, wurde bereits ausgeführt.

Ebenso ist die Machtausdehnung groß, denn alle Mitglieder einer Unternehmung, alle Unternehmungsträger sind von Entscheidungen an der Spitze der Hierarchie betroffen.

Wie ist dann in diesem Zusammenhang die allseits bekannte so genannte Umsetzungsproblematik zu verstehen? Strategien werden entwickelt, entschieden, verkündet, einvernehmlich verabschiedet, ihnen wird im Konsens zugestimmt – doch umgesetzt werden sie häufig nicht.

In Planungskategorien lässt sich das leicht fassen:

Eine sachliche und zeitliche Integration der Planungsstufen fördert die Transmission von Macht. Die deduktive Entwicklung der operativen Planung aus der verabschiedeten Strategie und der Bezug auf einen Zeitrahmen innerhalb des strategischen Planungshorizonts, also eine zeitliche Schachtelung, begünstigen die Stimmigkeit der Planung insgesamt (vgl. Wild 1981).

Die Realität weist jedoch zahlreiche Einschränkungen gegenüber diesem planungslogischen Idealzustand auf:

- Die Planungs- und Entscheidungshorizonte werden immer kürzer. Weltweite und gesamtwirtschaftliche Diskontinuitäten sowie ein allgemeiner Trend fortgesetzter Beschleunigung führen dazu, dass strategische Planungszeiträume, die früher zehn und mehr Jahre umfassten, zunächst auf fünf und in vielen Branchen, insbesondere denen der Elektronik, auf drei oder zwei Jahre geschrumpft sind. Die eigenständige Kategorie der Mittelfristplanung hat sich somit erübrigt, die dreigliedrige Unterscheidung in strategische, taktische und operative Planung auch. Langfristplanung gibt es nur noch im Sinne visionärer Szenarien, strategische Planung hat mittelfristigen Charakter angenommen und ist dennoch vor ihrer Umsetzung meist schon wieder überholt.
- Auch die operative oder Jahresplanung ist von diesen Entwicklungen betroffen. Oft ist sie schon überholt, bevor der Planungszeitraum überhaupt beginnt. Sprach man früher von rollender oder gleitender Planung, wenn am Ende einer vorhergehenden Stufe die Pläne um eine weitere Periode fortgeschrieben und konkretisiert wurden, so ist heute – je nach Geschäftsart und Branche – eine unterjährige Überholung und Anpassung der Pläne gang und gäbe. Eine quartalsweise und sogar monatliche Anpassung sind häufig Standard, das Festhalten an einem einmal festgeschriebenen Budget wenigstens als Vergleichsmaßstab für Planabweichungen gilt oft als entbehrlich. Dass dies verheerende Auswirkungen auf die Umsetzung hat, dem Ausgangspunkt dieser Überlegungen, versteht sich von selbst.
- Der planungslogische Höchststandard, die revolvierende Planung mit sachlicher Mehrstufigkeit, zeitlicher Schachtelung, deduktiver Planentwicklung und regelmäßiger Überprüfung und Fortschreibung (vgl. Wild 1981) wird somit zur Illusion. Induktive Planung mit zeitlicher Reihung oder Staffelung (vgl. Krüger/Thost 1989) sind oft das, was die Realität allein zulässt.

Was hier anhand der Planungslogik beschrieben wird, weil es sich auf diese Weise klar und stringent darstellen lässt, gilt natürlich gleichermaßen und sogar verstärkt für Unternehmungen mit wenig ausgeprägter Planung. Und diese Zusammenhänge treffen umso mehr zu, wenn der Einfluss der Planung wegen turbulenter Umwelteinflüsse zurückgeht.

Vor diesem Hintergrund reicht es gar nicht mehr aus, von der Ambivalenz von Machtbeziehungen zu sprechen, um den Umsetzungsnotstand in der Realität der Unternehmungen zu charakterisieren. Natürlich begünstigt Einflussnahme in die eine Richtung umgekehrt auch Einflussnahme in die andere Richtung (vgl. Krüger/Thost 1989). Aber es gehört sicherlich kein böser Wille oder Absicht dazu, in einem solchen Szenario die Umsetzung von Strategien oder ganz einfach Entscheidungen scheitern zu lassen, so dass die Effizienz der Unternehmungsführung leidet, sei es mit oder ohne funktionierendes Planungssystem. Das geschieht auch ohne Widerstand, sozusagen von selbst, einfach weil Umfeldbedingungen sich geändert haben.

Selbstverständlich herrschen im Rahmen der geschilderten Umweltdynamik Informationslücken in der Hierarchie, die durch die Dominanz abwärts gerichteter Kommunikation begünstigt werden. Es kommt zu Filtereffekten. Oft fehlt ganz schlicht aus wahrgenommenem Zeitmangel – als einem Mechanismus der Komplexitätsreduktion – der Zugriff auf wichtige interne und externe Informationsquellen (vgl. Krüger 2002).

Komplexitätsreduktion führt nun nicht zwangsläufig zu Komplexitätsbeherrschung. Wie kommt es dann, dass hierarchische Unternehmungen in solchen Situationen doch noch funktionieren, manchmal überraschend gut, manchmal mehr schlecht als recht. Hier zeigt sich wiederum die Ambivalenz von Sanktionsmacht.

An sich notwendige Information und Kommunikation, die Grundlagen von Informationsmacht, unterbleiben und werden aufgrund organisatorischen Stresses ausgeblendet. Sanktionsmacht herrscht vor. Es wird nicht mehr gefragt, was die Unternehmungsspitze gemeint oder entschieden hat. Es wird interpretiert, was sie gemeint haben könnte. Die abstrakte Sanktionsmachtdrohung reicht aus, dass Aktivitäten ausgeführt werden, denen man unterstellt, sie seien ziel- und organisationskonform.

Eine Art vorausseilender Gehorsam ohne nachzufragen führt zwar zu Aktionen, doch bleibt zweifelhaft, ob diese der Umsetzung ursprünglicher Pläne und Entscheidungen dienen oder nicht. Der Einfluss potentieller Sanktionsmacht ohne inhaltliche Konkretisierung wirkt sachfremd. Explizit geäußert, also im Aggregatzustand angekündigter oder aktivierter Macht (vgl. Krüger 1976) und um Inhalte ergänzt, könnte er zielführend sein.

Es ist klar, dass die Hierarchie hier an ihre Grenzen stößt. Zwei Hypothesen lassen sich wagen:

- Je weniger ausgeprägt und klar strukturiert ein Planungs- und Entscheidungssystem in einer Unternehmung ist, umso schlechter stehen die Chancen einer konsequenten Umsetzung. Um das zu erkennen, braucht es noch keine Machttheorie. Die ganze

entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre und insbesondere die Lehre von der Unternehmensplanung arbeiten auf diese Erkenntnis hin.

- Es gilt aber auch, dass die Umsetzungsproblematik in der Unternehmung zunimmt, je turbulenter und komplexer die Umwelt ist, je öfter und schneller Entscheidungen umgestoßen werden und Pläne überarbeitet werden müssten, was naturgemäß in einer solchen Situation unterbleibt. Die Hierarchie fällt in Sanktionsmachtmechanismen zurück, die – wie oben geschildert – nicht immer eine angemessene Reaktion auf anstehende Problemlösungen mehr darstellen. Ein sanktionsmachtorientierter, traditioneller Führungsstil würde diese Problematik möglicherweise verschärfen.

Die Hierarchie verliert in diesem Umfeld ihre Effektivität und Effizienz, was die Entstehung von Netzwerken begünstigt.

3. Machtprozesse zwischen Unternehmungen

3.1 Geringere Bedeutung von Hierarchie und Sanktionsmacht

In der Nachkriegszeit setzte sich zunächst eine Entwicklung, die auch die erste Hälfte des vergangenen 20. Jahrhunderts geprägt hatte, fort: Unternehmungen wuchsen durch internes, aber auch durch externes Wachstum. Man akquirierte nicht nur in der eigenen Branche, sondern diversifizierte darüber hinaus in andere, oft vollkommen voneinander unabhängige Geschäfte. Nachdem Größe allein die Stetigkeit des Wachstums nicht sicherstellen konnte, sollte die Diversifikation den Risikoausgleich zwischen verschiedenen Branchen und Geschäften schaffen. Die ITT des Harold Geneen in den sechziger und siebziger Jahren gilt als Höhe- und gleichzeitig Wendepunkt dieser Entwicklung in Richtung Größe, Breite, Hierarchie und eben auch Sanktionsmacht.

Es waren die Kapitalmärkte, die den Nimbus unüberschaubarer Konglomerate ins Wanken brachten. Nicht nur das Management selbst verlor den Überblick über seine Reiche, in denen wie schon zu Zeiten Karls V. die Sonne oft nicht unterging. Die emsigen Analysten als Beobachter der Unternehmungen hatten erst gar nicht die Chance, den Überblick auch nur je zu gewinnen. Der Mangel an Transparenz führte zu einem Kursabschlag, mit denen die Börse die Konglomerate bestrafte.

Vielleicht hatten die Kapitalanleger als Erste ein Gespür dafür entwickelt, dass in einer zunehmend volatilen Umwelt klare Informationen über einzelne Geschäfte und Transparenz von Strukturen hilfreich für erfolgreiches Management sind. Zu oft wurden die Prognosen, die auf Bilanzpressekonferenzen von Großunternehmungen abgegeben wur-

den, nicht eingehalten. Und der erstaunte Laie oder Outsider hatte keine Chance, zu überprüfen warum. Jedenfalls schlossen sich die Unternehmungsleiter nach und nach dieser kritischen Sichtweise an. Unübersichtliche Mischkonzerne kamen aus der Mode, horizontale Desintegration war angesagt.

Die Konzentration auf Kerngeschäfte führte aber nicht nur zum Verkauf von Themen, die nun als Randgeschäfte eingestuft wurden. Sie ging einher mit der Fokussierung auf Kernkompetenzen, die man besonders gut beherrscht. Die Freigabe von Randaktivitäten, also Outsourcing, kam auf die Tagesordnung. Jeder tut das, was er am besten kann, zum Nutz und Frommen seiner Partner im Markt und um selbst einen möglichst hohen Gewinn zu erzielen. Zur horizontalen Desintegration gesellte sich die vertikale.

Machttheoretisch heißt das nichts anderes, als dass die Koordination durch Hierarchie und damit Sanktionsmacht weiter zurückgedrängt wird zugunsten der Informationsmacht. Offenbar hat sich diese wieder einmal als effizienter und zeitgemäßer erwiesen.

Die Wirkungsmuster des Internets verstärken und beschleunigen diese Entwicklung (vgl. Krüger 2002). So wie in der Institutionenökonomie ein Trade-Off zwischen Reichhaltigkeit und Reichweite von Information vor dem Hintergrund von Transaktionskosten diskutiert wird, gibt es auch einen Zielkonflikt zwischen Sanktionsmacht und Informationsmacht. Wie wir nun weiter vorn bereits gesehen haben, sind die Umfeldbedingungen keineswegs immer so, dass die Möglichkeit, komplexe Informationen innerhalb überschaubarer Einheiten durch hierarchiegestützte Koordination auszutauschen, auch genutzt wird.

Wenn der Effizienzvorteil von Kommunikation entlang hierarchischer Stränge verloren geht, bricht sich die Informationsmacht weiter Bahn. Die Möglichkeiten des Internet leisten dem Vorschub. Der hohe Informationsgehalt von Kommunikation innerhalb der Unternehmung zulasten der Reichweite kann ins Gegenteil umschlagen. Falls die Hierarchie den Kommunikationsfluss in der Unternehmung tatsächlich hemmt, wie im Zusammenhang mit der Umsetzungsproblematik geschildert, dann ist die Kommunikation außerhalb von Unternehmungen und zwischen ihnen möglicherweise gehaltvoller als innerhalb, ohne in der Reichweite eingeschränkt zu sein.

Trifft es zu, dass die Hierarchie durch das situativ unangemessene Vorherrschen von Sanktionsmacht schwerfällig, ineffektiv und ineffizient wird, gibt es in einem entsprechenden Umfeld – abgesehen vom Risikoausgleich – zunächst keine Rechtfertigung für eine Großunternehmung. Natürlich ist das eine überspitzte Betrachtung. Moderne Unternehmungen halten dem nicht nur durch partizipativen Führungsstil und Dezentralisierung von Entscheidungen entgegen, sondern versuchen auch durch ein leistungsfähiges Intranet und Internetanschluss für jedermann, etwaige Informationslücken zu schließen.

3.2 Entscheidung zwischen Markt und Netzwerk

So wie die Hierarchie durch Sanktionsmacht gekennzeichnet ist, ist Informationsmacht geradezu das Charakteristikum des Marktes. Informationen werden ausgetauscht, um Marktpartner über Neues in Kenntnis zu setzen, aber auch, um sie zu beeinflussen. Die Sanktionsmacht im Markt beschränkt sich zunächst auf allgemeine Regeln, meist Gesetze, als Ordnungsrahmen, innerhalb dessen Verträge geschlossen werden, welche die Einhaltung spezifischer Regeln zum Gegenstand haben. Vertragsfreiheit ist für die Marktwirtschaft konstitutiv.

Kennzeichnend für eine funktionierende Marktwirtschaft ist u. a., dass das weitgehend auf den Staat beschränkte Sanktionsmonopol im Zustand potentieller Macht verharret. Muss es tatsächlich eingesetzt werden, sind meist schon Regeln überschritten, und das sollte nicht allzu häufig der Fall sein. Nun klingt der Begriff Freie Marktwirtschaft positiv und erinnert an das Land der unbegrenzten Möglichkeiten, wo früher einmal Milch und Honig flossen. Nichtsdestotrotz gibt es Situationen, wo allzu viel Freiheit ungemütlich wird und ein bisschen Sanktionsmacht durchaus erwünscht wäre und stabilisierend wirkte trotz aller Freiheit des Informationsaustausches.

Im Markt taucht Sanktionsmacht zunächst – neben dem Ordnungsrahmen – nur als Vertragswerk zwischen Partnern auf, dessen Wirksamkeit im Zweifelsfall eingeklagt werden muss. Mehr Verlässlichkeit und Kontinuität versprechen in diesem Fall Netzwerke, die einer Art Rahmenvertrag gleichen. Rechtlich selbstständige Partner gehen eine relativ stabile Beziehung ein, um gemeinsam komplexe Aufgaben zu bewältigen (Krüger 2002). Das ist Ausdruck gegenseitigen Vertrauens.

Ob Unternehmungsnetzwerke in diesem Zusammenhang eine Mischform zwischen Markt und Hierarchie einnehmen oder systemtheoretisch betrachtet eine eigenständige Kategorie darstellen, erscheint unter pragmatischen Gesichtspunkten unerheblich. Der Entscheidung, ob Koordination innerhalb oder außerhalb von Unternehmungen stattfindet, innerhalb von Netzwerken oder außerhalb auf freien Märkten, liegt auch ein Kalkül zugrunde, ob Informationsmacht die bessere Lösung hervorbringt oder etwas mehr Sanktionsmacht nicht schaden würde. Im Stadium des Übergangs helfen Netzwerke sicherlich, Unsicherheit zu reduzieren, Komplexität zu absorbieren, Ressourcen und Fähigkeiten neu zu bündeln und zu entwickeln (vgl. Krüger 2002). Ob sie lediglich eine Übergangslösung zur Bewältigung von Transformationsprozessen sind und das Pendel zwischen Sanktionsmacht und Informationsmacht hin und her schwingt, bleibt abzuwarten. Ein säkularer Trend in Richtung Informationsmacht scheint wahrscheinlicher, was Netzwerken langfristig eine größere und eigenständige Bedeutung beimessen würde.

Interessant ist, dass im Zusammenhang mit der Netzwerkfähigkeit, also der Bereitschaft und Fähigkeit zur interdisziplinären Zusammenarbeit, das Vertrauen als Koordinationsmechanismus im Netzwerk angesprochen wird (vgl. Krüger 2002). Auch innerhalb der Unternehmung wird die Vertrauensorganisation an Stelle der Misstrauensorganisation

propagiert. Ob damit die gleiche Qualität der Zusammenarbeit wie zwischen gleichberechtigten Partner im Markt erreicht wird, bleibt abzuwarten.

Zusammenfassend gilt unter Machtaspekten, dass nicht nur die Transaktionskosten minimiert sein wollen, sondern auch der Machtaufwand zur Komplexitätsbewältigung, um den Transaktionsnutzen zu maximieren. Für den Anwendungsbereich der Machttheorie hat das Konsequenzen.

4. Erweiterter Anwendungsbereich der Machttheorie

Ursprünglich war der Anwendungsbereich der betriebswirtschaftlichen Machttheorie ganz bewusst auf die Unternehmung beschränkt, was schon der Titel „Macht in der Unternehmung“ (Krüger 1976) klar aussagt. In der Volkswirtschaftslehre waren Diskussionen mit Machtbezug normal, sei es im Zusammenhang mit Kartellen und Monopolen im Rahmen der Wirtschaftspolitik, in der Diskussion zwischen Arbeitgebern, Arbeitnehmern und Gewerkschaften oder anderweitig. Für die Betriebswirtschaftslehre galt das nicht. Dieser Mangel war aufzuarbeiten.

Wenn nun der Autor der Machttheorie selbst in jüngeren Veröffentlichungen fordert, den Gegenstandsbereich der Organisationstheorie zu erweitern, weil die organisatorische Gestaltung nicht an der Unternehmungsgrenze halt macht (vgl. Krüger 2002), so gilt das gleichermaßen für die Machttheorie. Es ist nicht nur das E-Business, das zu grenzüberschreitenden Prozessen und Strukturen führt. Die Entscheidungen für Interaktionen in und zwischen Unternehmungen werden auch durch die Überlegung bestimmt, wie Informations- und Sanktionsmacht in ein effizientes Gleichgewicht zu bringen sind.

Wenn dann gilt, dass Strukturen den Prozessen folgen und nicht umgekehrt, weil unternehmungsübergreifende Wertketten und die Prozesse, die das Geschäftsmodell der Unternehmung ausmachen, im Vordergrund der Überlegungen stehen (vgl. Krüger 2002), dann gilt eben auch, dass Informationsmachtprozesse sich die passenden Sanktionsmachtstrukturen suchen. Unternehmungen werden nicht grenzenlos sein, aber die Grenzen, Schnittstellen und auch die angrenzenden Bereiche müssen der Betriebswirtschaftslehre zugänglich sein.

Für Absatzwirtschaft, Absatz- und Beschaffungsmarketing war das nie ein Problem, auch nicht für Personal- und Finanzwirtschaft. Wenn Organisations- und Machttheorie hier Nachholbedarf haben, sollten sie ihn schnell angehen und abarbeiten.

Unternehmungsübergreifend ist jedenfalls festzustellen, dass durch ökonomische Gleichgewichts- und Effizienzüberlegungen sachfremde Sanktionsmachtprozesse zurückgedrängt werden zugunsten der Informationsmacht.

Literaturverzeichnis

- Kirsch, W. (1971): Entscheidungsprozesse. 3. Bd.: Entscheidungen in Organisationen, Wiesbaden 1971.
- Krüger, W. (1972): Grundlagen, Probleme und Instrumente der Konflikt-handhabung in der Unternehmung, Berlin 1972.
- Krüger, W. (1976): Macht in der Unternehmung. Elemente und Strukturen, Stuttgart 1976.
- Krüger, W. (1977): Organisationsstruktur und Machtstruktur, in: ZfO, Jg. 46, 1977, S.126–132.
- Krüger, W. (2002): Auswirkungen des Internet auf Wertketten und Geschäftsmodelle, in: Frese, E./Stöber, H. (Hrsg.): E-Organisation – Strategische und organisatorische Herausforderungen des Internet, Wiesbaden 2002, S.63–89.
- Krüger, W./Thost, W. (1989): Macht und Planung, in: Szyperski, N. (Hrsg.): Handwörterbuch der Planung, Stuttgart 1989.
- Pohmer, D./Schweitzer, M. (1974): Macht und Mitbestimmung im ökonomischen Entscheidungsprozess, in: Wild, J. (Hrsg.): Unternehmungsführung. Festschrift für E. Kosiol zu seinem 75. Geburtstag, Berlin 1974, S.75–121.
- Szyperski, N. (Hrsg.) (1989): Handwörterbuch der Planung, Stuttgart 1989.
- Thost, W. (1983): Mitbestimmungskonzepte und Planungssysteme, Frankfurt 1983.
- Wild, J. (1981): Grundlagen der Unternehmungsplanung, 3. Aufl., Opladen 1981.

Knut Bleicher

Integriertes Management von Wertschöpfungsnetzwerken

1. Der Weg zur Wissensgesellschaft schafft Chancen und Risiken für Unternehmungen.....	146
2. Öffnung der Unternehmungen führt zu neuen Formen zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung	147
2.1 Ursachen und Wege der Öffnung von Unternehmungen	147
2.2 Entwicklung zur virtuellen Organisation	148
2.3 Veränderungen der Wettbewerbslandschaft.....	153
3. Integration als Kernproblem eines Managements von virtuellen Wertschöpfungsnetzwerken.....	156
3.1 Analyse des Fits von Wertschöpfungspartnern	156
3.2 Synthese der Wertschöpfungspartner: Vertikale Integration der Vorhaben.....	158
3.2.1 Notwendigkeit der Integration	158
3.2.2 Rolle der Unternehmungsphilosophie bei der Integration.....	160
3.2.3 Normative Konstituierung von Wertschöpfungsnetzwerken	161
3.2.4 Strategische Ausrichtung von Wertschöpfungsnetzwerken	162
3.2.5 Operative Ausrichtung von Wertschöpfungsnetzwerken	171
3.3 Horizontale Integration von Aktivitäten, Strukturen und Verhalten	172
4. Integration von Normativem, Strategischem und Operativem Management ..	172
4.1 Teilmodelle von Wertschöpfungsnetzwerken	172
4.2 Kernkompetenzen und Potenziale als langfristig wirkende Integrationspole.....	173

1. Der Weg zur Wissensgesellschaft schafft Chancen und Risiken für Unternehmungen

Der Weg in die quartäre Wirtschaft der dienstleistungsgeprägten Wissensgesellschaft ist weit offen. Treibende Kraft dieser Entwicklung ist die rasante Entwicklung der Informationstechnologie, die nahezu alle räumlichen Beschränkungen, denen die Kommunikation bisher unterlag, aufhebt. Das "globale Dorf" scheint aus dieser Perspektive heraus Wirklichkeit zu werden. Dennoch wird diese Entwicklung das menschliche Urstreben nach sozialer Einbindung und Nähe nicht vermindern, sondern eher verstärken: Der "**homo sociologicus**" (Dahrendorf) oder das von den Griechen als "**zoon politicon**" apostrophierte Bild des Menschen wird in einer multikulturellen Gesellschaft eher neue Restriktionen in der Kommunikation und Kooperation aufbauen: Eine neue Entwicklungsschere zeichnet sich ab. Sie birgt Risiken in sich, schafft aber auch für diejenigen Unternehmungen, die sich innovativ als Pioniere neuer Organisationsmodelle bedienen, nicht unerhebliche neue Chancen.

Eine derartige Entwicklung erfasst die Unternehmungen, die sich ohnehin in einer kritischen Anpassungsphase befinden, die durch eben diesen Trend zur Globalisierung ausgelöst worden ist. Auf der Suche nach einer Orientierung sind Visionen eines sich verändernden Umfeldes und der Rolle, die die eigene Unternehmung in ihm zu spielen vermag, gefragt. In den Visionen bedeutender Unternehmungen spielt dabei strategisch die **Repositionierung entlang der Wertschöpfungsketten** und bei der restrukturierenden Anpassung der Weg zu virtuellen Formen der Organisation eine nicht unbedeutende Rolle. Mit einer Aufgabe an Tiefe der Wertschöpfungskette über ein "Outsourcing" von Aktivitäten und einer Bewegung hin zu einer größeren Erfolgswahrscheinlichkeit versprechenden Position als "**systems provider**" an der Spitze der "Nahrungskette" ergibt sich zugleich die Notwendigkeit eines "Insourcing" des Aufbaus neuer Kernkompetenzen. Sie ranken sich um die kunden- und zumeist projektorientierte Gestaltung und Lenkung von Netzwerken miteinander in IT-gestützten überbetrieblichen Partnerschaften verbundener selbständiger Unternehmungen. Damit gewinnt das Handhaben von Komplexität weniger in der **Tiefe der Wertschöpfungskette**, als vielmehr in der **Breite eines Wertschöpfungsverbundes** eine erfolgskritische strategische Bedeutung. Mit einer Bewegung auf die Spitze der "Nahrungskette" zu - der Gestaltung und Lenkung des komplexen arbeitsteiligen Netzwerks von Einzelbeiträgen selbständiger Firmen zum gesamthaften Kundenprojekt, das der Systemführer zu erbringen hat - reduziert oder konzentriert sich seine Rolle auf die Entwicklung und Nutzung seiner Kernkompetenz "Management": Das Managementpotenzial wird zum tragenden Element einer zukunfts führenden Unternehmungsführung.

2. Öffnung der Unternehmungen führt zu neuen Formen zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung

"Our dream ... is a boundary-less company ... where we knock down the walls that separate us from each other on the inside and from our key constituencies on the outside." (Jack Welch)

2.1 Ursachen und Wege der Öffnung von Unternehmungen

■ **Dynamik verlangt die Öffnung der Grenzen der Unternehmung**

Es ist ein gewachsenes Bewusstsein dafür festzustellen, dass eine Unternehmung daran gemessen wird, welchen Nutzen sie für Bezugsgruppen bereitstellt. Als eine Folge dieses Bewusstseins ergibt sich eine zunehmende **Öffnung der Unternehmung** im Denken und Handeln ihrer Mitarbeiter für eine Zusammenarbeit in gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Netzwerken, wie vielfältige Programme (z.B. Customer Focus, Service- und Quality Improvement-Programme) belegen. Damit verbindet sich die Notwendigkeit einer erhöhten Frequentierung grenzüberschreitender Beziehungen zu anderen Systemen, die bislang den Umsystemen zugeschrieben wurden und die nunmehr in einigen ihrer Aktivitäten gleichsam internalisiert werden. Als Vision erscheint die grenzenlose Unternehmung, die sich amöbengleich in verschiedenen Beziehungsnetzwerken bewegt und dabei ihre Stärken im Entwickeln und Nutzen intersystemischer Beziehungen mit hoher Flexibilität zur Erzielung eines überdurchschnittlichen Erfolgs einsetzt.

■ **Erschließung von Kernkompetenzen durch eine partnerschaftliche Kooperation**

Eine vermehrte Öffnung der Unternehmung wird durch eine Vernetzung mit Marktpartnern möglich und wahrscheinlich. Strategische Allianzen bieten die Möglichkeit, den durch das bestehende Know-how und die beschränkten Ressourcen gegebenen eigenen Aktionsradius zu erweitern. Die dabei erzielbare größere strategische Reichweite und Schlagkraft bezieht sich auf verschiedene Dimensionen und kann zu neuen Produkt-/Marktkombinationen, einer erweiterten regionalen Positionierung im internationalen Wettbewerb, zusätzlichen wirtschaftlich sinnvollen Aktivitäten in der Wertschöpfungskette auf dem Weg zum Systemgeschäft, einer verbesserten Absicherung existenznotwendiger Ressourcen und einer Weiterentwicklung nutzengenerierender Kernfähigkeiten führen. Dieser Gewinn an Reichweite bezieht sich auf Machbarkeiten, Risiken und Zeithorizonte. Mit dem im Netzwerk gewonnenen **Mehr an Reichweite** kann sich gleichzeitig eine **Konzentration der Kräfte** auf die Nutzung und Pflege besonderer eigener Fä-

higkeiten verbinden, ohne die Möglichkeiten der eigenen Unternehmung zu überfordern. In dieser Weise ist strategisch die Schlagkraft im Verbund gleichzeitig zu erhöhen.

Mit der **partnerschaftlichen Kooperation** - gleich welcher Art - wachsen nicht nur der Aktionsradius und die strategische Flexibilität und Schlagkraft der beteiligten Unternehmungen, sondern auch die Probleme, die sich ihrem Management stellen. Galten bislang in der eigenen Unternehmung die Direktionsrechte der Leitung, so verlagern sich nunmehr die Probleme auf das Finden eines Konsenses unter marktwirtschaftlich verbundenen Partnern, die sich unter unterschiedlichen Bedingungen und Situationen zusammenfinden. In einer partnerschaftlichen Kooperation sollte nicht nur die strategische, sondern auch die strukturelle Öffnung auf das veränderte Kundenumfeld ausgerichtet sein. Im Organisationsprofil erscheint über die Einbindung in ein überbetriebliches partnerschaftliches Netzwerk eine erweiterte Peripherie, die in der **Strukturgestaltung** einer deutlichen **Außenorientierung** bedarf. Hinter dieser verblassen die traditionellen Bemühungen, vor allem die Binnenstrukturen zu optimieren.

Zur strategischen und strukturellen Öffnung der Grenzen der Unternehmung tritt die Notwendigkeit, auch eine **verhaltensmäßige Öffnung** für eine partnerschaftliche Kooperation in interkulturellen Netzwerken zu erreichen. Da der nationale Hintergrund, vor dem sich Unternehmungskulturen entwickelt haben, von wesentlichem Einfluss auf die Art und Weise ist, wie bestimmte ökonomische, technische und soziale Probleme gelöst werden, sind diese, sich gleichfalls auf Vergangenes und Inneres einer Unternehmung konzentrierenden Verhaltensweisen für die Andersartigkeit anderer Kulturprägungen in Partnerunternehmungen zu öffnen, wenn eine erfolgreiche Kooperation zustande kommen soll.

2.2 Entwicklung zur virtuellen Organisation

■ Begriff und Merkmale virtueller Organisation

Neben den Vorstellungen eines Schaffens fluider Netzwerkorganisationen ist auch der Begriff der **"virtuellen" Organisation** neu und erklärungsbedürftig: "Virtuell bezeichnet etwas, das möglich oder künstlich ist, etwas, das wirkt "als ob", der Kraft oder der Möglichkeit nach vorhanden" (Duden). Übertragen auf die Unternehmung definieren Mertens/Faisst "Ein virtuelles Unternehmen basiert auf einem Netzwerk von Betrieben, die sich rasch zusammenschließen (dynamische Konfiguration und Umkonfiguration), um eine sich bietende Marktchance zu nutzen" (1997, S.954). Im traditionellen betriebswirtschaftlichen Sinn ist sie eigentlich keine "Unternehmung", sondern ein fallweiser Zusammenschluss von Unternehmungen zur Erfüllung eines übergeordneten Zwecks (Auftrag, Projekt), also eine zwischenbetriebliche Organisationsform.

Auf der Suche nach "fluiden" Organisationsstrukturen von Unternehmungsverbindungen, die sich in offenen, fließenden Übergängen in einer hoch-dynamischen Umwelt bewegen, gewinnt der Begriff der "virtuellen Organisation" betriebswirtschaftlich an Bedeutung. In

Abkehr von zentralistisch-geschlossenen Organisationsstrukturen wird nach Möglichkeiten gesucht, aufgrund von überall und zu jeder Zeit verfügbaren Informationen flexibel auf sich verändernde Erfordernisse und Möglichkeiten am Markt und bei der Entwicklung von Technologien agieren zu können. Durch die informationstechnologische Vernetzung der Akteure soll eine **zeitliche und räumliche Entkopplung** und Verteilung arbeitsteiliger Prozesse und der Aufbau lokaler Kompetenzen und Aktionsradien ermöglicht werden.

■ **Veränderte strategische Ausrichtung**

In einem sich intensivierenden Wettbewerb spielt der Zeitfaktor einer Neupositionierung eine entscheidende Rolle. Aus eigener Kraft Marktbeziehungspotenziale aufzubauen erfordert eine Zeitdauer, die derartige Vorhaben von vornherein als unmöglich erscheinen lassen. Das Eingehen von Partnerschaften mit anderen Unternehmungen, die eigenen Kernkompetenzen in einen Verbund einbringen, stellt dagegen einen Lösungsweg für ein schnelleres Erreichen einer produkt- oder regionalorientierten Angebotspalette dar. Dies folgt dem Primat einer **Komplementarität von Leistungen** und lässt in einem Beziehungsnetzwerk neuartige, einzelne Unternehmungen übergreifende Wertschöpfungsketten entstehen, die über IT-gestützte Systeme verbindbar sind. Im Ergebnis entstehen sogenannte virtuelle Organisationen, die als Systemanbieter und -manager von Fall zu Fall ein etabliertes Beziehungsnetzwerk kunden-auftragsgebunden aktivieren, um eine umfassende Leistung zumeist projekthaft anzubieten. Sie eröffnen neue Wettbewerbssituationen, die sich von den angestammten produktgebundenen Branchenbezügen lösen und auf der Suche nach einer Systemführerschaft schließlich zu einer branchenübergreifenden Positionierung führen. Mit dieser kombinatorischen Form des partnerschaftlichen, branchenübergreifenden Wettbewerbs werden in einer neuen Offenheit grenzüberschreitende Aktivitäten mit einer hohen Dynamik ausgelöst.

Die neuen offenen "virtuellen" Formen der Organisation nutzen weitgehend Möglichkeiten, die eine funktionierende zwischenbetriebliche Arbeitsteilung bieten. Sie führen zu einer **strategischen Neuausrichtung**, die letztlich zu einer veränderten Definition des Geschäftszwecks in der normativen Dimension führen kann.

- Kundenbezogene Problemlösungen über **Systemgeschäfte**, deren Komponenten weit über das eigene Aktivitätsspektrum hinausgreifen und einen deutlichen Mehrwert für den Kunden bereitstellen, werden denkbar und angestrebt.
- Eine **Reduktion der Komplexität** durch Beschränkung der eigenen Aktivitäten auf Kernkompetenzen wird möglich, die einen überdurchschnittlichen Nutzen gegenüber Anspruchsgruppen bieten und eine Entwicklung von strategischen Erfolgspositionen im Wettbewerb versprechen.
- Diese Konzentration auf eigene, wenig imitierbare Kernkompetenzen bedeutet gleichzeitig die **Aufgabe bisheriger Arbeitsgebiete**, die nach außen vergeben werden ("Outsourcing"), da sie wirtschaftlicher von außen bezogen werden können und die eigene Komplexität des Managements verringern.

- Die **Verlagerung der Wertschöpfungskette** zu höherwertigen Stufen, die in der Pyramide möglichst nahe bei der umfassenden Problemlösung für Letztkunden ("an der Spitze der Nahrungskette") angesiedelt sind, verspricht ein höheres Wertschöpfungspotenzial.
- Eine Entwicklung integrierender Kernfähigkeiten zum Management eines ständig wechselnden, auftragsabhängigen Unternehmungsverbundes mit unterschiedlichen Aufgaben und Partnern und eine Profilierung am Markt als kompetenter "**systems provider and manager**" ermöglicht ein Ausweichen vom Druck eines Preiswettbewerbs und eine Platzierung im Präferenzwettbewerb, der vertrauensbasierend die Qualität der Interaktion betont.

■ **Interorganisatorische Vernetzung**

Auf diesem Wege entstehen **grenzüberschreitende Netzwerke**, die bedarfsweise aktiviert werden. Um eine derartige Zusammenarbeit in Partnerschaft zu ermöglichen, bedarf es

- einer **abgestimmten Informationstechnik** (insbesondere elektronischer Märkte), damit eine schnelle Einsatzbereitschaft der im Netzwerk verteilten Ressourcen sichergestellt werden kann.
- flexibler, offener Netzwerke lockerer **projektgebundener ad-hoc-Strukturen** ("adhocracies") auf Zeit, statt starrer bürokratischer Hierarchien.
- einer **marktwirtschaftlichen Steuerung** von Projekten auf vertraglicher Basis und nicht bürokratisch durch administrierte Preise.
- einer **teamförmigen Zusammenarbeit** von internen und externen Projektmitarbeitern in lateraler Kooperation und Kommunikation.

Damit sind die wesentlichen **Merkmale** beschrieben, die eine **virtuelle Organisation** auszeichnen: "Unternehmungen fokussieren nur noch einzelne Kernfähigkeiten und bilden in allen anderen vor- und nachgelagerten Bereichen der Wertschöpfungskette essentielle Partnerschaften mit anderen Unternehmungen, die dort über Kernfähigkeiten verfügen. Dabei wird von permanent wechselnden, temporären Unternehmungsnetzwerken ausgegangen, die sich aus der Grundhaltung heraus bilden, flexibel jede sich bietende Marktchance auszuschöpfen" (Kleebach 1994, S.265).

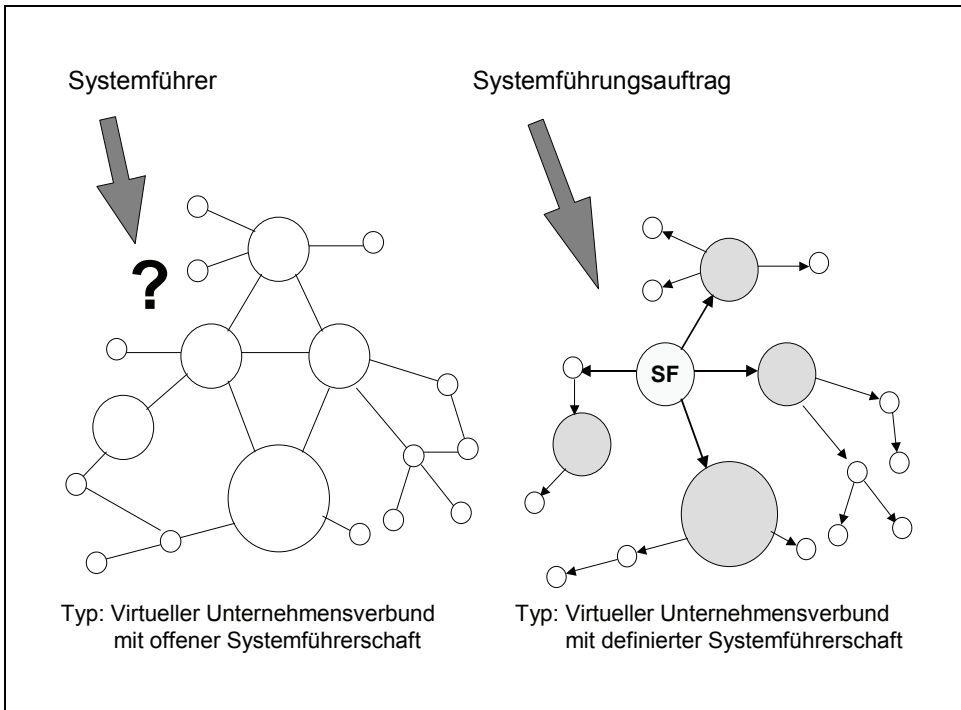


Abb. 1: Modelle virtueller Unternehmensverbindungen

Mit den **Chancen** einer derartigen, vom Zeitwettbewerb getriebenen Entwicklung von kundenorientierten Kernkompetenzen in zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit entstehen aber auch **Risiken**, die sich vor allem mit den sogenannten "weichen" Faktoren des Managements verbinden. Eine arbeitsteilige Spezialisierung einzelner unternehmerischer Glieder eines derartigen Netzwerkes schafft vermehrte Abhängigkeiten und über die Fluidität der Kooperationsbeziehungen Gefahren mangelnder Identifikation und Fluktuation von systemtragenden Mitarbeitern.

■ Virtuelle Unternehmen als hybride Organisationsformen

Insgesamt ergibt sich damit ein deutlicher Wandel weg von Formen der traditionellen "Palast"-Organisation, also der Anwendung einheitlicher Prinzipien und Regelungen auf Dauer, und hin zu Mustern einer hoch-flexiblen "Zelt"-Organisation in prozessorientierten Netzen. Dieser erlaubt eine wachsende Konzentration von Fachkompetenz zur **Lösung von umfassenderen Problemlösungen** für individuelle oder in Segmenten gruppierten Kunden. Zur Pflege und Weiterentwicklung der notwendigen Kernkompetenzen steht der dezentralen Projektverantwortlichkeit eine zentrale Entwicklungsverantwortung für Marktbeziehungs-, Technologie- und Humanpotenzialen gegenüber, die zu einem

hybriden Organisationsmodell führt. Hybride Modelle sind im allgemeinen Ausdruck einer synthetischen Spannungsbewältigung entgegengerichteter Wirkungsverläufe, wie sie sich im Fall der virtuellen Organisation aus dem gleichzeitigen Bemühen ergeben, kundenspezifische Probleme im Sinne eines "**Management of Scope**", d.h. zur Nutzensteigerung für Klienten eines äußerst offenen und flexiblen Eingehens auf die Problemlandschaft eines potentiellen Auftraggebers, zum Gegenstand des eigenen Leistungsangebotes zu machen und gleichzeitig im Inneren der Unternehmung alle kostensenkenden Rationalisierungsvorteile eines "**Management of Scale**" zu nutzen.

Paradoxien drücken sich in derartigen bipolaren Spannungsverhältnissen aus. Zu ihrer funktionalen Bewältigung verlangen sie die Herstellung eines **dynamischen Fließgleichgewichts**; denn die ihnen zugrundeliegenden Wirkungseinflüsse verändern in sozialen Systemen laufend ihr Gewicht und entwickeln - einmal außer Kontrolle geraten - eine Eigendynamik, die die Überlebensfähigkeit eines Systems ernsthaft infrage stellen kann. Nähert sich die Suche nach einem derartigen Gleichgewicht einem Extremzustand - Pascale (1989, S.35ff.) kennzeichnet diesen Prozess als "**maximizing**" - beginnen pathologische Systemprozesse zu greifen, die nur mit großen Anstrengungen und unter Eingehen hoher ökonomischer und sozialer Kosten begrenzt und schließlich umgekehrt werden können (Bleicher, 1994). Im Beispiel virtueller Organisation enthüllen sich eine Reihe derartiger paradoxer Spannungen, die nur durch eine hybride Gestaltung überwunden werden können (in Anlehnung an Reiss (1996, S.9):

- Kundennahe auftragsgebundene **Flexibilität** bei gleichzeitigem Verlust an **Planungssicherheit**,
- Maximierung der **Kompetenz** bei gleichzeitiger Minimierung der benötigten **Organisation**,
- **Flexibles Arrondieren** von Aufträgen bei Vorhalten eines **starren Potenzials**,
- **Vermehrung** der Schnittstellen nach außen durch zwischenbetriebliche Kooperation bei gleichzeitiger **Verminderung** der innerbetrieblichen Schnittstellen,
- **Erweiterung des Aktionsraums** durch Generalisierung des Leistungsangebotes bei gleichzeitiger **Erhöhung des Marktrisikos** durch begrenzte eigene Ressourcen,
- **Öffnung für kulturelle Umwelteinflüsse** über vielfältige gemeinsame Problemlösungen für Kunden und Partner bei **Stabilisierung der eigenen Managementkultur**,
- **Organisatorische "Lernarena"** durch herausfordernde wechselnde Aufgabenstellungen in unterschiedlichen Kontexten bei gleichzeitigem **Abfluss von Know-how** an Kunden und Partner bei jeder Problemlösung.

Im Sinne von Pascale (1989) gilt es, situationsgerecht eine Synthese der sich widersprechenden Wirkungskräfte herzustellen ("**metamizing**"). Dies setzt entlang der gegenübergestellten Spannungsreihen eine schöpferische Kombination beider Elemente voraus. Letztlich führt eine derartige Synthese zu hybriden Strukturen eines "**sowohl als auch**".

2.3 Veränderungen der Wettbewerbslandschaft

■ Wettbewerb durch Systemführerschaft

Mit der Entwicklung von Unternehmungen zu virtuellen Formen in Netzwerken verbindet sich damit die Suche nach einer Systemführerschaft an der "Spitze der Nahrungskette" - also ihrer Positionierung als **"total management systems provider"** beim Letztkunden. Bei den vielen Partnern, die ein virtuelles Netzwerk ausmachen, ist nun aber aufgrund ihrer Rolle als autonome Unternehmungen in einer marktwirtschaftlichen Verbindung keine eindeutige Hierarchie von System-, Subsystem-, Produkt- und Komponenten Anbietern in der Weise vorgegeben, dass eine Unternehmung per se die Systemführerschaft in jedem Fall für sich beanspruchen könnte. Die Rolle der Systemführerschaft kann in dem einen Fall von einem Produkt-, in einem anderen von einem Subsystem- und wiederum in einem anderen von einem Gesamtsystemanbieter ausgehen, bedingt durch die jeweilige (lokale) Kundennähe, die durch technologische Eigenheiten oder andere Bedingungen gekennzeichnet sein kann. Dies kennzeichnet in etwa die gegenwärtige Situation.

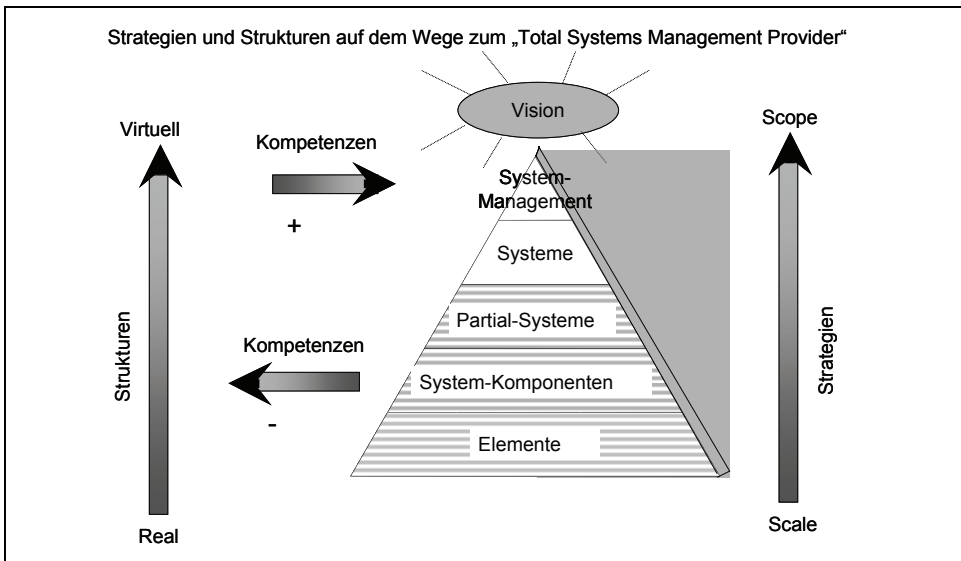


Abb. 2: Veränderungen der Wettbewerbslandschaft auf dem Weg zur Spitze der "Nahrungskette"

Auf dem Weg zur virtuellen Organisation ist jedoch abzusehen, dass sich aus diesem Geflecht von sich als Systemanbieter darstellenden Unternehmungen einige wenige heraus-

kristallisieren werden, die sich als besonders kompetent erweisen, um als **"full systems management provider"** agieren zu können. Anders ausgedrückt, werden nur wenige Unternehmungen eines derartigen Netzwerks eine eigene Kernkompetenz zum Management von virtuellen Netzwerken entwickeln, die über die Führung von Komponenten- und Produktgeschäften und von kleineren Subsystemen im Verbund hinausgreifen, um in internationalen Rahmen Großprojekte nicht nur zu planen, durchzuführen, sondern auch finanzieren und betreiben zu können. Damit entsteht eine neue Wettbewerbsarena, in der branchenübergreifend im internationalen Rahmen Spieler unterschiedlicher Branchen um die Kunst der Systemführerschaft kämpfen. So ist es bereits heute kaum erkennbar, warum in dem einen Fall eines Großprojekts eine Unternehmung der Elektroindustrie, in einem anderen vergleichbaren Fall eine Unternehmung der Bauwirtschaft und in einem weiteren Fall ein Finanzinstitut die Systemführerschaft zugeteilt erhält. Damit verbindet sich die Vermutung, dass es für Unternehmungen auf ihrem Weg zum internationalen, geopolitisch orientierten "full systems management provider" zukünftig wichtig wird, sich nicht nur gegenüber Unternehmungen ihrer eigenen Branche, sondern vermehrt auch gegenüber Unternehmungen anderer Branchen, die sich gleichfalls in der Vergangenheit durch Kernkompetenzen in anderen Zusammenhängen qualifiziert haben, zu positionieren.

Gesamtwirtschaftlich gesehen bedeutet die Bewegung auf der "Nahrungskette" nach oben aber auch ein Weiteres. Verkürzen führende Unternehmungen ihre Wertschöpfungskette durch Formen "verlängerter Werkbänke" und generell über ein "Outsourcing", wird es für viele kleinere und mittlere Unternehmungen (KMU) möglich, sich eine **erweitertes Portfolio von Kompetenzen und Aufträgen** zuzulegen. Von einem eng begrenzten Nischenprogramm ("Economies of Scope") aus, können sie quantitative und qualitative Erweiterungen ihres Angebotsspektrums im frei gewordenen Feld der von größeren Unternehmungen aufgegebenen Teile der Wertschöpfungskette zu erreichen versuchen. Damit erhöhen sich die Chancen vor allem für KMU, in den Bereich von "Economies of Scale" vorzustoßen. Eine neue Wettbewerbslandschaft in der Verteilung von Aktivitäten und Ressourcen zeichnet sich damit am Horizont ab. Vielleicht wird damit zugleich ein Problem unserer Strukturpolitik in Richtung auf eine größere Flexibilisierung unserer Wirtschaft gelöst: Die alten "Dinosaurier" traditioneller Großunternehmungen entwickeln sich an der Spitze der "Nahrungskette" als "total systems provider" in ihrer Größe zurück, während aus kleinen Zulieferbetrieben **"partial systems provider"** mit wachsender Größe werden, indem sie auf der "Nahrungskette" nach oben streben.

■ **Eine Virtualisierung von Unternehmungen ist ohne Stärkung der Managementkapazität undenkbar**

Die zunehmende Öffnung von Unternehmungen nach außen und innen bringt verbunden mit der Tendenz zur lateralen Kooperation in marktwirtschaftlich organisierten Netzwerken erhebliche Zentrifugalkräfte zum Tragen. Damit werden insgesamt die Aufgaben des Managements nur bedingt erleichtert, denn Führung "aus einer Hand" kann größere

Zielklarheit und Berechenbarkeit für die Mitarbeiter erbringen als multipersonale Konsensprozesse. Der Erfolg einer Realisierung von virtuellen Organisationsformen wird daher noch deutlicher als bei "realen" Formen der Unternehmung von einem **kritischen Erfolgspotenzial** getragen, dem **Managementpotenzial** als Teil des Humanpotenzials einer Unternehmung. Im Rahmen des problemerkennenden und -lösenden Humanpotenzials sind es die Fähigkeiten einer unternehmerischen Integration und Koordination aller Aktivitäten der Unternehmung im Spannungsfeld von Um- und Inwelt, die den Potenzialcharakter des Managements ausmachen.

Eine stark nach innen gerichtete Potenzialbetrachtung war bislang vorwiegend auf die real in einer Unternehmung vorhandenen oder zu entwickelnden Potenziale ausgerichtet. Die zunehmende Öffnung der Unternehmung nach außen durch das expansive Vordringen von Formen strategischer Partnerschaften (Joint Ventures, Strategische Allianzen, etc.) lässt allerdings die Verkoppelung von eigenen mit fremden realen Potenzialen zu gemeinsamen Angeboten am Markt deutlicher in den Vordergrund treten. Auf dem Weg zu virtuellen Formen der Organisation eines zeitweisen Unternehmungsverbundes werden reale Potenziale unterschiedlicher Partner - zumeist einmalig und projekthaft - zu einem synergistischen **virtuellen Potenzial** vereint, indem kompatible reale Potenziale zur Gewinnung eines höheren Nutzens für den Kunden zum Tragen gebracht werden. Dies verlangt jedoch eine sehr reale Kombinationsleistung, die durch das Managementpotenzial zu erbringen ist. Sie wird entweder durch einen Partner, der als Systemführer auftritt, erbracht, oder aber es bildet sich dauerhaft eine spezifische Managementgesellschaft heraus, die sich voll auf die Aufgabe der **Potenzialintegration** durch den Einsatz ihres Managements- und Marketingpotenzials konzentriert. Im Zuge fortschreitender zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung ist das Vordringen der letzten Form zu erwarten, wobei zwischenzeitlich vielfältige Zwischenformen auf dem Weg zum "total management systems provider" auftreten dürften.

■ Kritische Übergänge zu virtuellen Formen

Im Übergang zu virtuellen Organisationsformen ist die bisherige Basis einer eher auf zeitliche Dauererfüllung von Zielsetzungen im Rahmen einer stabilen Grenzziehung gestalteten Organisation zu verlassen. Fluides ist mit den vorhandenen starren Potenzialen in Einklang zu bringen und ein Übergang zur virtuellen Organisation "sanft" zu orchestrieren. Bei dieser Transformation entstehen - wie gezeigt wurde - Hybridstrukturen der Organisation, die aus **zeitvarianten Grenzsyste**men und einer **zeitinvarianten Kern-einheit** bestehen. Derartige Konfigurationen, die solch Unterschiedliches miteinander verbinden, erhöhen die Eigenkomplexität des Systems und stellen hohe Anforderungen an die Formulierung gemeinsam getragener Visionen und Missionen aller Beteiligten. Es wäre daher eine Illusion zu glauben, dass die Virtualisierung zu einer Erleichterung bei der Erfüllung von Aufgaben der Unternehmungsführung führen dürfte. Zwar wird durch die Erweiterung der marktwirtschaftlichen Peripherie des Systemführers die virtuelle Unternehmung deutlich unternehmerischer zu führen sein, indem eine größere Anzahl von Mitarbeitern in einem direkten Kontakt zu Marktpartnern treten. Dies verlangt je-

doch von der Unternehmungsspitze des "systems providers" eine hohe Kompetenz bei der **Orchestrierung** der zur Zentrifugalität neigenden Einzelaktionen.

Die Leistung des Kernunternehmers im virtuellen System besteht jedoch aus Kundensicht aber gerade im **Angebot einer Komplexitätsreduktion** für ihn durch die Bündelung vielfältiger Produkte und Leistungen zu einem ganzheitlichen System. Die Wettbewerbsstärke des Systemanbieters entscheidet sich damit genau durch seine Fähigkeit zur Erbringung einer ganzheitlichen Leistung, die den Vorstellungen des Auftraggebers entspricht. Dies verlangt eine anspruchsvolle Integrationsleistung, deren Erbringung damit zur Kernaufgabe des Managements wird.

3. Integration als Kernproblem eines Managements von virtuellen Wertschöpfungsnetzwerken

3.1 Analyse des Fits von Wertschöpfungspartnern

Stellt die Integration von Strategien, Strukturen und unternehmungskultureller Verhaltensprägung mit den Integrationsobjekten Aktivitäten, Strukturen und Verhalten für das Management einzelner Unternehmungen bereits hohe Anforderungen, so erhöht sich damit die Komplexität der Integrationsaufgabe bei ihrer überbetrieblichen (Meta-)Integration im Rahmen einer Wertschöpfungspartnerschaft mehrerer Unternehmungen; denn hier gilt es, unterschiedliche strategische Absichten, andersartig gestaltete Organisationsstrukturen und gewachsene Unternehmungskulturen miteinander in Einklang zu bringen. Buchholz/Bach (2001) weisen diesen Zusammenhang einem **Teilnehmermodell** des gesamthaften Geschäftsmodells von Wertschöpfungsnetzwerken zu, das konstitutiv die Rolle der an der Wertschöpfung Beteiligten bestimmt.

Zwar ist es eine grundlegende Voraussetzung für das Gelingen einer strategischen Partnerschaft, einen weitgehenden "Fit" zwischen den Absichten und dem Verhalten der kooperierenden Partner herzustellen; die darin liegenden Schwierigkeiten und Konfliktfelder dürfen jedoch nicht unterschätzt werden. Dies gilt insbesondere bei der etablierten Wirtschaftskultur intensiven Wettbewerbs, die ein **"doing it alone"** in einer Welt als feindselig angenommener Wettbewerber für empfehlenswert ansieht.

Alle **"misfits"**, die sich bei Strategien, Strukturen und Kulturen, wie unterschiedlichen Managementphilosophien bei Partnerunternehmungen ergeben, stellen zugleich mögliche Konfliktfelder der Zusammenarbeit dar, welche die Ergebnisentwicklung im Kooperationsfeld negativ beeinflussen können. Dazu gehört auch die unterschiedliche Erwar-

tungshaltung der Partner im Hinblick auf das Ausmaß des erstrebenswerten Erfolgs und seiner zeitlichen Erfüllung (vgl. Abb. 3).

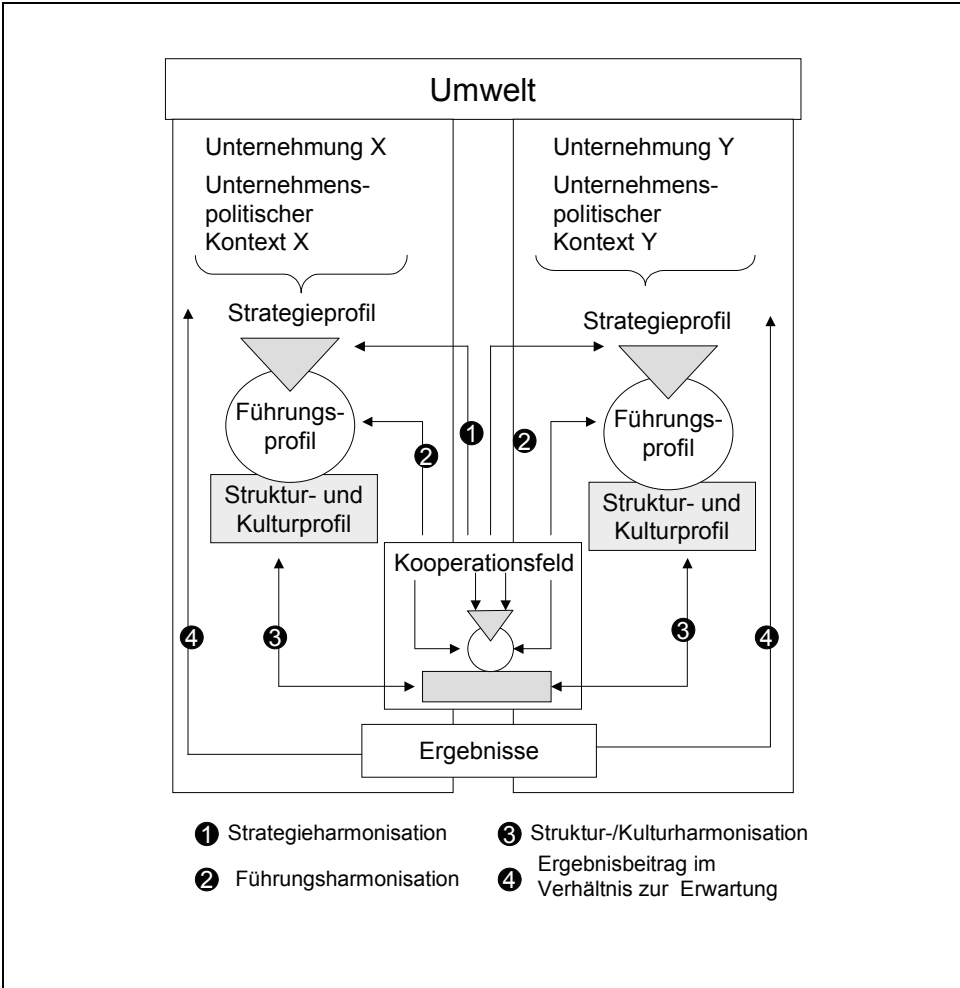


Abb. 3: Konfliktfelder zwischenbetrieblicher Kooperation

Alle gut gemeinten Hinweise zum Management von Wertschöpfungsnetzwerken fruchten wenig, wenn der falsche Kooperationspartner, der von den Interessen her eine nur geringe Übereinstimmung mit den eigenen Absichten oder vor allem denen der Partner-

gemeinschaft mitbringt, gewählt wurde. Als Anhaltspunkte, die bei der Wahl von Kooperationspartnern zu bedenken sind, können die folgenden Aspekte dienen:

- Transparenz und Stabilität der Strategien.
- Vereinbarkeit der strategischen Absichten:
 - dynamisches Ungleichgewicht,
 - keine Umarmungs- oder Übernahmegefahr.
- Beherrschbarkeit der Komplexität von Know-how und Managementsystemen zur Werterzeugung.
- Verständnis für den "Modus Vivandi":
 - harmonisierbare Entscheidungsprozesse,
 - tolerierbares Risikoniveau,
 - kompatibler Führungsstil des Managements,
 - Verständnis für kulturelle Unterschiede.
- Verhältnis von sachlicher Qualität der Vereinbarung zur Qualität des Partners ("Seriosität").
- Vertrauen und persönliches Engagement.

Ein "**strategischer Fit**" ist aber auch herzustellen im Hinblick auf die Intensität, mit der die Partner ihren strategischen Interessen nachgehen. Ist dieser nicht oder kaum gegeben, stellt sich rasch eine asymmetrische Lage in der Nutzung kritischer strategischer Ressourcen ein, die schnell zu Missstimmungen, einem Vertrauensverlust und schließlich zum Scheitern des partnerschaftlichen Vorhabens führen kann.

3.2 Synthese der Wertschöpfungspartner: Vertikale Integration der Vorhaben

3.2.1 Notwendigkeit der Integration

Buchholz/Bach (2001) weisen im Rahmen der Darstellung von Integrationsnotwendigkeiten von Wertschöpfungsnetzwerken weiter auf die Gestaltung eines **Prozessmodells**, das die Programme definiert, mit denen Werte geschaffen werden, eines **Transaktionsmodells**, das regelt, wie die Wertschöpfungspartner zusammenfinden und des **Erlösmodells** hin, das klärt, wie Erlöse erzielt und unter den Teilnehmern verteilt werden. Während die Ausgestaltung des Prozessmodells in der folgenden Gliederung der operativen Integration zuzuordnen ist, handelt es sich bei der Entwicklung eines tragenden Transaktions- und Erlösmodells um einen konstitutiven Tatbestand der im Rahmen der unternehmungspolitischen und der strategischen Dimension von den Partnerunternehmungen zu regeln ist.

Die dargestellte "neue Welt" von virtuellen Wertschöpfungsverbänden zum Wettbewerb durch Systemführerschaft weist eine Reihe von Spannungsverhältnissen von "alter" zu "neuer Welt" der Wertschöpfung auf, die durch ein bewusstes "**Management of Change**" (Krüger 2000) zu bewältigen sind. Zudem besteht die deutliche Gefahr, dass in der nach wie vor hoch-arbeitsteiligen Gestaltung von Organisationen ein mangelnder Gleichschritt in den einzelnen normativen, strategischen und operativen Dimensionen und in deren Harmonisierung zu neuen Konfliktfeldern im Sachlichen wie im Personellen führt, die nicht nur die angestrebten Verbesserungen in der Wertschöpfung infrage stellen können, sondern auch durch sich daraus ergebende mikropolitische Prozesse insgesamt die Leistungsbereitschaft der Organisationsmitglieder bis hin zu einem „Kulturkollaps" negativ beeinträchtigen. Die sachliche, strukturelle und verhaltensmäßige **Integration** der Dimensionen und Maßnahmen zur Konzipierung und Realisierung eines neuen transformativen Geschäftsmodells der Wertschöpfung wird damit zu einem Kernproblem eines Managements von virtuellen Wertschöpfungsnetzwerken.

Als wesentliches Problem ergibt sich die Integration dieser vier gedanklichen Subsysteme eines Geschäftsmodells und zwar im Sinne eines ganzheitlichen Konzepts. Das vom Autor entwickelte **Konzept Integrierten Managements** (Bleicher 1999) in den Dimensionen eines konstituierenden normativen, eines ausrichtenden strategischen und eines vollziehenden operativen Managements gibt hierfür einen Ordnungsrahmen vor (vgl. Abb. 4):

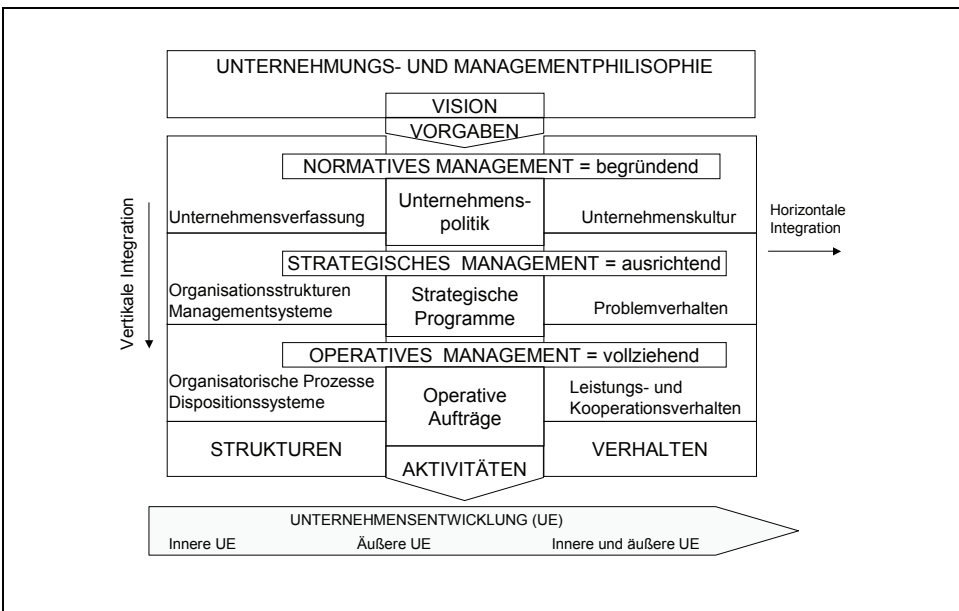


Abb. 4: Gesamtzusammenhang des integrierten Managementkonzepts

3.2.2 Rolle der Unternehmungsphilosophie bei der Integration

Das **normative Management** bestimmt die Konstitution eines Wertschöpfungsnetzwerkes in der Unternehmungspolitik, welche die grundlegenden Ziele und Missionen eines Wertschöpfungsnetzwerkes definiert, die Unternehmungsverfassung, die den rechtlich-wirtschaftlichen Gestaltungsrahmen für ein ordnungsgebundenes Verhalten der Mitglieder und Teilnehmer aufspannt und der Unternehmungskultur, die werte- und normengebundenes Verhalten sich intergenerativ entwickeln lässt, das von spezifischen Kognitionen und Motivationen der Beteiligten geprägt und verhaltensmäßig getragen wird.

Die Metaintegration dieser Dimensionen in ihren strukturellen, aktivitätsbezogenen und kulturell-verhaltensprägenden Eigenschaften erfolgt über eine bewusste **Unternehmens- und Managementphilosophie**, welche die Unternehmungsentwicklung in ihrem wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Format auf die Zukunft einheitlich ausrichtet und für die einzelnen menschlichen Handlungen im System Unternehmung Sinnbezüge und Anschlussmöglichkeiten für die Identifikation zum Ganzen schafft. Die Unternehmungsphilosophie und die aus ihr für das Führungsverhalten in der Unternehmung abgeleitete Managementphilosophie bildet damit das Fundament und die Richtschnur für alle weiteren Integrationsvorhaben im Normativen, Strategischen und Operationellen. Ohne ihre gesellschaftliche und ökonomische Konsistenz und ihre Transparenz fehlen wesentliche Entscheidungskriterien beim Konzipieren von Geschäftsmodellen und einem ihnen gemäßen Handeln. Die Folge ist Desintegration bis hin zur chaotischen Zersplitterung des Denkens, Handelns und Verhaltens mit der Folge eines ökonomischen Scheiterns an sich tragfähiger Ansätze und Konzepte, das in einer Verschleuderung personeller und sachlicher Ressourcen mündet.

Die **Unternehmungsphilosophie** - als eine die sozio-emotionale Dimension der Unternehmung prägende Gestaltung - stellt einen Satz von ethisch begründeten Werten für das Verhalten ihrer Mitglieder bereit. Damit werden die grundlegend angestrebten Werte und Normen, die dem Verhalten in der interorganisatorisch arbeitsteiligen Struktur eine gemeinsame Ausrichtung geben sollen, transparent gemacht. Die Funktion einer Unternehmungsphilosophie kann damit in ihrer Wertdefinition, Wertbekundung und Werterhaltung und -entwicklung über vielfältige Korrekturen eines philosophie-kompatiblen Verhaltens gesehen werden. Die Wirkung von niedergelegten und kommunizierten Grundsätzen und Regeln in Leitbildern auf das tatsächliche Verhalten der Mitglieder einer Unternehmung ist allerdings dann beschränkt, wenn keine prinzipiengetreue Konkretisierung und Umsetzung in der Unternehmungspolitik und täglichen Praxis der Unternehmungsführung erfolgt. **Vorbild und Vorleben** durch unternehmerische Persönlichkeiten im Rahmen eines transparent gemachten visionären Zukunftsbildes haben daher erhebliche Ausstrahlung auf die Verhaltensentwicklung in der Organisation.

3.2.3 Normative Konstituierung von Wertschöpfungsnetzwerken

Das normative Management beschäftigt sich mit den generellen Zielen der Unternehmung, mit Prinzipien und Normen, die darauf ausgerichtet sind, die **Lebens- und Entwicklungsfähigkeit der Unternehmung** dauerhaft sicherzustellen. Diese Notwendigkeit, die Lebensfähigkeit einer Unternehmung über eine Gewährleistung ihrer Identität im Rahmen ihres gesellschaftlichen und ökonomischen Umfelds sicherzustellen, bedingt ein Streben danach, Voraussetzungen für eine positive Unternehmungsentwicklung in der Zeit durch eine konsequente Entwicklung von relevanten und wettbewerbsgerichteten Fähigkeiten zu schaffen.

Ausgehend von einer unternehmerischen Vision, von einem erstrebenswerten und realisierbaren Entwicklungsstand einer Positionierung am Markt in einer überschaubaren Zukunft wird **unternehmungspolitisches Handeln und Verhalten** zum zentralen Inhalt des normativen Managements. Die Vision schlägt sich in der Definition unternehmungspolitischer Missionen ("missions") nieder, die der Ausfüllung von Lücken zwischen dem in der Vision anvisierten Zukunftsbild und der gegenwärtigen (Ausgangs-) Position dienen. Derartige Missionen sind komplexe Unterziele und Vorhaben meist projekthaften Charakters, die sachlich dem Schließen der erkannten Lücken dienen, aber gleichzeitig als motivationsfördernder Auftrag an die Mitglieder der Unternehmung zum Engagement für ein über die Vision als erstrebenswertes Oberziel erkannten sinnvollen Fortschritts fungieren. Da sich im sozialen System der Unternehmung bei der Definition und Umsetzung von Zielen ("**policies**") vielfältige mikropolitische Prozesse unter den Akteuren (vgl. Krüger 1976), die vielfach von Konflikten begleitet sind (vgl. Krüger 1983), ergeben, können sich funktionale, aber auch dysfunktionale "**politics**" fördernd oder auch hemmend auf die unternehmungspolitische Verwirklichung der Vision auswirken. Der Umfang und die Art mikropolitischer Prozesse können dabei durchaus als Indikator für die Realisierungschance eines Geschäftskonzeptes dienen, denn sie können sowohl als Promotoren wie auch als Blockaden einer visionären Zukunftsgestaltung der Unternehmung gelten, die im negativen Fall die Lebensfähigkeit eines Systems grundlegend infrage zu stellen vermögen.

Um dies zu verhindern sind strukturelle Maßnahmen zur Einbindung der mikropolitisch wirkenden Kräfte in zielführende Entscheidungs- und Realisationsstrukturen zu schaffen. Die **Unternehmensverfassung ("Corporate Governance")** definiert durch strukturelle Normen die Kompetenzen und Prozesse der Willensbildung und -durchsetzung und ordnet damit Einfluss- und Entscheidungsmöglichkeiten, um auf diesem Weg eine strukturelle Basis für die Gestaltung der Unternehmungspolitik zu bieten.

Im sozio-emotionalen Bereich der Unternehmungsentwicklung ist das normative Management in die evolutionäre Wert- und Normenstruktur einer **Unternehmenskultur** eingebettet, die nicht unabhängig von dem sozio-kulturell geprägten Umfeld zu sehen ist, das die Perzeptionen und Präferenzen der Mitglieder einer Unternehmung prägt. Da die um- und in-kulturelle Prägung die Selektion und Interpretation von Informationen durch

die Mitglieder ähnlich wie durch einen Autopiloten vordeterminiert in unternehmenspolitischen Prozessen verläuft, ist auf die Kompatibilität von etablierten und neu zu erwartenden Interpretations- und Verhaltensmustern zu achten, wenn nicht - bei zu dysfunktionalen Diskrepanzen - von geeigneten Veränderungen von Rahmenbedingungen im Führungs- und Personalprozess an evolutionären Maßnahmen einer **Kulturpolitik** der Unternehmung Gebrauch gemacht werden sollte, um verbesserte Voraussetzungen für eine kulturkompatible Unternehmungspolitik und -verfassung zu schaffen.

Im Ergebnis gilt es, in der normativen Dimension ein **konsistentes Gesamtkonzept** von Politik, Verfassung und Kultur durch das Management herzustellen, das ganzheitlich dem Gebot der Integration aller Facetten genügen muss. Dies ist im Rahmen eines Konzepts, das auf dem Grundsatz der kooperativen Nutzung zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung autonom verbleibender Unternehmungen beruht, von besonders hohem Anspruch, aber auch von besonderer wettbewerbsbezogener Bedeutung. Vor allem verlangt der hier gegebene **qualifizierte Integrationsanspruch** eine deutlichere Berücksichtigung der in den einzelnen Unternehmungen gewachsenen Unternehmungskulturen, wobei sich die schwierige Frage nach dem erstrebenswerten Integrationsgrad stellt: "When all think alike" dürfte eine zwischenbetrieblich harmonisierte Unternehmungskultur eine hohe Verständigungsbereitschaft ergeben, welche die Prozessabstimmungen deutlich erleichtert. Andererseits bietet der Abgleich unterschiedlicher Unternehmungskulturen vielfältige Möglichkeiten aus den "best practices" anderer Mitgliedsunternehmungen eines Kooperationsverbundes zur eigenen Effizienzsteigerung zu lernen, was dem gesamten Unternehmungsverbund eine höhere Innovationsrate vermitteln könnte. Letztlich ist aber in diesen nicht konfliktfreien Prozessen die Ausgestaltung der Unternehmungsverfassung zur Regelung derartiger Schnittstellenfragen von nicht zu unterschätzender Bedeutung.

3.2.4 Strategische Ausrichtung von Wertschöpfungsnetzwerken

Das **strategische Management** leitet sich von den Missionen des normativen Managements in der Unternehmungspolitik ab. Im Mittelpunkt strategischer Überlegungen stehen neben zu verfolgenden Programmen, welche die Missionen richtungsmäßig weiter konkretisieren, die grundlegende Auslegung von Organisationsstrukturen und Managementsystemen, sowie des kulturell vorgeprägten Problemlösungsverhaltens ihrer Träger. Während das normative Management begründend für Aktivitäten wirkt, ist es Aufgabe des strategischen Managements ausrichtend auf Aktivitäten zu wirken.

Das strategische Management ist auf den Aufbau, die Pflege und die Nutzung von **Erfolgspositionen** gerichtet, für die Ressourcen gewidmet werden müssen. Gälweiler, auf den der Begriff des Erfolgspotenzials zurückgeht (1987) definierte Erfolgspotenziale als "das gesamte Gefüge aller jeweils produkt- und marktspezifischen erfolgsrelevanten Voraussetzungen, die spätestens dann bestehen müssen, wenn es um die Realisierung

geht." **Bestehende** Erfolgspositionen drücken die im Zeitablauf gewonnenen Erfahrungen einer Unternehmung mit Märkten, Technologien und sozialen Strukturen sowie Prozessen aus. Sie schlagen sich in der Marktposition nieder. **Neue** Erfolgspositionen stellen auf die Entwicklung von Bedingungen ab, die zukünftig geeignet sind, entsprechenden Nutzen aus Vorsprüngen gegenüber dem Wettbewerb zu erzielen. Eine starke Prägung einer Unternehmung durch gegebene, herausragende Erfolgspositionen sagt nichts darüber aus, ob auch hinreichende Anstrengungen zum Aufbau neuer, zukunftsführender Erfolgspositionen unternommen werden.

Im interorganisatorischen Verbund von Wertschöpfungsnetzwerken gilt es, eine **ganzheitliche Harmonisierung** der bestehenden strategischen Erfolgspositionen nach Abgleich von Stärken und Schwächen einzelner Verbundunternehmungen vorzunehmen. Nach dem strategischen **Grundsatz der Schwerpunktbildung** gilt es, in Zukunftsprogrammen abhängig von den angestrebten Missionen bestehende Stärken zu neuen Erfolgspotenzialen dort weiterzuentwickeln, wo diese bereits vorhanden sind, aber auch die ergebnisbelastenden "verbrauchten" Erfolgspotenziale u. U. aus dem Verbund zu eliminieren, wenn sie keine Anschlussmöglichkeiten für die Entwicklung strategisch relevanter neuer Erfolgspotenziale bieten. In einem Wertschöpfungsverbund wird jedoch die Entwicklung eines übergreifenden Meta-Erfolgspotenzials erforderlich: Das **Kooperationspotenzial**, also die Fähigkeit zu einer effizienten markt- und kundenorientierten Zusammenarbeit über die eigenen geprägten Unternehmungsgrenzen zum Wohle des Ganzen spezifische Leistungen in enger Kooperation mit anderen unter Hintanstellung egoistischer Motivate zu erbringen. In der Absicherung dieser Metakompetenz durch entsprechende Organisationsstrukturen und Managementsysteme, wie der Entwicklung einer interorganisatorischen Unternehmungskultur liegen die Schlüssel-Erfolgskompetenzen und -potenziale eines integrierten Wertschöpfungsverbundes.

■ **Strategische Programmintegration**

Beim Übergang in eine partnerschaftliche Kooperation in Wertschöpfungsnetzwerken ergibt sich zumeist die Notwendigkeit einer **Harmonisierung des Leistungs- bzw. Produktprogramms** der Partnerunternehmungen. Die Richtung der Programmveränderung kann missionsorientiert dabei sowohl zu einer Beschränkung als auch zur Ausweitung des Programms einzelner Partnerunternehmungen führen. Im ersten Fall steht die Konzentration der eigenen Ressourcen auf Kerngebiete, die aufgrund der eigenen günstigen Wettbewerbspositionierung strategische Schlagkraft versprechen, im Mittelpunkt der Programmveränderung. Hier bietet es sich an, bisherige Programmteile zu veräußern oder diese in eine andere Partnerschaft mit einzubringen, wenn diese im Gesamtzusammenhang des Wertschöpfungsnetzwerks keinen Sinn mehr machen ("spin-offs"). Im umgekehrten Fall einer beabsichtigten Ausweitung der Programme wird gerade nach möglichen Partnern zu suchen sein, die marktliches oder technologisches Know-how besitzen, das zur zukunftsorientierten Abrundung der eigenen strategischen Absichten als interessant erscheint.

In gleicher Weise kann das **Regionalprogramm** einer Unternehmung, die Verteilung der Geschäftsaktivitäten auf verschiedene nationale und internationale Gebiete, zum Anlass eines Eingehens von strategischen Wertschöpfungspartnerschaften werden. Im Zuge der fortschreitenden Internationalisierung der Geschäftsaktivitäten sind es derzeit vor allem Bemühungen, einen Marktzutritt in anderen Ländern des Ostens, des Pazifischen Beckens und Amerikas über den Weg strategischer Wertschöpfungspartnerschaften zu erreichen. Aber auch hier sind andere Trends zu erkennen, wie ein Zurückziehen aus bisher allein geführten Regionalgeschäften zugunsten der Zusammenlegung verschiedener ähnlich gerichteter Aktivitäten mit Partnerunternehmungen zu einem gemeinsam zu betreibenden Kooperationsfeld.

Die Reihe aufeinander aufbauender Funktionen, die in Unternehmungen eine Wertschöpfungskette ergibt, lässt sich gleichfalls nach beiden Richtungen hin verändern. Aus der **Suche nach Synergien** können Strategien zu einer Integration weiterer Aktivitäten aus dem Wertschöpfungsverbund werden, was zu einer Ausweitung der Wertschöpfungskette bei einigen Partnerunternehmungen führen kann. Umgekehrt kann es gerade die Absicht sein, in einer Welt fortschreitender zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung die Wertschöpfungskette strategisch auf diejenigen Funktionen zu konzentrieren, die als "Centers of Excellence" einen Wettbewerbsvorteil der Aktivitätsbeherrschung versprechen. Alle übrigen Aktivitäten werden entweder aufgegeben oder auf eine andere Partnerunternehmung übertragen. Auf diesem Wege können Entwicklungs-, Beschaffungs-, Produktions-, Logistik-, Distributions-, Marketing- und Verwaltungskooperationen entstehen, die eine Reduktion der durch das Management zu bewältigenden Komplexität und eine erhöhte Effizienz für die Partnerunternehmungen und damit letztlich für das gesamte Wertschöpfungsnetzwerk versprechen.

In verdichteter Form geht es dabei um das **Streben nach einer Wertsteigerung** durch die Generierung von zusätzlichem Nutzen über die Wertschöpfungspartnerschaft. Dabei sind es vor allem Technologie- und Marktpotenziale, auf die sich das partnerschaftliche Interesse richtet.

Der unmittelbare Marktzugang und die mittelbare Markterschließung über die Entwicklung neuer Technologien können weiter als die **Basismotive** für die Entwicklung von Strategien **partnerschaftlicher Kooperation** gelten. Hierzu müssen die strategischen Interessen der Kooperationspartner durch eine Integration zum "Fit" gebracht werden. Ein solcher sachlicher "Fit" wird durch eine Symmetrie der Interessen gebildet. Hinzu tritt ein zeitlicher "Fit" bei der Entwicklung einer Wertschöpfungspartnerschaft. Er umschließt die Notwendigkeit, dass die Partner ihre in das gemeinsame Venture eingebrachten kritischen strategischen Ressourcen zunächst weiterhin vor jedem vollständigen oder zu schnellen Zugriff des oder der Partner(s) unter Kontrolle behalten (die Sicherung des sog. schwarzen Kastens ("black box")). Gibt nur einer der Partner seinen Vorteil vor, können andere Partner das Interesse an ihm verlieren. Deshalb sollte auch eine zeitliche Komplementarität des Fortschreitens bei der Entwicklung der partnerschaftlichen Kooperation angestrebt werden. Mögliche Inhalte einer begehrten "black

box" können sein: Eigentumsrechte als Einfluss oder Handlungsrestriktionen, Qualifikation des Managements, knappe professionelle Fachkompetenz, Technologievorsprünge, lokaler oder regionaler Marktzugang, Markteintrittsbarrieren des Marktführers, Kostenführerschaft, Dynamik im Erkennen und Lösen von Problemen, u.a.

■ **Strategische Integration von Organisationsstrukturen und Managementsystemen**

Aufgrund der vorausgehenden eigenständigen Entwicklung der Partnerunternehmungen eines Wertschöpfungsverbundes liegt beim Eingehen ihres Verbundes nur selten ein größerer "Fit" ihrer Organisationsstrukturen und Managementsysteme vor. Dies wäre von geringerer Bedeutung, würde nicht durch die Art der organisatorischen Gestaltung und der Managementsysteme und das durch sie ausgelöste und kulturgeprägte Verhalten der Organisationsmitglieder der Umgang mit den anderen Partnern kanalisiert und gratifiziert. Es liegt daher nahe, dass ein mangelnder struktureller, systemischer und kultureller "Fit" zu weiteren **konfliktreichen Asymmetrien** führt.

Abhängig von der konstitutiven Entscheidung im Rahmen der Unternehmungsverfassung welches grundsätzliche Organisationsmodell für einen Wertschöpfungsverbund gewählt werden soll, ergeben sich **verschiedenartige Strukturformen** mit einer **unterschiedlichen Integrationsproblematik**:

- Es können sich mehrere Unternehmungen zu einem Wertschöpfungsverbund gesamthaft zusammenschließen, um auf bestimmten Märkten und/oder bei der Entwicklung spezifischer Technologien zusammenzuarbeiten. Diese selbständigen Unternehmungen operieren im Wertschöpfungsnetzwerk als **Ganzheiten**.
- Mehrere bestehende Unternehmungen gliedern eigene Einheiten aus und führen diese in einem partnerschaftlichen **Venture** zur Verfolgung spezifischer Markt- und Technologieziele zusammen. Das Wertschöpfungsnetzwerk bildet sich dabei auf einer untergeordneten Stufe und bedarf einerseits einer Selbststeuerung, die aber nicht unabhängig von der Unternehmungspolitik ihrer Stakeholder - den ausgliedernden Stammunternehmungen - zu sehen ist. Hierbei erschweren sich die Integrationsprobleme über mögliche Differenzen in Politik und Strategien der beiden Entscheidungsebenen. In den weiteren Ausführungen wird dieser schwierigere Integrationsfall im Hinblick auf die Darstellung von Integrationsproblemen kursorisch in den Vordergrund gerückt.

Damit stellt sich beim zweiten Fall die Frage, unter welchen Bedingungen eine stärkere - Herrmann (1989, S.132) spricht von einem "**Vollkonsensmodell**" - oder weniger starke Anbindung des Kooperationsfeldes an die Partnerunternehmungen - in Form eines **Autonomiemodells** - verwirklicht werden sollte. Ein **Vollkonsensmodell** von Partnerunternehmungen im Hinblick auf ein Kooperationsfeld ergibt sich typischerweise vor allem dort, wo es um die Multiplikation bereits bekannter und bewährter unternehmerischer Ideen geht. Die Partner erstreben hier eine Ausweitung ihres Geschäftsumfangs, wobei sie komplementäre Erfahrungen einbringen, die kaum durch innovative Herausforderun-

gen gekennzeichnet sind. Im Konsens versuchen sie gemeinsam das Kooperationsfeld mit bewährten Managementsystemen "unter Kontrolle" zu bringen und zu halten.

Ein **Autonomiemodell** erscheint dagegen bei allen denjenigen Wertschöpfungsnetzwerken sinnvoll, bei denen der Innovationsgrad des beabsichtigten Ventures gegenüber dem vorhandenen Know-how der Partnerunternehmungen relativ groß ist. Würde hier eine vertiefte Harmonisierung angestrebt, liegt die Gefahr nahe, dass alte und in einem anderen Kontext bewährte Verhaltensmuster auf das andersartig strukturierte Kooperationsfeld übertragen werden. Grenzüberschreitende Kooperationsvorhaben, die unterschiedliche nationale Kultur- und Verhaltensprägungen berücksichtigen müssen, sprechen gleichfalls für ein Autonomiemodell. Kommunikation und Kooperation zwischen Partnerunternehmungen und ihrem Venture können bei einem Vollkonsensmodell hier leicht die Managementkapazität der Partnerunternehmungen quantitativ und vor allem qualitativ überfordern. So weist auch Hendryx (1986, S.57) darauf hin, dass beim Technologietransfer eine Konsensbildung wegen sozio-kultureller Unterschiede langwieriger sei und damit ein schnelles und flexibles Agieren erschweren würde. Damit stellt sich - insbesondere bei hoher Technologie- und Marktdynamik - die Frage, ob es Partnerunternehmungen überhaupt gelingen kann, ein höher entwickeltes Wertschöpfungsnetzwerk derart zu beeinflussen, dass es primär den eigenen Unternehmungszielen dienlich sein kann: "Die Partner stehen vor dem Problem, ein Gleichgewicht zu finden zwischen der für das Joint-Venture notwendigen Freiheit der Entfaltungsmöglichkeiten und der für das Gesamtinteresse erforderlichen Beeinflussung des Joint Venture-Verhaltens. Da wir davon ausgehen, dass mehrere Partner ein hohes strategisches Interesse an dem Joint Venture haben und einen dementsprechend großen Einfluss auf seine Aktivitäten nehmen wollen, müssen Kompromisslösungen gefunden werden, mit denen beide Seiten leben können und dem Joint Venture eine möglichst hohe Autonomie gewähren" (Pfister 1990, S.51).

Im strukturellen Sinne ist es dabei durchaus interessant zu überlegen, inwieweit die Partnerunternehmungem auf dem Weg zu einer synergistisch geführten Unternehmungsorganisation zu lockeren Formen einer **Holdingsstruktur** vorstoßen sollten, die besondere Freiräume für das Eingehen von strategischen Wertschöpfungspartnerschaften eröffnen. So weist Bühner in diesem Zusammenhang auf die Kooperationsfähigkeit hin, die Formen der Managementholding für Tochter- und Beteiligungsgesellschaften eröffnen (Bühner 1990, S.45).

Für das **Management des Kooperationsprozesses** lassen sich mit Lorange (1985, S.13) folgende prinzipielle Gestaltungshinweise geben:

- Partizipative und kooperative Gestaltung des Zielsetzungsprozesses zwischen Partnerunternehmungen,
- Organisatorische Regelung der Programmierung jenseits einer "Fürstentum"-Mentalität,
- Budgetierung des Ressourceneinsatzes zu Lasten einzelner Partnerinteressen,
- Laufende Verfolgung der Tragfähigkeit von Planungsprämissen mit frühzeitigen Korrekturmaßnahmen,

- Fortschrittskontrolle der Zielerreichung über ein Verfolgen von Meilensteinen,
- Ergebnisverfolgung, Sanktionierung und Konfliktregulierung und
- Auslegung der Management-Kapazität für die strategische Partnerschaft.

Eine wesentliche **Integrationsaufgabe** beim Eingehen von partnerschaftlichen Wertschöpfungsnetzwerken besteht im Hinblick auf die **Auslegung der Managementkapazität**, die für eine Integration des komplexen Gesamtzusammenhangs benötigt wird. Die Beanspruchung der Management-Kapazität durch eine strategische Partnerschaft wird nicht selten beim Eingehen von Kooperationsverhältnissen unterschätzt. Sie hängt naturgemäß von einer Fülle von Einflussfaktoren ab, von denen einige wenige besonders bedeutsame herausgegriffen seien:

- Die **Größe der Asymmetrie** zwischen den einzelnen Partnern eines Wertschöpfungsverbundes.
- Der **Führungsstil** mit dem die Kooperation integriert wird.
- Die **Ansprüche** an die Managementkapazität.

Zur Beurteilung der der **Asymmetrie** sei auf das in Abb. 5 dargestellte Profil verwiesen, dass es erlaubt, sich Gedanken über die Unterschiede in einzelnen Dimensionen im Spannungsfeld von Kongruenz und Nicht-Kongruenz der Profile der Beteiligten zu machen. Es ist anzunehmen, dass bei einer Kongruenz (in der Abb. als Soll dargestellt) eine relativ geringe Beanspruchung der Management-Kapazität zu erwarten sein wird, während es im umgekehrten Fall einer mangelnden Kongruenz (Ist) in einzelnen Dimensionen zu nachhaltigen Konflikten kommen dürfte, deren Handhabung die Managementkapazität erheblich beanspruchen dürfte.

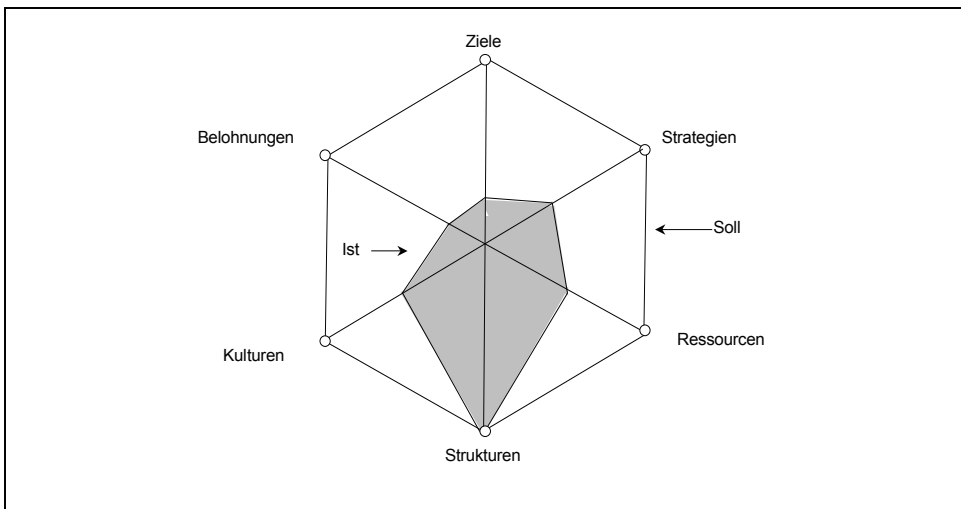


Abb. 5: Kongruenzprofil von Partnerunternehmungen

Ein symmetrischer "Fit" einer strategischen Kooperation in den verfolgten **Führungsstilen** dürfte lediglich geringe Ansprüche an die Managementkapazität stellen.

Die **Ansprüche**, die im Zeitablauf der Entwicklung eines Wertschöpfungsnetzwerkes an seine Managementkapazität gestellt werden, sind unterschiedlich. Wenn beispielsweise Beratungsunternehmungen feststellen, dass sieben von zehn Joint Ventures den an sie gesetzten Erwartungen nicht entsprochen haben oder schlichtweg gescheitert sind, dann mag hierfür eine Ursache in der Beanspruchung der Managementkapazität in der Anfangsphase zu sehen sein (Coopers & Lybrand 1986). Hinter ihr stehen jedoch zumeist viele Ungereimtheiten in der Unternehmungspolitik, den Strategien, Strukturen und Verhaltensmustern, wie auch der Regelung der Ergebnisverteilung, die sich letztlich über die Belastung der Managementkapazität als Störfaktoren für eine erfolgreiche Nutzung von Wertschöpfungsnetzwerken zur Bewältigung des Markt- und Technologiewandels erweisen können.

■ **Kulturverträglichkeit und -harmonisierung der Partner**

Wertschöpfungspartnerschaften werfen im Feld "**weicher**" **Faktoren** fast durchweg das Problem der Asymmetrie zwischen in einzelnen Unternehmungen gewachsenen Kulturen und den daraus erwachsenen Verhaltensprofilen bei der Erkennung und Lösung von Problemen auf. Erfahrungen mit mehr oder weniger dramatischen Situationen, die von Unternehmung zu Unternehmung durchweg unterschiedlich sind, speichern sich als gelungene oder misslungene Problemlösungen im kognitiven Wissensbestand eines Partners ab und prägen das Problembewusstsein und die Suche nach präferierten Lösungsmustern. Die im Evolutionsprozess des Sozialsystems affektiv enkulturierten Werte und Einstellungen prägen implizit das Verhalten der Mitarbeiter der Partnerunternehmungen in unterschiedlicher Weise.

Bei Wertschöpfungspartnerschaften ist daher die Frage nach dem wert- und normengeleiteten Problemverhalten der Mitarbeiter von **entscheidender Bedeutung für den Erfolg**. In wessen Geist die Partnerschaft geführt wird, ist von einer Fülle von Imponderabilien abhängig. Die Frage, wer die kritischen Know-how-Träger, die selbst kulturgeprägt sind, im Marketing und in der Technologie einbringt, die Standortnähe eines Ventures zu einer Partnerunternehmung, die größere Erfahrung, die eine der Partnerunternehmungen im Umgang mit einer partnerschaftlichen Kooperation besitzt, und ähnliches mehr sind zu beachten. Abb. 6 zeigt zwei gegensätzliche Kulturprofile von Partnerunternehmungen eines Wertschöpfungsnetzwerkes.

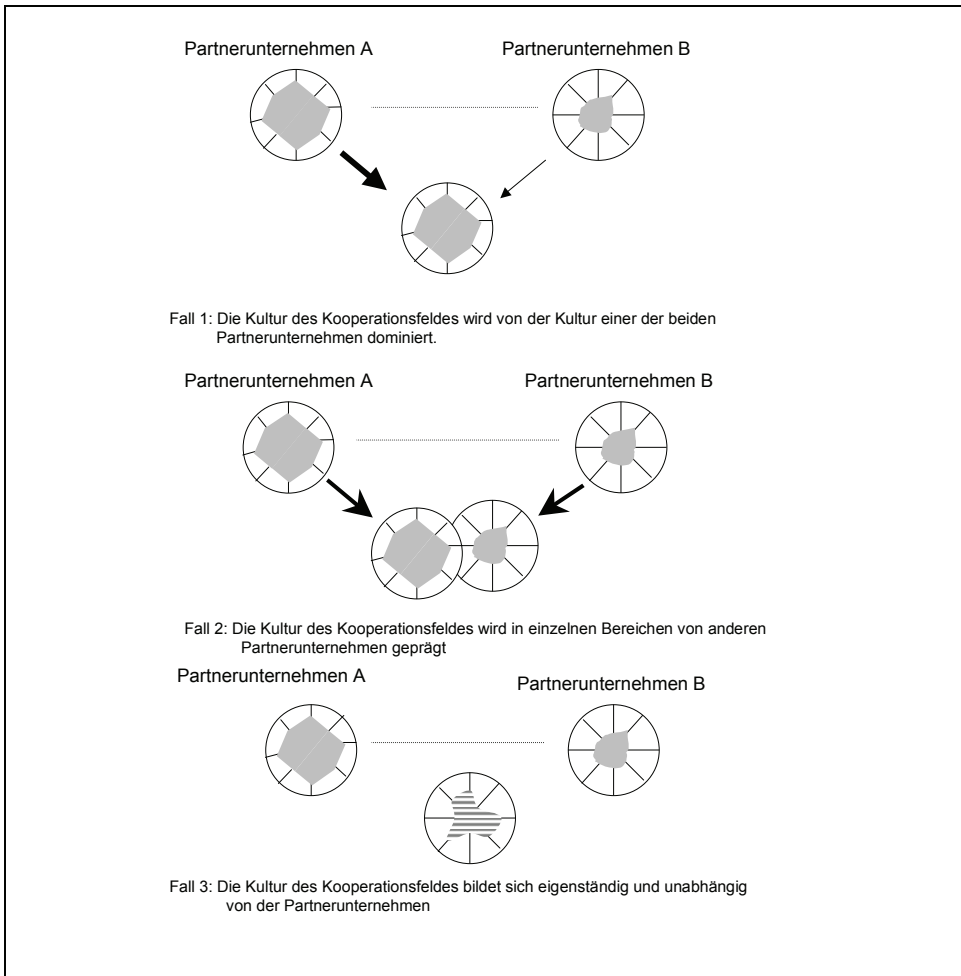


Abb. 6: Transfer von Unternehmungskulturen der Partner in eine Wertschöpfungscommunity

Eine derartige Unterschiedlichkeit muss nicht notwendigerweise schädlich für das Gelingen der Partnerschaft im Kooperationsfeld sein (Gegensätze können sich auch hier anziehen!). Um dies möglich zu machen, kann es jedoch zweckmäßig sein, sich unter den Partnern darüber zu einigen, in welcher **Richtung die Kulturentwicklung** im Kooperationsfeld idealerweise verlaufen sollte. Dabei sind folgende Alternativen denkbar:

- Die unternehmungskulturelle **Prägung eines Partners** setzt sich durch (Fall 1). Dabei kann die Partnerschaft über die verhaltensprägenden Faktoren in die Richtung

des einen und zu Lasten des anderen Partners "kippen". In der Folge können bei dem sich anpassenden Partner Misstrauen und Missverständnisse zunehmen und das Kooperationsfeld erheblich negativ belasten. Schließlich kann es zum Ausscheren dieses Partners aus dem Wertschöpfungsverbund mit einer erheblichen negativen Auswirkung auf die Ergebnisentwicklung kommen.

- Es kommt zu einem "**Subkultur-Split**" im Kooperationsfeld (Fall 2). Bestimmte Bereiche übernehmen die Kultur einer Partnerunternehmung, weitere Bereiche die einer anderen Partnerunternehmung in das Kooperationsfeld. Eine verhaltensmäßige Schnittstelle markiert dann das Venture mit der Gefahr, dass die Gegensätzlichkeiten der Partnerkulturen auf dem Kooperationsfeld ausgetragen werden. Führt dies zum "Kulturkampf" im Venture, kann die Kooperation des Managements völlig überfordert werden: Die Partnerschaft wird unregierbar.
- Die Lernfähigkeit der Mitarbeiter im Kooperationsfeld stellt die Entwicklung eines eigenen, **selbständigen Kulturprofils** im Kooperationsfeld sicher (Fall 3). Hierzu ist es erforderlich, dass die Partnerunternehmungen das gemeinsam getragene Venture "an der langen Leine" führen, um dessen eigenständiger Kulturentwicklung Raum zu geben ("good parents let children grow"). Ein Einbringen von außen eingestellter Mitarbeiter kann den Prozess der Eigenentwicklung einer Unternehmungskultur im Kooperationsfeld wesentlich unterstützen. Dies gilt in besonderem Masse für die Leitung des Ventures.

Sind Partnerschaften auf Dauer geplant, sollte die letzte Variante einer Kulturentwicklung gelten. Bei projekthaften, zeitbezogenen Vorhaben, die zur partnerschaftlichen Zusammenarbeit führen, erscheint dagegen die zweite Variante realistisch.

Von wesentlichem Einfluss auf die Kulturabhängigkeit und die Kulturentwicklung eines partnerschaftlichen Wertschöpfungsnetzwerks ist die **Personalpolitik**, die in dieser Weise auch immer ein Element der Kulturpolitik einer Unternehmung darstellt. Mit Lorange (1985, S.5) lassen sich einige Facetten personal- und damit kulturpolitischer Einflüsse lokalisieren:

- Zuweisung von Führungskräften zum partnerschaftlichen Venture,
 - Transfer-Möglichkeiten von Führungspersonal zwischen Stamm- und Venture-Einheiten,
 - Strategische und operative Eigenständigkeit des partnerschaftlichen Ventures im Zeitbudget des Managements,
 - Kompetenz und Unvoreingenommenheit einzusetzender Personen,
 - Loyalitätsfrage im Management des partnerschaftlichen Ventures: Mutter- oder Venture-orientiert?
 - Karriere- und Vergütungsplanung für die individuelle Führungskraft.
- **Kooperation und partnerschaftliches Vertrauen**

Wertschöpfungsnetzwerke sollten kulturell vom **gegenseitigen Vertrauen der Partner** getragen sein. Die durch ihre Bildung bedingten Veränderungen erzeugen bei den Betei-

lichten und Betroffenen Unsicherheit, die - wie gezeigt wurde - leicht zu Misstrauen führt, das selbst gutwillig gemeinte Aktionen mit einem Element des Zweifels versehen kann. Jeder Akt der Leitung wird dann nicht nur **substanziell**, sondern auch **symbolisch** (vgl. Probst 1987) betrachtet. Vertrauen muss über eine informationelle Offenheit, durch weitgehende Kooperation und Partizipation geschaffen und ständig erneuert werden. Dabei ist es oft leichter, dies auf der Ebene der obersten Leitung zu erreichen, als auf den mittleren und unteren Stufen der Hierarchie: Nicht selten wird hier ein Freund/Feindbild entworfen, durch dessen Raster alle Informationen gefiltert und eingeordnet werden, woraus sich oft abwehrende Handlungen eines "Mauerns" herleiten, die den Keim des Scheiterns von strategischen oder operativen Vorhaben in sich tragen.

Interessant mag in diesem Zusammenhang die Erfahrung sein, dass die kulturellen Voraussetzungen für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit in der **Ausgangs- und Entwicklungsphase** des Aufbaus von Wertschöpfungsnetzwerken relativ wenig strapaziert zu werden scheinen: Euphorie, Zuversicht und Vertrauen in die Schöpfungskraft tragen hier zunächst ein derartiges Vorhaben und schaffen günstige Voraussetzungen für eine Zusammenarbeit. Ähnliches gilt für die Phase konkreter Bewährung der Kooperation bei der **Realisierung** einer Innovation am Markt, werden hier doch gemeinsame Ziele und Strategien in ihrer unmittelbaren Realisierung unter dem Zwang zum Informationsaustausch und unter Außendruck erlebt und führen zu einer Interessengemeinschaft der Partner in ihrer Bewährung. Sie wirken vertrauensbildend und kooperationsfördernd. Zwischen beiden Phasen besteht allerdings die größte Wahrscheinlichkeit eines Nachlassens oder Scheiterns einer strategischen Partnerschaft: Dort, wo einzelne Parteien im stillen Kämmerlein mehr oder weniger isoliert ihrer Arbeit nachgehen. Dann nämlich, wenn die anfängliche Euphorie verflogen ist und der Ernst routinierter Tagesarbeit das Geschäft dominiert, ohne erkennbare Verbindungen zum alles entscheidenden Markt und sichtbaren Resultaten des Agierens: In dieser Zwischenzeit steht ein Venture auch selten "in der Sonne" des Interesses vom Top Management der beteiligten Unternehmungen, das sich u. U. inzwischen anderen Problemen zugewendet hat.

3.2.5 Operative Ausrichtung von Wertschöpfungsnetzwerken

Normatives und strategisches Management werden durch **operatives Handeln**, das im Ökonomischen auf leistungs-, finanz- und informationswirtschaftliche Prozesse ausgerichtet ist, in die Realität umgesetzt. Zu dem Aspekt der wirtschaftlichen Effizienz operativen Managements tritt die Effektivität des Führungshandelns im sozialen Zusammenhang des Mitarbeiterverhaltens. Sie drückt sich vor allem in der Kooperation und vertikalen wie horizontalen Kommunikation von sozial relevanten Inhalten aus. Die Funktion des operativen Managements von Wertschöpfungsnetzwerken besteht darin, die normativen und strategischen Vorgaben **vollziehend** durch Aktivitäten umzusetzen.

3.3 Horizontale Integration von Aktivitäten, Strukturen und Verhalten

Die normativen, strategischen und operativen Dimensionen eines Wertschöpfungsnetzwerkes sind nicht nur im Hinblick auf die gemeinsamen Vorhaben der Partner-Unternehmungen vertikal miteinander zu integrieren, sondern in Form von **Rückkopplungsprozessen** mit ihren Aktivitäten, Strukturen und dem Verhalten der Mitarbeiter auch horizontal zu integrieren. Während im vertikalen Abstimmungsprozess wesentliche Integrationsaspekte zwischen konzeptionell gestalterischem Wollen und führungsgemäßer Umsetzung des Erstrebtens zunächst durch die Konkretisierung von Visionen über Missionen, Strategien und operativen Aufgaben und Projekten erfolgt, geht es bei der horizontalen Integration darum, die sich in konkreten Aktivitäten niederschlagenden Prozesse strukturell und verhaltensmäßig abzusichern und zu optimieren. Letztlich dienen beide Integrationsvorhaben der Beeinflussung menschlichen Verhaltens im Wechselspiel von Werthaltungen, strategischem Denken und Lernen sowie der Leistungsorientiertheit im operativen Sinne.

4. Integration von Normativem, Strategischem und Operativem Management

4.1 Teilmodelle von Wertschöpfungsnetzwerken

Buchholz/Bach (2001) verweisen auf die bedeutsame Rolle, die Konzeptionen eines **Geschäftsmodells** beim Management von virtuellen Strukturen in der Wissensgesellschaft spielen. Geschäftsmodelle konstituieren sich in diesem Kontext aus

- einem **Teilnehmermodell**, das die Rolle der an der Wertschöpfung Beteiligten regelt,
- einem **Prozessmodell**, das die Prozesse definiert, mit denen Werte geschaffen werden,
- einem **Transaktionsmodell**, das festlegt, wie die Wertschöpfungspartner zusammenfinden,
- einem **Erlösmodell**, das klärt, wie Erlöse erzielt und unter den Teilnehmern verteilt werden.

Diese vier konstituierenden Teilmodelle von Wertschöpfungsnetzwerken bilden gleichsam den kontextuellen Hintergrund für die Gestaltung und Entwicklung ihres integrativen Formats.

4.2 Kernkompetenzen und Potenziale als langfristig wirkende Integrationspole

Ausgehend von Kernkompetenzen einer Unternehmung oder eines übergeordneten Wertschöpfungsnetzwerkes können Potenziale in einer Harmonisierung zu Kristallisationspunkten einer zukunftsgerichteten Integration werden, die die künftige Unternehmungsentwicklung gestalten helfen. "Eine Kernkompetenz ist die dauerhafte und transferierbare Ursache für den Wettbewerbsvorteil einer Unternehmung (und damit auch eines Wertschöpfungsnetzwerkes – Anm. d. Verf.), die auf Ressourcen und Fähigkeiten basiert“ (Krüger/Homp 1997, S.10). Dabei sind es im Einzelnen die folgenden charakteristischen Merkmale, die Kernkompetenzen auszeichnen:

- Eine Kernkompetenz muss einen Beitrag zur **Nutzenstiftung beim Kunden** erbringen,
- dieser muss vom Kunden **erkennbar** sein und eine gewisse **Dauerhaftigkeit** aufweisen.
- Die Kompetenz muss einer **begrenzten Verfügbarkeit** unterliegen; denn nur wenn nicht jeder Wettbewerber über sie verfügt, besteht die Möglichkeit der Erzielung von Wettbewerbsvorteilen.
- Die Kernkompetenz darf **nicht leicht imitierbar** sein; denn je einfacher ein Wettbewerber diese nachahmen kann, um so eher verliert sie an Wert.
- Sie darf weiter **nicht substituierbar** sein, indem sie durch ähnliche Ressourcen in gleicher Funktion eingesetzt werden kann (vgl. Buchholz/Olemotz 1995, S.18).

Unter dem Aspekt der Integrationsproblematik lassen sich folgende Arten von Potenzialen unterscheiden:

■ Normative Erfolgspotenziale

Normative Erfolgspotenziale entstehen durch die Erfüllung von Forderungen wesentlicher Bezugsgruppen von Unternehmungen oder partnerschaftlichen Netzwerken nach **Stiftung eines Nutzens** ("Stakeholder-Ansatz") im Laufe der Zeit. Dies verlangt eine durch das Management zu erbringende Definition von generellen Zielen und einer handlungsleitenden Grundorientierung, die das Feld der erstrebten Nutzenstiftung und das Verhalten zu ihrer Erbringung bestimmt und vermittelt. Je visionärer und zugleich realistischer diese Definition ist, desto harmonischer werden die unternehmungspolitischen Missionen als Orientierungsgrößen für das strategische und operative Verhalten sein, die eine Unternehmungsentwicklung gestalten und lenken. Das normative Erfolgspotenzial,

das eine Unternehmung oder ein partnerschaftliches Netzwerk aufbaut, verstärkt zugleich den Grad der Autonomie, der über die Befriedigung von Bezugsgruppen für ihr strategisches und operatives Handeln gewonnen wird.

Nutzenpotenziale entstehen sachlich durch die erstrebte und erzielte Wertschöpfung für Bezugsgruppen und human-kommunikativ durch die Verständigung mit ihnen. Nutzenpotenziale beruhen somit auf der **Entwicklung von Wertschöpfungs- und Verständigungspotenzialen**.

■ **Strategische Erfolgspotenziale**

Strategische Erfolgspotenziale entstehen im Rahmen der durch die unternehmungspolitischen Missionen vorgezeichneten Ziele und der Grundorientierung über die Entwicklung von Kernfähigkeiten einer Unternehmung zu einer nutzenstiftenden Problemlösung für Bezugsgruppen. Sie verdichten sich über Technologie-, Marktbeziehungs- und Managementpotenzialen zu einem **spezifischen Kundennutzen** im Vergleich zum Angebot der übrigen Wettbewerber.

Inwieweit die strategischen Programme zur Entwicklung und Aktualisierung von Kernfähigkeiten einer Unternehmung oder eines Wertschöpfungsnetzwerkes erfolgreich sind, drückt sich in deren Positionierung im Wettbewerb aus. Die "**strategische Erfolgsposition**" (Pümpin, 1986) spiegelt derart die Effektivität der Umsetzung normativer Vorgaben und die Effizienz ihrer operativen Umsetzung wider.

■ **Operative Ressourcen und Fähigkeiten**

Die Funktion des operativen Managements besteht, wie gezeigt wurde, darin die normativen und strategischen Vorgaben vollziehend zu realisieren. Dies geschieht auftragsgebunden über **Projekte** und **Prozesse**. Im Zuge der damit bewirkten Leistungserstellung entwickeln sich Fähigkeiten zur Beherrschung ganz bestimmter Probleme über deren Lösung. Hinzu treten die Ressourcen im Sachlichen, Humanen und Finanziellen, die in ihrer Verfügbarkeit die Aktionsmöglichkeiten des operativen Managements definieren.

Fähigkeiten sind das Ergebnis individuellen und institutionellen Lernens. Im Vergleich zu anderen Unternehmungen, die vor ähnlichen oder gleichen Problemlagen in ihrem Umfeld stehen, ergeben sich dabei ganz bestimmte Kenntnis- und Fähigkeitsstrukturen die sich im Laufe der Zeit deutlich voneinander unterscheiden lassen. Für eine strategische Beurteilung der operativen Fähigkeiten einer Unternehmung oder eines Wertschöpfungsverbundes in der Technologie, den Marktbeziehungen und dem Management bietet es sich an, diese zu **Kernkompetenzen** zu bündeln, um diese Fähigkeitspotenziale zweckgerecht zu erschließen und weiterzuentwickeln. Kernfähigkeiten stellen somit eine Art "internes Vermögen" der Unternehmung oder eines Netzwerkes dar, während das strategische Erfolgspotenzial eine Art nach außen gerichtetes "externes Vermögen" der Unternehmung wiedergibt.

Volker A. Binder und Jan Kantowsky verweisen im Gesamtzusammenhang von Nutzenpotenzialen, strategischen Erfolgspotenzialen und -positionen sowie den Ressourcen und Fähigkeiten auf die **Brückenfunktion**, die strategische Erfolgspotenzialen und strategische Erfolgspotenziale zu spielen in der Lage sind (vgl. Abb. 7):

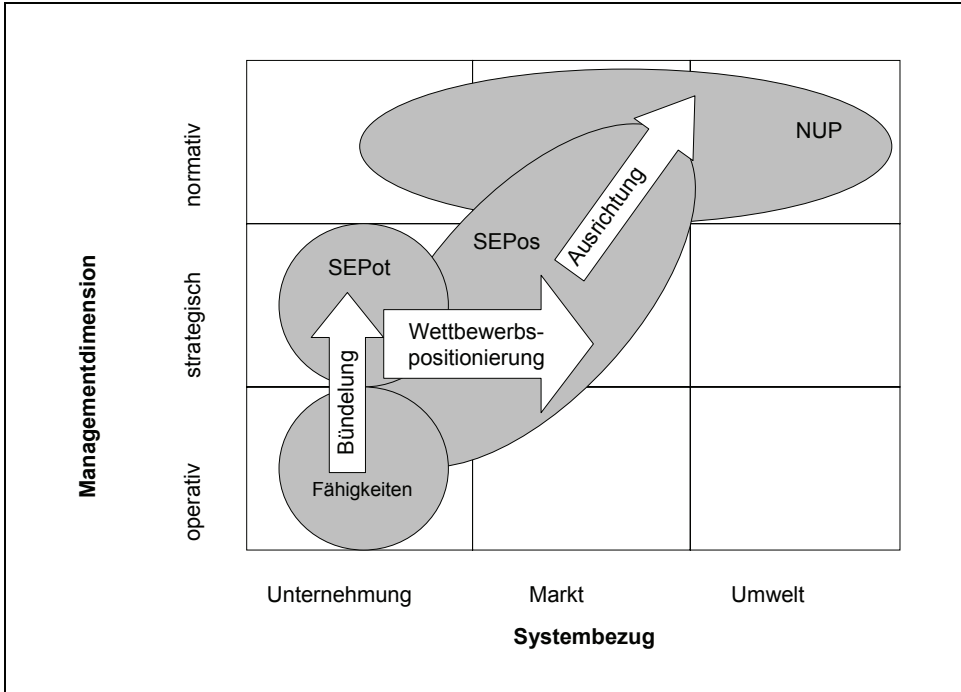


Abb. 7: Brückenfunktion strategischer Erfolgspotenziale (SEPs) und strategischer Erfolgspotenziale (SEPot) nach Binder/Kantowsky (1996)

"Durch die Aktualisierung der Ressourcen- und Fähigkeitsbündel in konkreten Geschäften (mittels einer wettbewerbsbezogenen Ausrichtung von strategischen Erfolgspositionen - Anm. d. Verf.) wird der Schritt von einer potenziellen Nutzenstiftung hin zu einer konkreten Nutzenstiftung gegangen. Aktueller Nutzen manifestiert sich mithin in Geschäften: So werden Arbeitsplätze gesichert und geschaffen, eine Verzinsung des eingesetzten Kapitals erzielt, Kundenbedürfnisse durch Produkte und Dienstleistungen erfüllt etc. Der Anteil einer einzelnen Unternehmung an dieser Nutzenstiftung bemisst sich an der strategischen Erfolgsposition, die sie in dem jeweiligen Geschäft einzunehmen vermag." (Binder/Kantowsky 1996).

Damit wird deutlich, dass strategische Erfolgspotenziale und strategische Erfolgspositionen als **Bindeglied** zwischen dem von Ressourcen und Fähigkeiten getragenen Prozess der Leistungserstellung und der potenziellen Nutzenstiftung der Unternehmung bzw. eines Wertschöpfungsnetzwerkes fungieren. Strategische Erfolgspotenziale und strategische Erfolgspositionen richten das operative Vollzugshandeln auf Möglichkeiten zur Nutzenstiftung aus: Sie legen damit den Aktionsraum für das operative Tagesgeschäft fest, um die Realisierung der durch die gewählten Nutzenpotenziale definierten Zwecksetzung zu gewährleisten (vgl. Binder/Kantowsky 1996, S.68).

Für die **integrative Gestaltung von Wertschöpfungsnetzwerken** gewinnt dieser Zusammenhang zentrale Bedeutung: Als Kristallisationspole für die Nutzenstiftung mittels Wertschöpfung bilden sie ein **Portfolio von strategischen und operativen Möglichkeiten**, das nach dem ökonomischen Prinzip der Schwerpunktbildung missionsorientiert strategisch zu harmonisieren ist. Dabei kann es im Ergebnis sowohl einen Überschuss an Potenzialen aus dem Zusammenschluss verschiedener Unternehmungen zu einem Wertschöpfungsnetzwerk geben, wie auch die Erkenntnis mangelnder Synergien durch fehlende Potenziale, um beispielsweise ein geschlossenes Systemangebot am Markt erfolgreich machen zu können. Aus der Analyse des Gesamtpotenzials erwachsen somit missionarische Gestaltungsaufträge: Im Falle des Überschusses an Potenzialität die Verwertung des Überschusses durch Verkauf oder ein Einbringen in andere Wertschöpfungsverbände, bzw. im Falle eines lückenhaften Potenzialportfolios der Erwerb fehlender Potenzialität bzw. deren eigenständige Entwicklung.

Eine derartige integrative Fragestellung sollte bereits in der unternehmungspolitischen Konzeptphase der Entwicklung eines Wertschöpfungsverbandes geprüft werden, um die Realisierbarkeit eines derartigen Ventures beurteilen zu können. Im weiteren Verlauf dürfte es unter Ansehung vielfältiger unvorhersehbarer Entwicklungen im Umfeld des Verbandes immer wieder zu Ungleichgewichtssituationen kommen, die zu anpassenden Vorhaben einer Bereinigung des Potenzialportfolios Anlass geben werden.

Literaturverzeichnis

- Binder, V./Kantowsky, J. (1996): Technologiepotenziale - Neuausrichtung der Gestaltungsfelder des strategischen Technologiemanagements, Wiesbaden.
- Bleicher, K. (1999): Das Konzept Integriertes Management, 5. Auflage, Frankfurt-New York, N.Y.
- Bleicher, K. (1994): Normatives Management: Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmen,. Frankfurt-New York, N.Y.
- Buchholz, W./Bach, N. (2001): The Evolution of Netsourcing Business Models, Learning from the Past and Exploiting Future Opportunities, Arbeitspapier Nr. 2/01 des Lehrstuhls BWL II, Gießen.
- Buchholz, W./Olemotz, T. (1995): Markt- vs. Ressourcenbasierter Ansatz - Konkurrierende oder komplementäre Konzepte im Strategischen Management, Gießen.
- Bühner, R. (1990): Gestaltungsmöglichkeiten und rechtliche Aspekte einer Management Holding, in: ZFO, Jg. 59, 5/1990, S.299-308.
- Coopers&Lybrand (1986): Corporate Odd Couples, in: Business Week, v. 21.07.1986, S.99.
- Gälweiler A. (1987): Strategische Unternehmensführung, Frankfurt-New York, N.Y.
- Hendryx, S. (1986): Implementation of a Technology Transfer Joint Venture in the Peoples' Republic of China: A Management Perspective, in: The Columbia Journal of World Business, 1/1986, S.57-66.
- Herrmann, R. (1989): Joint Venture Management: Strategien, Strukturen, Systeme und Kulturen, Diss. St. Gallen.
- Kleebach, S. (1994): Strategische Allianzen zur Technologieentwicklung, St. Gallen.
- Krüger, W. (1976): Macht in der Unternehmung - Elemente und Strukturen, Stuttgart.
- Krüger, W. (1983): Konfliktsteuerung in der Unternehmung, in: Management Enzyklopedie, Bd. 5, 2. Aufl., Landsberg, Lech, S.441-453.
- Krüger, W. (2000): Excellence in Change - Wege zur strategischen Erneuerung, Wiesbaden.
- Krüger, W./Homp. C. (1997): Kernkompetenz-Management: Steigerung von Flexibilität und Schlagkraft im Wettbewerb, Wiesbaden.
- Lorange, P. (1985): Human Resource Management in Multinational Cooperative Ventures, The Wharton School, University of Pennsylvania, Philadelphia 1985.
- Mertens, P./Faisst, F. (1997): Virtuelle Unternehmen - Einführung und Überblick, in: D. Hahn D./Taylor B. (Hrsg.), Strategische Unternehmungsplanung- Strategische Unternehmungsführung, 7. Aufl., Heidelberg 1997, S.953-968.

- Pascale, R. (1989): *Managing on the Edge: How the smartest Companies Use Conflict to Stay Ahead*, New York, N.Y.
- Pfister, B. W. (1990): *Wirtschaftssystemübergreifendes Joint-Venture Management*, Diplomarbeit Hochschule St. Gallen, St. Gallen 1990.
- Probst, G.J.B. (1987): *Selbstorganisation – Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht*, Berlin, Hamburg 1987.
- Pümpin, C. (1986): *Management strategischer Erfolgspositionen*, 3. Auf., Bern-Stuttgart.
- Reiss, M. (1996): *Kein Allheilmittel - Grenzen der virtuellen Organisation*, Süddeutsche Zeitung, v. 27.03.1996, S.9.

Marcus Ehrhardt

Management von Wertschöpfungsnetzwerken in De-facto-Standardisierungsprozessen

1. Ausgangsüberlegungen und Problemstellung	180
2. Wertschöpfungsnetzwerke in Standardisierungsprozessen.....	181
2.1 Das Kritische-Masse-Problem und die Bedeutung komplementärer Produkte und Dienste	181
2.2 Unternehmensnetzwerke als Standardisierungs-Akzelerator	183
3. Der Zugang zu einem Standard als zentrale Stellgröße für das Wertschöpfungsnetzwerk.....	184
3.1 Die Wirkung der Öffnung eines Standards	184
3.2 Cooption-Allianzen zur kontrollierten Öffnung des Wertschöpfungsnetzwerkes.....	185
4. Die Transformation von Wertschöpfungsnetzwerken durch Open-Systems ..	189
4.1 Begriff der Open-Systems-/ Open-Architecture-Strategie	189
4.2 Horizontalisierung der Branchenstruktur	189
4.3 Die Wahrung von Kontrolle in Open-Systems- Wertschöpfungsnetzwerken	191
5. Konsequenzen für das strategische Standardisierungsmanagement	192

1. Ausgangsüberlegungen und Problemstellung

Die heutige Wirtschaft, insbesondere die Wachstumsbranchen der Informations- und Kommunikationstechnologien, ist von einer immer stärker werdenden Bedeutung von Kompatibilitätsstandards gekennzeichnet. Die Industrien für Computer, Betriebssystem- und Anwendungssoftware, Telekommunikationsprodukte sowie für Produkte der Unterhaltungselektronik wie Videorecorder oder CD- bzw. DVD-Spieler sind **Systembranchen** in dem Sinne, dass in jeder dieser Branchen Zusatz- bzw. Ergänzungsprodukte, die häufig von anderen Firmen hergestellt werden, verträglich – d. h. kompatibel – sein müssen, um die Kundenbedürfnisse zu erfüllen. Die Nutzer wollen Dateien austauschen, Zugriff auf ein großes Softwareangebot für ihre Technologie haben, Produkte unterschiedlicher Anbieter kombinieren oder direkt mit anderen Nutzern kommunizieren.

Diese Systemtechnologien weisen das Phänomen steigender Erträge mit zunehmender Benutzerzahl („**increasing returns to adoption**“) auf. Diese auf der Nachfrageseite vorliegenden Skalenerträge führen dazu, dass eine Technologie umso mehr an Attraktivität gewinnt, je mehr Nutzer die gleiche Technologie verwenden. Bei der Wahl einer Systemtechnologie richten sich die Konsumenten nach dem zugehörigen Angebot an Komplementärgütern für die jeweilige Technologie. Anbieter von Komplementärgütern richten ihrerseits die Wahl, zu welcher Technologie sie Komplementärprodukte oder -dienste anbieten bzw. kompatibel gestalten, nach der Nachfrage nach diesen. Je mehr Teilnehmer das Wertschöpfungsnetzwerk einer Technologie aufweist, desto besser und/oder billiger werden Komplementärgüter verfügbar und umso attraktiver wird wiederum die Technologie.

Diese positive Feedbackdynamik hat bei konkurrierenden Technologien zur Folge, dass die Technologie, die einen Vorsprung bezüglich der Übernahme von Nutzern bzw. Komplementärgütern erzielt, größere Netzwerkeffekte generiert, im Vergleich zu Konkurrenztechnologien stärkere Wachstumsimpulse erfährt und dadurch schließlich zum **dominanten Design** oder De-facto-Standard wird. Die konkurrierenden nicht-kompatiblen Technologien werden nach und nach vom Markt verdrängt.

Entsprechend stellt das Management solcher aus Hauptkomponenten- und Komplementärproduktanbietern bestehenden Wertschöpfungsnetzwerke einen zentralen Erfolgsfaktor bei der Etablierung von Systemtechnologien dar.

2. Wertschöpfungsnetzwerke in Standardisierungsprozessen

Wertschöpfungsnetzwerke bestehen gemäß dem **Value Net**, einem an das von Michael Porter entwickelte Modell der fünf Wettbewerbskräfte angelehntes Framework von Adam Brandenburger und Barry Nalebuff, aus fünf Elementen: Dem betrachteten Unternehmen, seinen Zulieferern und Kunden, sowie Komplementärgutanbietern und Wettbewerbern (vgl. Brandenburger/Nalebuff 1996, S.17).

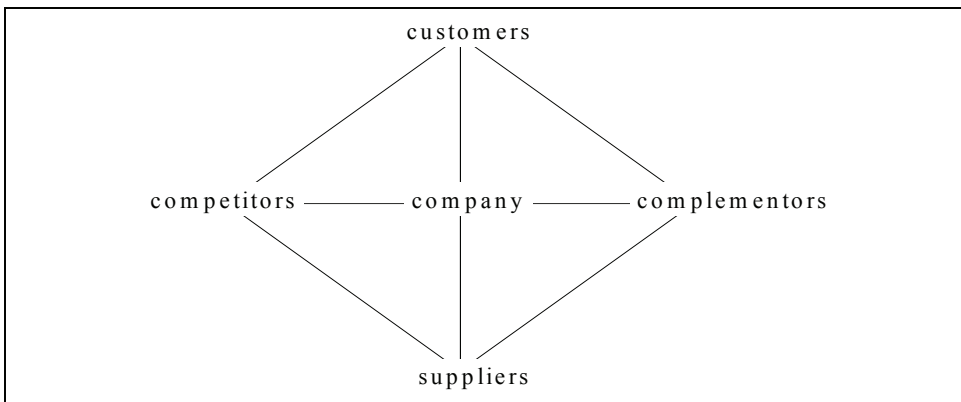


Abb. 1: Das Value Net

Insbesondere der Beziehung zu Komplementärgutanbietern und Wettbewerbern kommt in Standardisierungsprozessen eine zentrale Bedeutung zu, die im folgenden näher analysiert wird.

2.1 Das Kritische-Masse-Problem und die Bedeutung komplementärer Produkte und Dienste

Bei Kompatibilitätsstandards bzw. Technologien mit **Netzwerkeffekten** profitieren die ersten Konsumenten noch nicht von Netzwerkeffekten und zögern daher mit dem Kauf, aus Angst, mit der Technologie zu „stranden“. Stranden ist hierbei in der Form zu verstehen, dass die Technologie keine breite Adoption und in Zukunft keine entsprechende Unterstützung von Komplementärproduktanbietern erfährt. Die Unsicherheit auf Seiten der Abnehmer führt dazu, dass sie sich in ihrer Entscheidung anhand der Erwartungen

bezüglich zukünftiger Technologieübernahmen anderer Nutzer orientieren. Je nach persönlicher Risikoaversion tendieren sie dazu, mehr oder weniger lange das Verhalten der anderen Marktteilnehmer zu beobachten, bis erste Anfangserfolge oder andere Erfolgsindikatoren eine Prognose der Zukunftsaussichten der jeweiligen Technologien ermöglichen.

Komplementärproduktanbietern kommt in dieser Situation eine bedeutende Funktion in bezug auf die Erwartungsbildung und damit die **Adoptionswahrscheinlichkeit** einer Technologie zu. Je mehr Anbieter von Komplementärprodukten die neue Technologie unterstützen, desto vertrauenserweckender ist diese für die abwartenden Konsumenten.

Dieser hohen Bedeutung von Komplementärproduktanbietern wird in der Strategieliteratur in jüngerer Zeit zunehmend Aufmerksamkeit geschenkt. Die Professoren der Harvard bzw. Yale University, Adam Brandenburger und Barry Nalebuff, betonen in ihrem Value-Net explizit die Rolle der „complementors“ und definieren den Begriff des complementors dabei wie folgt (vgl. Brandenburger/Nalebuff 1996, S.18):

“A player is your complementor if customers value your product more when they have the other player’s product than when they have your product alone.”

Kernaussage dieser Sichtweise ist, dass der **Wert**, den ein Unternehmen aus dem Verkauf einer Komponente der Wertkette einer Systemtechnologie erhält, erheblich von der **Angebotssituation für Komplementärgüter** abhängt. Einige Autoren sprechen in diesem Zusammenhang auch von der „sixth force“ im Sinne der Porter’schen Terminologie (vgl. Grove 1997, S.11).

Dabei ist zu berücksichtigen, dass die erzielbaren Gewinne des Unternehmens in einem solchen Wertschöpfungsnetz nicht nur von der Stärke des Wettbewerbs im eigenen Komponentenmarkt abhängen, sondern auch von der **Wettbewerbsintensität** in jedem der anderen **Komplementärgütermärkte**. Konkret fallen die Gewinne des Hauptkomponentenherstellers höher aus, wenn die Komplementärmärkte, in denen das betrachtete Unternehmen selbst nicht tätig ist, von hoher Wettbewerbsintensität geprägt sind.

Einen weiteren Gesichtspunkt bei der Beurteilung der Bedeutung von Komplementärprodukten stellt die **Kontrolle** über diese und die damit verbundene Errichtung einer **Eintrittsbarriere** für Wettbewerber dar. Gelingt es nämlich einem Unternehmen, dass das Komplementärproduktangebot exklusiv auf die eigene Technologie ausgerichtet ist, bzw. wesentlich umfangreicher als das Komplementärproduktangebot für konkurrierende Systemtechnologien ausfällt, dann verfügt dieser Anbieter über einen deutlichen Wettbewerbsvorteil. Für Konkurrenten wird es ohne entsprechendes Komplementärproduktangebot sehr schwer, die eigene Technologie am Markt zu etablieren.

2.2 Unternehmensnetzwerke als Standardisierungs-Akzelerator

Eine breitere Anbieterfront einer Technologie bestehend aus Hauptkomponenten- und Komplementärproduktanbietern erhöht die Glaubwürdigkeit dieser Technologie und wirkt dadurch direkt auf die Mobilisierung einer Unterstützung durch weitere Komplementärgutanbieter als auch auf das Abnehmerverhalten. Die auf Seiten der Konsumenten und Komplementärgutanbieter bestehende Angst, mit der Technologie zu „stranden“, wird durch die größere Anbieterzahl verringert. Dies ist umso mehr der Fall, je höher die **Reputation der Partnerunternehmen** ist. Mehrere Anbieter lassen eine höhere Angebotsvielfalt und damit einen Nachfrageausdehnungseffekt erwarten, der dazu beiträgt, dass zum einen die kritische Masse schneller überwunden werden kann, und zum anderen die Zahlungsbereitschaft der Konsumenten und somit der Wert des Gesamtmarktes, als Ausdruck der potentiellen Gewinne der gesamten Branche, zunimmt.

Ein Unternehmen, das eine neue Systemtechnologie als Standard etablieren möchte, hat vor diesem Hintergrund ein hohes Interesse daran, möglichst viele Partnerunternehmen vorweisen zu können, um die kritische Masse so schnell wie möglich zu überwinden. Es liegt daher im Interesse von Unternehmen, die sich in Standardisierungsprozessen von Systemtechnologien befinden, die **Bereitstellung von Komplementärprodukten aktiv zu steuern**. Erfolgreiche Standardsetzer schließen daher häufig strategische Allianzen mit Komplementärproduktanbietern und unterstützen diese Unternehmen mittels Beteiligungen an Investitionen oder der Bereitstellung von Know-how in Form von Schulungen sowie Entwicklungs-Tools. Um einen Wechsel von Komplementärgutanbietern zu verhindern bzw. um Konkurrenten den Zugang zu Komplementärprodukten und damit zum eigenen Wertschöpfungsnetzwerk zu erschweren, versuchen Unternehmen häufig Exklusiv-Vereinbarungen zu schließen. So zum Beispiel der Videospielekonsolen-Hersteller Nintendo, der Softwareanbietern nur Zugang zu speziell patentierten Cartridges zur Verbreitung von Spielen gewährte, sofern sie ihre Software in den ersten zwei Jahren nach Markteinführung nicht für Konkurrenzsysteme anboten. In anderen Fällen kann es nützlich sein, selbst in die Produktion von Komplementärprodukten einzutreten, zum einen, um ein Mindestangebot sicherzustellen, zum anderen, um ggf. den Wettbewerb auf der Komplementärguteebene zu intensivieren und damit den Wert des Wertschöpfungsnetzes als Ganzes und somit die eigenen Gewinne zu steigern.

3. Der Zugang zu einem Standard als zentrale Stellgröße für das Wertschöpfungsnetzwerk

Neben der Unterstützung von Komplementärgutanbietern kann das Wertschöpfungsnetzwerk insbesondere durch das Zulassen weiterer Hauptkomponentenanbieter, also direkter Wettbewerber, erweitert werden. Der Anbieter einer Systemtechnologie steht dabei vor der Frage, ob er die Technologie geschlossen, d.h. durch Eigentumsrechte geschützt vor Konkurrenzanbietern als proprietären Standard etabliert, oder ob ein mehr oder weniger offener Zugang für Konkurrenten z.B. durch Lizenzen ermöglicht wird. Die Wahl des Zugangs hat fundamentalen Einfluss auf die Art und Intensität des Wettbewerbs innerhalb des Wertschöpfungsnetzwerkes.

3.1 Die Wirkung der Öffnung eines Standards

Die Öffnung eines Standards ist mit gegenläufigen Wettbewerbs-Effekten verbunden, die je nach Ausgestaltung der Zugangsregelung sowie der Intensität der Netzwerkeffekte unterschiedlich gewichtet sind (vgl. im Folgenden ausführlich Ehrhardt 2001, Kap. 3.2).

Die Gestaltung eines **offenen Zugangs** zu einer Technologie führt zu einer Verschiebung des intertechnologischen Wettbewerbs (bzw. zusätzlich zu diesem) zu intratechnologischem Wettbewerb. Neben den Wettbewerb um die Etablierung der Technologie als De-facto-Standard tritt der Wettbewerb um Marktanteile der verbündeten Unternehmen innerhalb eines offenen Standards. Dieses Spannungsverhältnis zwischen kooperativem und zugleich kompetitivem Verhalten wird durch den in der jüngeren Strategieliteratur verwendeten Begriff "co-opetition" gut zum Ausdruck gebracht (vgl. Brandenburger/Nalebuff 1996, S.4f.). Die richtige Wahl des Zugangs zum Standard entscheidet über die konkrete Ausprägung dieses Spannungsverhältnisses und somit über den Unternehmenserfolg des Innovators.

Wie bereits im vorigen Abschnitt erläutert, ist mit der Öffnung des Zugangs und der damit verbundenen breiteren Anbieterfront eine **positive Beeinflussung der Erwartungshaltung** in Bezug auf die erfolgreiche Etablierung der Technologie als Standard und somit eine Reduzierung des Kritische-Masse-Problems verbunden. Darüber hinaus ist mit der Öffnung ein Cooption-Effekt verbunden, in der Form, dass Wettbewerber, die ggf. einen konkurrierenden Designvorschlag auf den Markt gebracht hätten, nun dem Wertschöpfungsnetzwerk beitreten und in der Folge die Zahl konkurrierender Designalternativen geringer ausfällt. Dies wirkt ebenfalls unterstützend im Sinne einer Reduzierung der Unsicherheit und damit des Abwarteverhaltens im Markt.

Im **Falle mehrerer konkurrierender Technologien** kann die Öffnung der eigenen Technologie für weitere Produzenten die Standardisierungserwartung auf Seiten der Abnehmer und Komplementärproduktanbieter erhöhen und mehr Momentum in bezug auf die Übernahme der eigenen Technologie im Kampf um die installierte Basis erzeugen. Auf diese Weise kann die Öffnung den Übernahmeprozess zu Gunsten der eigenen Technologie beeinflussen. Dies umso mehr, wenn die konkurrierenden Technologien als geschlossene Standards etabliert werden sollen.

Kleine bzw. im Vergleich zu Wettbewerbern in Bezug auf Ressourcenausstattung und Reputation unterlegene Unternehmen können sich diese positiven Auswirkungen der Öffnung des Zugangs zu einer Technologie und der damit induzierten Erweiterung des Wertschöpfungsnetzwerkes zunutze machen und auf diese Weise die Standardisierungskraft ihrer Technologie erhöhen.

Katz/Shapiro (1985, S.431) stellen darüber hinaus fest, dass selbst für einen angehenden Monopolisten die Öffnung des Zugangs eine überlegene Strategie darstellen kann. Dann nämlich, wenn der mit einer kontrollierten Öffnung des Zugangs aufgrund von Netzwerkeffekten verbundene positive **Nachfrageausdehnungseffekt** den entgegenwirkenden intratechnologischen Wettbewerbseffekt überkompensiert. Diese Möglichkeit ist umso eher gegeben, je stärker die Bedeutung der Netzwerkeffekte einer Technologie ist und je größer die Möglichkeit eingestuft wird, sich innerhalb des Standards von den Wettbewerbern zu differenzieren (Vgl. Economides 1996).

Der mit der Öffnung des Zugangs einhergehende Nachteil einer **gestiegenen Wettbewerbsintensität** innerhalb des Standards ist dabei umso ausgeprägter, je höher der Grad der Offenheit des Standards bzw. je unkontrollierter die Öffnung ausfällt. Eine kontrollierte Öffnung ist daher eine zentrale Voraussetzung zur Besetzung einer langfristig gewinnbringenden Position innerhalb des Wertschöpfungsnetzwerkes.

3.2 Cooption-Allianzen zur kontrollierten Öffnung des Wertschöpfungsnetzwerkes

Ein Weg der kontrollierten Öffnung eines Standards sind sogenannte **Cooption-Allianzen**, d.h. Allianzen bei denen gezielt Wettbewerbern Zutritt zum Wertschöpfungsnetzwerk gewährt wird. Die konkrete Ausgestaltung einer strategischen Allianz sowie die Wahl der Partner sind dabei von entscheidender Bedeutung für die Erfolgswirksamkeit. In der betriebswirtschaftlichen Literatur werden implizite und explizite strategische Allianzen unterschieden (vgl. Axelrod et. al. 1995):

- **Implizite Allianzen** umfassen second sourcing- bzw. Lizenzierungsabkommen zwischen einem Standardführer und weiteren Unternehmen zur Produktion der eigenen Technologie. Sie weisen einen unilateralen Charakter auf.

- **Explizite Allianzen** umfassen dagegen bilaterale Beziehungen zwischen Unternehmen. Verschiedene Unternehmen schließen sich zusammen, um ein gemeinsames Ziel, in unserer Betrachtung die Etablierung eines De-facto-Standards, zu erreichen.

Bei der **Lizensierung** einer Technologie wird unter genau festgelegten Bedingungen die Erlaubnis zum Nachbau (Lizenz) an ausgewählte Partner erteilt. Aufgrund der Gestaltungsmöglichkeit der Lizenzbedingungen sowie der Auswahlmöglichkeit der Partner kann die Öffnung des Standards sehr genau kontrolliert werden. Je nachdem wie hoch die Erfolgswahrscheinlichkeit der Etablierung der eigenen Technologie bereits ohne weitere Partner eingestuft wird, können die Lizenzbedingungen mehr oder weniger restriktiv gestaltet werden. Je höher die Notwendigkeit der Unterstützung durch Partner zur erfolgreichen Etablierung der Technologie und je größer die Fähigkeiten der potentiellen Lizenznehmer ggf. ein eigenes Technolgieedesign entwickeln zu können, desto attraktiver müssen die Lizenzbedingungen, insbesondere die Lizenzgebühr, gestaltet werden, um diese potentiellen Wettbewerber zu „co-opten“, also zum Beitritt in das eigene Wertschöpfungsnetzwerk zu bewegen. Ein weiterer Verhandlungspunkt ist darüber hinaus die Partizipation bzw. die Einflussnahme auf technologische Weiterentwicklungen des Standards. Je höher die Zugeständnisse des Standardführers in Bezug auf technologische Weiterentwicklungen, desto stärker ist der Verzicht, in Zukunft den Standard kontrollieren zu können. Ein Erfolgsbeispiel stellt in diesem Zusammenhang die Etablierung des VHS-Systems als De-facto-Standard für Videorecorder dar, die im folgenden kurz nachgezeichnet werden soll (vgl. im folgenden Cusumano/Mylonadis/Rosenbloom 1992, S.85f.).

Die Etablierung des Videorecorder Standards VHS

In den Anfängen der Etablierung der Videorecorder-Technologie im Massenmarkt führte zunächst Sony mit dem Betamax-System die gesamte Videorecorder-Produktion in den Jahren 1975-1977 an. Als Traditionsunternehmen und einer Reputation des erfolgreichen Innovators versuchte Sony, die eigene Technologie als proprietären Standard zu etablieren und verfolgte demzufolge eine sehr restriktive Öffnungs- bzw. Lizenzpolitik. JVC trat mit seinem VHS-System erst eineinhalb Jahre später als Sony in den Markt (1976). Als Unternehmen, das in bezug auf Reputation, finanzielle Ressourcenstärke sowie Fertigungs-, Marketing- und Distributionsfähigkeiten Sony deutlich unterlegen war, verfolgte JVC im Gegensatz zu Sony von Beginn an eine offene Lizenzpolitik und baute sich systematisch ein internationales Allianzen-Netzwerk bzw. Wertschöpfungsnetzwerk auf. Bereits vor der Markteinführung der ersten VHS-Geräte wurden neben dem Mutterunternehmen Matsushita, das zuvor eine eigene Videorecordertechnologie zu vermarkten versuchte, Hitachi, Sharp und Mitsubishi als Lizenznehmer für das VHS-Format gewonnen. JVC vergab hierbei nicht nur Lizenzen zu günstigen Gebühren, sondern bot je nach Vertragspartner sogar an, im Rahmen von OEM-Verträgen vollständige Produkte zu liefern oder beim Aufbau einer eigenen Fertigung behilflich zu sein.

Die Öffnungsstrategie von JVC schlug sich schnell in Markterfolgen nieder. Durch die zahlreichen Lizenznehmer verfügte das VHS-Format über ein im Vergleich zu Betamax wesentlich größeres Vertriebsnetz und mit der Vielzahl der Anbieter verbunden über ein wesentlich vielfältigeres Angebot an VHS-Geräten in bezug auf unterschiedliche Kombinationen von Ausstattung und Preis. Dies unterstützte eine schnelle Marktdurchdringung und der Vorsprung von Betamax konnte schnell eingeholt werden. Bereits 1978 wurde das VHS-Format zum weltweit führenden System.

Da die Basisfunktionen der Geräte unterschiedlicher Standards nahezu identisch waren, kam dem Angebot an Komplementärprodukten, in diesem Fall bespielten Videocassetten, eine zentrale Funktion zu. Die für das Angebot bespielter Videocassetten benötigten Komplementärgutanbieter, Filmfirmen und Videotheken, orientierten sich einerseits an der größeren installierten Basis von Abspielgeräten. Zum anderen wurde seitens der VHS-Allianz ein breites Filmangebot durch ein intensives Unterstützungsprogramm für Filmanbieter sichergestellt, die mit Hochgeschwindigkeits-Kopiermaschinen zu günstigen Konditionen ausgestattet wurden, um ihnen die Vervielfältigung von Filmmaterial auf möglichst viele VHS-Cassetten in kurzer Zeit zu ermöglichen. In der Folge war das Komplementärprodukt-Angebot für VHS wesentlich umfangreicher als das für Betamax und erhöhte die Attraktivität des Systems soweit, dass es sich aufgrund der enormen Bedeutung der Netzwerkeffekte als einziges System am Markt durchsetzen konnte.

Zu betrachten ist noch die Wirkung des mit der Öffnung des Standards verbundenen nachteiligen Effekts des zunehmenden intratechnologischen Wettbewerbs. Trotz der Offenheit des Zugangs zur eigenen Technologie konnte JVC die Kontrolle über einen Großteil des Marktes halten. Dies wurde durch konstante technologische Führerschaft sowie eine geschickte Wahl des Weges der Öffnung des Standards in Form von OEM (Original Equipment Manufacturer)-Verträgen erreicht. Die meisten technologischen Innovationen, wie Fernbedienung oder Zeitlupenfunktion, wurden durch JVC für das VHS-Format in den Markt eingeführt und gewährten auf diese Weise eine Differenzierung gegenüber Konkurrenzgeräten. Aufgrund der Lizenzvergabe in Form von OEM-Verträgen konzentrierte sich ein Großteil der Produktion von VHS-Geräten auf JVC und das Mutterunternehmen Matsushita. So betrug der Produktionsanteil von JVC/Matsushita zu Beginn über 90 Prozent und 1984, trotz der mittlerweile 40 Lizenznahmen, immer noch über 50 Prozent. JVC und Matsushita kamen dadurch in den Genuss hoher Economies of Scale und konnten die ohnehin schon bestehende Kernkompetenz der hohen Effizienz in der Massenfertigung voll zur Geltung bringen bzw. weiter ausbauen. JVC ist seither einer der bedeutendsten Hersteller von Unterhaltungselektronik.

Mit der **Lizensierung** einer Technologie sind allerdings auch **Risiken** verbunden. Werden Kernbestandteile der Technologie an Wettbewerber lizenziert, so besteht die Gefahr, dass einzelne Wettbewerber hierdurch lernen und in die Lage versetzt werden, eigene Weiterentwicklungen und Veränderungen an der Technologie vorzunehmen, und die technologische Führerschaft übernehmen können. Sind gleichzeitig die Schutzmöglichkeiten der Technologie nur schwach ausgeprägt, so besteht darüber hinaus die Gefahr, dass sogar die Lizenzgebühren umgangen werden.

Zum Teil lassen sich diese Gefahren mit geeigneten Vertragsgestaltungen, z. B. durch Rückgewährungsklauseln zukünftiger Fortentwicklungen, oder durch eine vorsichtige **Auswahl der Lizenznehmer** verringern. So sind primär Partner zu suchen, die für sich genommen keine gefährlichen Wettbewerber für die eigene Wettbewerbsposition darstellen, in der Summe jedoch die Standardisierungskraft der eigenen Technologie signifikant erhöhen. Axelrod et al. sprechen in diesem Zusammenhang bei der Wahl der richtigen Partner von der Vermeidung von „close rivals“, worunter Unternehmen mit ähnlichen Fähigkeiten und einem ähnlichen Marktsegmentierungsprofil zu verstehen sind. JVC hat im Standardisierungswettbewerb der Videorecorder Systeme sehr gezielt Partner für sein Wertschöpfungsnetzwerk ausgewählt, die über eine hohe Reputation und einen guten Marktzugang verfügten, jedoch nicht über eine konkurrenzfähige Videorecorder-Technologie. Diesen wurde der Zugang zur VHS-Technologie über OEM-Verträge gewährt, ohne die Technologieführerschaft von JVC und damit die Kontrolle über den Standard zu gefährden.

Wird im Gegensatz zur Lizenzstrategie eine engere Zusammenarbeit mit Partnern gesucht bzw. können ohne eine entsprechende Vereinbarung keine Partner zur Etablierung der eigenen Technologie im Markt gewonnen werden, so gewinnen **explizite strategische Allianzen** an Bedeutung. Zu denken ist hier insbesondere an den Austausch von complementary assets (z. B. übernimmt ein Unternehmen die Fertigung, ein anderes die Vermarktung). Wenn die Technologie noch nicht fertig entwickelt ist oder die Designalternativen unterschiedlicher Firmen sich ergänzen, können Partnerschaften zur gemeinsamen (Weiter-)Entwicklung einer Technologie bzw. eines Standards eingegangen werden. Dies wird häufig im Rahmen sogenannter „technology swaps“ oder „crosslicensing agreements“ vorgenommen (vgl. Jorde/Teece 1989). Ein Beispiel für eine solche explizite strategische Allianz stellt die Entwicklung der CD-Technologie zwischen Philips und Sony dar.

4. Die Transformation von Wertschöpfungsnetzwerken durch Open-Systems

Eine weitere Form der Öffnung des Zugangs zu einer Systemtechnologie stellt die sog. Open-Systems- bzw. Open-Architecture-Strategie dar. Diese gewinnt insbesondere im Bereich der Informationstechnologie immer mehr an Bedeutung und ist mit einer fundamentalen Veränderung der Branchenstruktur verbunden.

4.1 Begriff der Open-Systems-/ Open-Architecture-Strategie

Im Wesentlichen handelt es sich bei einem **Open-System** um eine Systemtechnologie, die sich aus mehreren Komponenten, auch „layer“ genannt, zusammensetzt, bei der für die wesentlichen layer die Schnittstellen-Standards und Interface-Protokolle offengelegt sind. Auf diese Weise ist gewährleistet, dass die Produkte von Hardware- und Softwareherstellern reibungslos in das Netzwerk der Systemtechnologie eingebunden werden können.

Eine offene Architektur bedeutet für den Etablierer einer neuen Systemtechnologie demnach konkret, dass er Teile seiner Technologie durch die Offenlegung der Schnittstellenstandards Wettbewerbern zugänglich macht. Der Grad der Offenheit einer Open-Systems-Architektur ist hierbei definiert als der Anteil der Komponenten einer Technologie bzw. der Stufen der Wertschöpfungskette, der durch Dritte im Wettbewerb bereitgestellt werden kann. Je offener die Architektur, desto höher ist die zu erwartende Anzahl an Unternehmen im Wertschöpfungsnetzwerk.

4.2 Horizontalisierung der Branchenstruktur

Hervorzuheben ist die mit der Öffnung der Architektur einer Technologie verbundene fundamentale **Änderung der Branchenstruktur** und die damit verbundene Transformation des Wertschöpfungsnetzwerkes (vgl. im folgenden auch Farrell/Monroe/Saloner 1998). Die Öffnung der Architektur einer Technologie führt zu einer Senkung der Eintrittsbarrieren für neue Unternehmen, da sie nicht gezwungen sind, ein komplettes System zu entwickeln und zu produzieren, um am Markt teilzunehmen. Firmen, die sich auf die Entwicklung und Herstellung einzelner Komponenten einer Stufe der Systemtechnologie spezialisieren, gedeihen in dieser Branchenstruktur am besten und regen den Wettbewerb auf der jeweiligen Wertschöpfungsstufe an. Die Folge sind eine steigende Innovationsrate und sinkende Preise auf den einzelnen Stufen der Systemtechnologie. Mit

den zahlreichen Anbietern von Komponenten ergibt sich eine Verlagerung des Wettbewerbs von der System- auf die Komponentenebene und damit eine Horizontalisierung der Branchenstruktur.

Am **Beispiel der PC-Industrie** kann diese Horizontalisierung der Branchenstruktur besonders gut aufgezeigt werden (vgl. Grove 1996). In der Ära der Mainframes hatten IBM sowie Wettbewerber, wie DEC oder WANG komplette proprietäre Systeme angeboten. Die Unternehmen entwickelten und produzierten nahezu alle benötigten Komponenten selbst bzw. ließen diese in „hand-in-glove“ fashion von Zulieferern herstellen, so dass die Branchenstruktur aus wenigen großen vertikal integrierten Unternehmen bestand. Ähnlich vertikal integriert waren auch die Unternehmen im Geschäftsfeld der Personal-Computer, so z. B. Apple, Commodore oder Tandy. Apple hält an dieser „closed architecture“ in weiten Teilen bis heute fest. Mit der Einführung des Personal-Computers von IBM wurde diese vertikale Struktur aufgebrochen. Abb. 2 verdeutlicht den Sachverhalt graphisch.

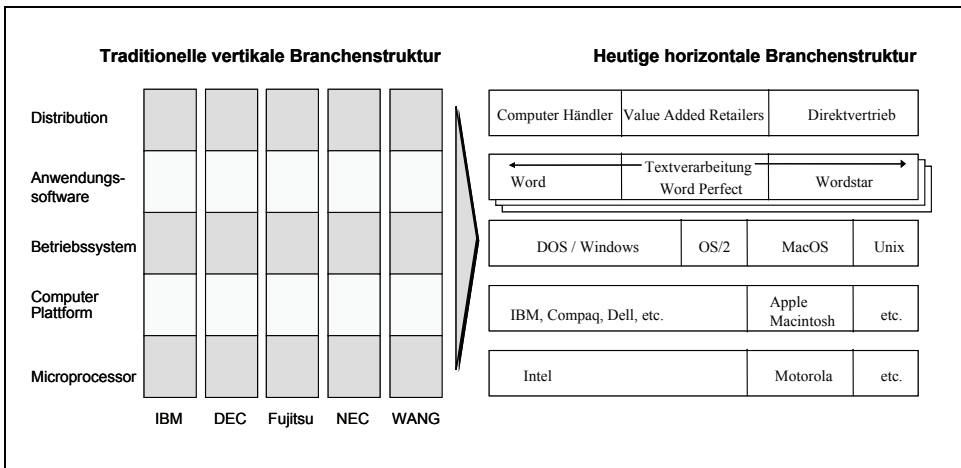


Abb. 2: Transformation der Computer-Industrie

Die Verfolgung einer **Open-Systems-Strategie** hat für einen Standardetablierer zahlreiche **Vorteile**. Zum einen führt die Unterstützung von Seiten zahlreicher spezialisierter Komponenten- und Komplementärproduktanbieter zu einer schnellen Weiterentwicklung und Verbesserung des Basisdesigns der Systemtechnologie. Dies ist insbesondere für einen Standardsetzer von Bedeutung, der wie IBM seinerzeit mit dem Personal Computer spät auf den Markt tritt und versucht, ein eigenes, zu bereits im Markt bestehenden Technologien inkompatibles Technologiedesign zu etablieren. Zum anderen werden analog zur Lizenzierungsstrategie durch die Unterstützung bzw. das Commitment weiterer Unternehmen die Erwartungen der Nutzer sowie weiterer Komplementärproduktanbieter

positiv beeinflusst und somit die Standardisierungskraft erhöht. Darüber hinaus sind die benötigten Ressourcen und somit das **Investitionsrisiko geringer**, da der Entwicklungsaufwand, bzw. die Herstellung zahlreicher Komponenten auf mehrere Unternehmen des Wertschöpfungsnetzwerkes verteilt wird. Chesbrough/Teece (1996, S.65) sprechen in diesem Zusammenhang auch von „virtual integrated alliances“, die im Verbund das Angebot der Systemtechnologie stellen. Ein Unternehmen, welches nicht über die nötige Ressourcenausstattung sowie die entsprechenden complementary assets verfügt, um eine Technologie im Alleingang zu entwickeln und als De-facto-Standard zu etablieren, kann diesen Nachteil mittels einer offenen Architektur ausgleichen.

4.3 Die Wahrung von Kontrolle in Open-Systems-Wertschöpfungsnetzwerken

Neben den genannten Vorteilen ist eine offene Architektur allerdings auch mit großen **Risiken** behaftet, so dass die konkrete Gestaltung der Offenheit der Architektur einer Systemtechnologie sehr sorgfältig zu prüfen ist. So hat IBM bei der Wahl der offenen Architektur für den Personal-Computer einen zu hohen Grad an Offenheit gewählt und dadurch in der Folge die Kontrolle über den Standard verloren. Clone-Anbieter konnten sämtliche Komponenten des IBM-PC auf dem Markt erwerben und somit nahezu identische Computer, die sog. IBM-kompatiblen clones, anbieten. IBM gewann zwar den standardübergreifenden intertechnologischen Wettbewerb, war jedoch aufgrund der völlig offen gestalteten Architektur einem zunehmenden intratechnologischen Wettbewerb und damit enormen Margendruck ausgesetzt.

Aus unternehmensstrategischer Sicht gilt es, die Kernkomponenten einer Systemtechnologie möglichst proprietär zu halten und hierdurch die **Kontrolle über den Standard** und die zukünftige Entwicklung der Technologie zu wahren. Im Falle des Personal-Computers hätte IBM die zwei kritischsten layer, Morris/Ferguson (1993, S.89) sprechen von „critical PC architectural control points“, nämlich das Design des Microprozessors sowie das Betriebssystem, nicht aus der Hand geben dürfen. Die Bedeutung der Netzwerkeffekte von Personal-Computern konzentriert sich im Wesentlichen auf diese beiden layer, die somit die zentralen Wertschöpfungsstufen mit den höchsten Profitraten im horizontalen Branchenmodell darstellen. Während auf allen anderen Stufen starker Wettbewerb herrscht, ganz besonders auf der Hardware-Seite, sind diese zentralen Stufen von jeweils einem Hersteller, Intel bzw. Microsoft, dominiert. Die eigentlichen Gewinner des Standardisierungswettbewerbs für Personal-Computer sind daher Intel und Microsoft.

Apple wird dagegen der Vorwurf gemacht, eine zu geschlossene Architektur gewählt zu haben. Apple hielt zwar die Kontrolle über seine Technologie und war somit im Gegensatz zu IBM weniger einer Erosion der Deckungsbeiträge bei seinen Produkten ausgesetzt. Dafür musste Apple sich aber auch mit einem Nischenmarkt zufrieden geben, der zunehmend kleiner wird – das Wertschöpfungsnetzwerk für Apple ist begrenzt. Hätte

Apple frühzeitig anderen Computerherstellern den Zugang zu seiner Hardware ermöglicht, um ähnlich Microsoft ein Monopol für das Macintosh-Betriebssystem zu errichten, so wären heute statt Intel und Microsoft möglicherweise Motorola und Apple die dominanten Wettbewerber auf den zentralen Wertschöpfungsstufen.

5. Konsequenzen für das strategische Standardisierungsmanagement

Die vorangegangenen Abschnitte verdeutlichen die Notwendigkeit eines effektiven Managements von Wertschöpfungsnetzwerken zur erfolgreichen Etablierung einer Systemtechnologie. Ohne die Unterstützung weiterer Hauptkomponenten- sowie insbesondere Komplementärproduktanbieter ist es für einen Technologie-Anbieter extrem schwierig, die kritische Masse zur Etablierung einer Systemtechnologie als De-facto-Standard zu überwinden. Ein Alleingang, der ggf. mit hohen Monopolgewinnen lockt, ist vor diesem Hintergrund nur in Ausnahmefällen empfehlenswert. Vielversprechender ist eine frühzeitige Strategie-Entwicklung zum systematischen Aufbau eines Wertschöpfungsnetzwerkes, indem das eigene Unternehmen möglichst eine zentrale Stellung einnimmt. Die Technologie bzw. der Zugang zum Wertschöpfungsnetzwerk sollte dabei soweit geöffnet werden, dass genügend Komplementärproduktanbieter sowie ggf. ausgewählte Hauptkomponenten-Anbieter die Systemtechnologie unterstützen und die Etablierung als De-facto-Standard ermöglichen. Gleichzeitig sollte sich der Standardführer mittels proprietärer Kontrolle einer oder mehrerer Kernkomponenten einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil sicherstellen. Während die Öffnung der Technologie und die damit verbundene Erweiterung des Wertschöpfungsnetzwerkes den Wert des Marktes bzw. der Branche erhöht, gewährt die Kontrolle einer Kernkomponente die Möglichkeit, einen Großteil dieses Wertes abzuschöpfen.

Literaturverzeichnis

- Axelrod, R./Mitchell, W./Thomas, R.E./Bennett, D.S./Bruderer, E. (1995): Coalition Formation in Standard Setting Alliances, in: *Management Science*, Vol. 41, No. 9, S.1493–1508.
- Brandenburger, A.M./Nalebuff, B.J. (1996): *Co-opetition*, New York.
- Cusumano, M.A./Mylonadis, Y./Rosenbloom, R.S. (1992): Strategic Maneuvering and Mass-Market Dynamics: The Triumph of VHS over Beta, in: *Business History Review*, Vol. 66, S.51–94.
- Chesbrough, H.W./Teece, D.J. (1996): When is Virtual Virtuous? – Organizing for Innovation, in: *Harvard Business Review*, January-February, S.65–73.
- Economides, N.S. (1996): Network Externalities, Complementarities, and Invitations to Enter, in: *European Journal of Political Economy*, Vol. 12, S.211–233.
- Ehrhardt, M. (2001): *Netzwerkeffekte, Standardisierung und Wettbewerbsstrategie*, Wiesbaden.
- Farrell, J./Monroe, H.K./Saloner, G. (1998): The Vertical Organization of Industry: Systems Competition versus Component Competition, in: *Journal of Economics and Management Strategy*, Vol. 7, No. 2, S.143–182.
- Grove, A.S. (1996): *Only the Paranoid Survive – How to Exploit the Crisis Points that Challenge Every Company*, New York.
- Grove, A.S. (1997): Navigating Strategic Inflection Points, in: *Business Strategy Review*, Vol. 8, S.11–18.
- Jorde, T.M./Teece, D.J. (1989): Competition and Cooperation – Striking the Right Balance, in: *California Management Review*, Spring, S.25–37.
- Katz, M.L./Shapiro, C. (1985): Network Externalities, Competition and Compatibility, in: *American Economic Review*, Vol. 75, No. 3, S.424–440.
- Morris, C.R./Ferguson, C.H. (1993): How Architecture Wins Technology Wars, in: *Harvard Business Review*, March-April, S.86–96.

Kernkompetenzaufbau als Projekt – oder Projektmanagement als Kernkompetenz?

1. Einleitung.....	196
2. Grundzüge des Projektmanagements.....	196
3. Prozessschritte zum Aufbau von Kernkompetenzen.....	198
4. Projektmanagement zum Aufbau von Kernkompetenzen.....	201
4.1 Topmanagementaufgaben	202
4.2 Aufgaben der Projektoberleitung	203
4.3 Aufgaben des Projektleiters	204
5. Projektmanagement als Kernkompetenz.....	204
6. Ausblick.....	205

1. Einleitung

Projektmanagement und Kernkompetenzen sind beides Themen, die die Unternehmungen seit vielen Jahren beschäftigen. Dabei kann das Projektmanagement auf eine weitaus längere Historie als das Kernkompetenz-Management zurückblicken. Projektmanagement ist aus den Weiterbildungsprogrammen nicht mehr wegzudenken. Dieser Trend hält sowohl bei externen Seminaranbietern wie auch in internen Weiterbildungsbroschüren ungebrochen an. Hiervon ist das Kernkompetenz-Management noch weit entfernt.

Aber dennoch findet sich kaum noch eine Unternehmung, die sich nicht mit Kernkompetenzen auseinandersetzt. Die Bandbreite dieses Auseinandersetzungsprozesses reicht von der Definition der unternehmungsweiten Kernkompetenzen über deren Entwicklung bis hin zur Übertragung dieser auf neue Produkte, Märkte oder Regionen.

In welchem Stadium sich eine Unternehmung auch befindet, der Definition oder dem Transfer ihrer Stärken, den Beginn bildet, wie so oft, immer ein Projekt.

Dem Zusammenhang zwischen Projektmanagement und dem Aufbau von Kernkompetenzen soll im Weiteren vertieft Aufmerksamkeit geschenkt werden. Hierzu wird zunächst in Abschnitt 2 das Projektmanagement mit seinen drei organisatorischen Ebenen näher beleuchtet. In Kapitel 3 erhält der Leser einen Einblick in die Entwicklung von Kernkompetenzen. Kapitel 4 verknüpft Projektmanagement und Kernkompetenzen und stellt die differenzierten Aufgabeninhalte des Projektmanagements im Bereich des Kernkompetenzaufbaus vor. Kapitel 5 lenkt den Blick nochmals auf das Wortspiel des Titels: Kernkompetenzaufbau als Projekt - oder Projektmanagement als Kernkompetenz? Mit einem Ausblick (Kapitel 6) schließt dieser Beitrag.

2. Grundzüge des Projektmanagements

Projektmanagement stellt ein fortdauerndes, zeitlich nicht befristetes, innovatives Führungskonzept für komplexe Vorhaben dar (vgl. Schröder 1973, S.25; Krüger 1994, S.374). Das Projektmanagement kann organisatorisch gesehen in drei Ebenen unterteilt werden (vgl. im folgenden Jantzen-Homp 2000, S.12ff.; Krüger 1993, Sp.3560).

■ **Management des Projekts:**

Der Kern des Projektmanagements stellt zunächst das **Projektteam** mit seinem **Projektleiter** dar, zusammen nehmen sie die operative Projektarbeit wahr. Idealerweise setzt sich das Projektteam aus verschiedenen Unternehmungsbereichen bzw. Funktionen sowie Hierarchieebenen zusammen. Auch externe Anspruchsgruppen können eingebunden werden. Ziel ist es, ein möglichst heterogenes Team aufzustellen, das in der Lage ist, den Untersuchungsauftrag aus möglichst verschiedenen Blickwinkeln zu beleuchten. Wichtig hierbei ist es, dass sich die Projektbasis zum internen Unternehmer entwickelt und sich nicht als reiner Umsetzer versteht (vgl. Zahn 1996, S.292).

■ **Management von Projekten:**

Wenn die Unternehmung mehrere, sich überlappende Projekte bearbeitet, wenn also eine Vielzahl von Projekten im Wettbewerb um die begrenzten Finanz- und Sachressourcen sowie Mitarbeiter stehen, sollte die projektübergreifende Koordination auf eine eigene Projektstelle, die **Projektoberleitung**, die aus einer oder aus mehreren Personen bestehen kann, übertragen werden. Im Sinne des Portfoliogedankens ist ein **Projektportfolio-Management** aufzubauen, das die Bestimmung der Balance der für das Unternehmen optimalen Projekte durchführt. Neben die Führung von innovativen und komplexen Vorhaben tritt die Koordination und Abstimmung der Projekte hinsichtlich ihrer Zielsetzung sowie der Fähigkeiten- und Ressourcensammlung und -integration. Ziel ist es, Fähigkeiten und Ressourcen der einzelnen Projekte zu sammeln und zu integrieren. Als Fähigkeitsintegrator übernimmt die Projektoberleitung die Aufgaben, den personellen und sachlichen Wissenspool, der im Rahmen der Projektarbeit entstanden ist, effizient und effektiv zu bearbeiten und den nachfragenden Projekten zur Verfügung zu stellen. Die Projektoberleitung kann **Synergien** durch Integration von Fähigkeiten und Ressourcen erzielen und fördern. Gleichzeitig ermöglicht dieser Überbau eine verstärkte Informationsversorgung sowohl zwischen den Projekten (horizontaler Informationsbroker) als auch zwischen dem Topmanagement und den Projektteams i.S. eines vertikalen Informationsverteilers.

■ **Management durch Projekte:**

Unter Hinzufügung der höchsten Unternehmungsebene, dem Topmanagement, entsteht das Management durch Projekte. Es stellt das oberste Lenkungsgremium der Projektarbeit dar und gestaltet die projektübergreifenden, die gesamte Unternehmung betreffenden Sachverhalte. Auch die Einhaltung des Mitbestimmungsmanagements ist von diesem Gremium zu überwachen. Ferner ist es Aufgabe des Managements durch Projekte, die externen Anspruchsgruppen mit in die Projektarbeit aufzunehmen und einzubinden. Interne und externe Interessen sind abzustimmen und zu verbinden. Das Topmanagement ist dabei gefordert, Projektarbeit nicht mehr nur als ein operatives Instrument anzusehen, sondern die strategische Sichtweise in den Vordergrund zu rücken. Es muss lernen, Projekte als Instrument zur Realisierung strategischer Ziele zu begreifen (vgl. Krüger 1993, Sp.3560).

Die Konfiguration des Projektmanagements anhand der drei Ebenen spiegelt Abb. 1 wider.

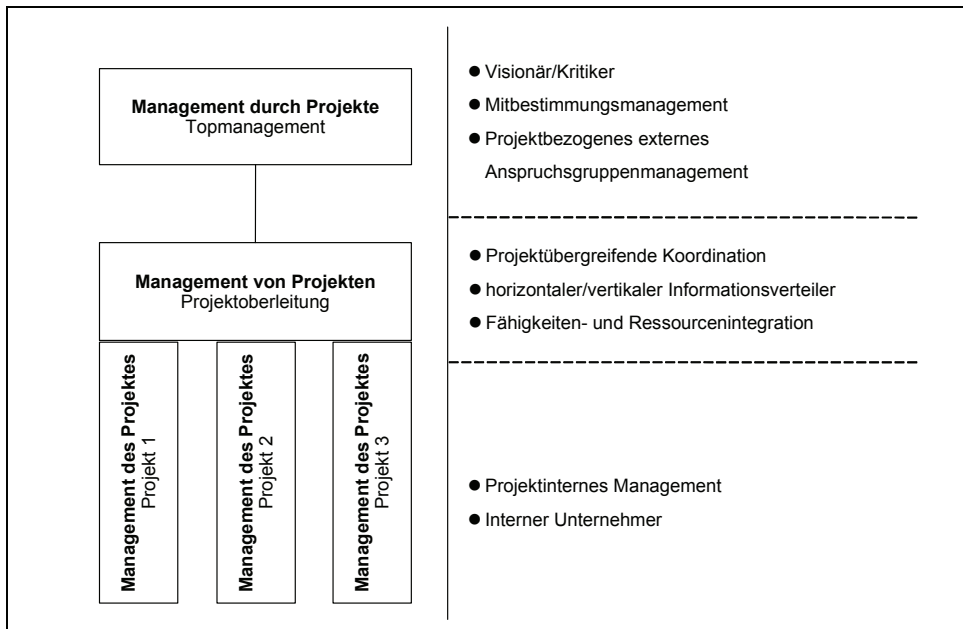


Abb. 1: Ebenen des Projektmanagements und ihre Aufgabenverteilung (Jantzen-Homp 2000, S.16; Krüger 1999, S.285)

3. Prozessschritte zum Aufbau von Kernkompetenzen

Ebenso wie mehrere Wege nach Rom führen, gibt es mehrere Möglichkeiten, eine Kernkompetenz aufzubauen. Der erste Teil des Weges scheint dabei geradezu einfach. Da sich die Kernkompetenz aus den Ressourcen und Fähigkeiten einer Unternehmung zusammensetzt (vgl. Krüger/Homp 1997, S.27), geht es im ersten Schritt darum, diese Vorprodukte oder auch Komponenten der späteren Kernkompetenz zu erlangen, d.h. relevante Ressourcen und Fähigkeiten auszuwählen bzw. zu entwickeln.

Eine Möglichkeit sich dem Thema Entwicklung von Kernkompetenzen systematisch zu nähern, ist der Einsatz von KREATIV (vgl. Homp 2000, S.86ff.). Hierbei handelt es sich

um einen fünfstufigen Prozess zum Aufbau von Kernkompetenzen (vgl. Homp 2000, S.79). Im Folgenden werden die einzelnen Prozessschritte (vgl. Abb. 2) im Detail erläutert, um im anschließenden Abschnitt 4 Zusammenhänge zwischen der Entwicklung von Kernkompetenzen und dem Projektmanagement aufzuzeigen.

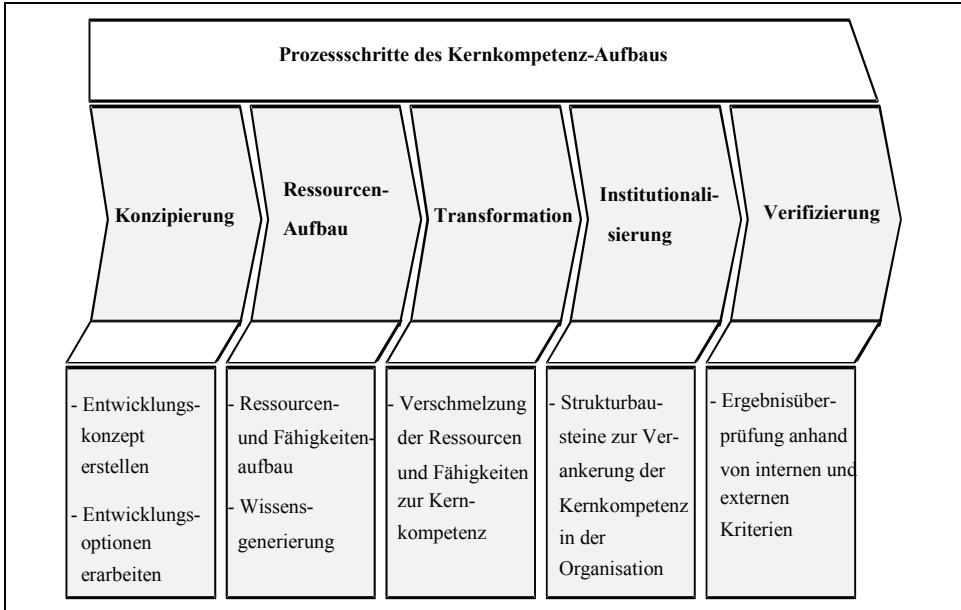


Abb. 2: Prozessschritte zum Aufbau von Kernkompetenzen (vgl. Homp 2000, S.79)

■ Konzipierung

Die Konzipierung als erster planender Schritt beleuchtet grundlegende Entwicklungsoptionen zum Aufbau von Kernkompetenzen. Es geht in erster Linie um weichenstellende Entscheidungen wie den völligen Neuaufbau einer noch nicht bestehenden Kernkompetenz oder die Weiterentwicklung vorhandener Stärken. Zudem ist zu entscheiden, ob der Aufbau aus eigener Kraft bewerkstelligt werden soll, oder ob die eigenen Kompetenzen ergänzt werden können - sei dies durch Kauf oder Partnerschaft. In der Konzipierungsphase geht es um die grundsätzliche Weichenstellung zur Erlangung der künftigen Kernkompetenz. Diese Entscheidungen sind i. d. R. Topmanagement-Aufgaben.

■ Ressourcen-Aufbau

Nach Beendigung der planerisch-konzeptionellen Tätigkeiten beginnt die Realisation, die durch die Generierung von Ressourcen und Fähigkeiten gekennzeichnet ist. Dabei steht im Mittelpunkt die Entwicklung von Komponenten, die als Einzelbausteine der späteren Kernkompetenz zu verstehen sind. Diese Komponenten können als Schlüsselressourcen bezeichnet werden. Bei der Definition solcher Schlüsselressourcen hilft das Ressourcenstärken-Kundenwert-Portfolio (vgl. Homp 2000, S.129).

Der Ressourcenaufbau beginnt i. d. R. mit der Erschließung von Ressourcenquellen zur Deckung des Kompetenzbedarfs der Unternehmung. Hierzu stehen fünf grundlegende Quellen zur Verfügung (vgl. Thiel 1997, S.86; Homp 2000, S.132):

Im Falle der **Eigenentwicklung** baut der entsprechende Bereich die benötigten Ressourcen und Fähigkeiten aus eigener Kraft auf. Hierzu sind Wissen und Lernen unabdingbar. Falls das benötigte Wissen bereits in der Unternehmung vorhanden ist, ist ein **Wissens-transfer** möglich. Das heißt, die notwendigen Kompetenzen werden aus einem Bereich in einen anderen transferiert. I. d. R. ist dieser Prozess immer mit der Versetzung von Personal verbunden. Sollte das notwendige Wissen nicht in der Unternehmung vorhanden sein, stehen noch die Möglichkeiten des **Zukaufs**, der **Akquisition** oder das Eingehen einer **strategischen Allianz** offen.

Die Entscheidung für eine dieser Möglichkeiten sollte immer vom vollen Zugriff auf die benötigten Ressourcen und Fähigkeiten abhängen, weniger von den zu investierenden Finanzmitteln. Nur die volle Verfügungsgewalt über das benötigte Wissen sichert den angestrebten Kernkompetenzaufbau.

■ Transformation

Der Begriff der Transformation ist mit der Überführung der Ressourcen und Fähigkeiten in einen neuen Aggregatzustand verbunden. Die einzelnen Bausteine der späteren Kernkompetenz werden verschmolzen und erlangen so einen höheren strategischen Wert als die Summe der einzelnen Komponenten. In dieser Phase liegt vielfach das Geheimnis des Wettbewerbsvorteils. Die Zutaten der Kernkompetenz lassen sich zwar von Konkurrenten entschlüsseln, in welcher Weise diese aber inhaltlich zusammenwirken, bleibt intransparent.

Der Bündelungsprozess von Ressourcen und Fähigkeiten ist durch die zentrale Frage des Verschmelzungsprozesses geprägt. Den Beginn dieser Prozesskette bilden Maßnahmen des Projektmanagements oder die Zusammenarbeit in Teams, die über entsprechende Lenkungsausschüsse zusammengeführt werden müssen. Hierdurch kann das Wissen der Einzelgruppen gebündelt und erweitert werden. Das Ergebnis lässt sich dann über Methoden wie die Skill-Cluster Analyse (vgl. Edge/Klein/Hiscocks/Plasoning 1995, S.213; Binder/Kantowsky 1996, S.125) empirisch nachhalten. Lassen sich mit ihrer Hilfe Kernkompetenzen identifizieren, ist der Aufbau in sofern geglückt, als dass zumindest schon mal von einem Prototyp der späteren Kernkompetenz gesprochen werden kann. Diesen

gilt es nun in die bestehenden Organisationsstrukturen der Unternehmung zu überführen, um die neue Stärke auch wettbewerbswirksam einzusetzen.

■ **Institutionalisierung**

Mit der Institutionalisierung ist die Einbindung der Kernkompetenz in die Primärorganisation der Unternehmung verbunden. Zu diesem Zweck ist das Projektmanagement zu professionalisieren und es sind geeignete Strukturbausteine zu implementieren. Diese Bausteine reichen von Arbeitsgruppen über Kompetenzzentren bis hin zu Abteilungen. Einen nicht zu vernachlässigenden Faktor stellt die Kanalisierung der Wissensströme in der Unternehmung dar. Hierzu wird vielfach auf Lernzirkel oder Think-Tanks zurückgegriffen. Im unternehmerischen Alltag finden sich diese Einzelbausteine in der Regel in sogenannten Forschungs- und Technologiezentren wieder.

■ **Verifizierung**

Die Verifizierung bildet den Abschluss des KREATIV-Prozesses im Sinne einer Kontrollphase. Die aufgebaute Kernkompetenz ist hinsichtlich ihrer Wettbewerbskraft zu überprüfen. Es ist zu klären, inwieweit der Entwicklungsprozess erfolgreich war. Hierzu sind geeignete Prüfkriterien anzuwenden, wie beispielsweise die Einordnung in ein Kundenzufriedenheits-/Kompetenzstärkenportfolio (vgl. Homp 2000, S.228). Nicht verschließen kann man sich an dieser Stelle der Problematik der ex-ante und ex-post Betrachtung. Ex-ante, d.h. vor der Nutzung der neuen Stärke im Wettbewerb, kann bereits von einer Kernkompetenz aus Sicht der Unternehmung gesprochen werden. Ob diese sich aber als dauerhaft herausstellt, lässt sich nur ex-post, d.h. nach beispielsweise einem Geschäftsjahr feststellen. In diesem Jahr wird sich zeigen, ob die Konkurrenz der neuen Kernkompetenz etwas entgegenzusetzen hat, oder diese sogar kopieren kann. Falls nicht, müsste sich der Marktanteil signifikant erhöhen lassen.

4. Projektmanagement zum Aufbau von Kernkompetenzen

Letztlich beginnt jede Veränderung mit einem Projekt. Daher scheint es auf der Hand zu liegen, dass zwischen dem Aufbau von Kernkompetenzen und dem Projektmanagement eine Verbindung bestehen muss. Diese Verbindung soll im Folgenden näher beleuchtet werden. Hierzu wird auf die im Abschnitt 2 und 3 gelegten Grundlagen zurückgegriffen.

Die Prozessschritte des Kernkompetenzaufbaus werden den Ebenen des Projektmanagements zugeordnet und die Aufgabenschwerpunkte des Topmanagements, der Projektoberleitung und der Projektleiter erläutert. Die Unterscheidungslinie verläuft dabei entlang der Tragweite der zu treffenden Entscheidungen und der Detailtiefe der Aufgaben.

Abb. 3 zeigt das Zusammenspiel von Projektmanagement und Kernkompetenzaufbau im Überblick.

Ebenen des Projektmanagements	Zuständige Einheit	Prozessschritte des Kernkompetenzaufbaus	Aufgabenschwerpunkte
Management durch Projekte	Topmanagement	Konzipierung	<ul style="list-style-type: none"> ● Beschluss einer strategischen Neuausrichtung auf der Basis der angestrebten Kompetenzentwicklung ● Entscheidung und Budgetbereitstellung zum Kompetenzaufbau ● Auswahl und Ernennung der Projektoberleiter und ggf. der Projektleiter
		Institutionalisierung	<ul style="list-style-type: none"> ● Entscheidung zur Implementierung geeigneter Strukturbausteine, wie beispielsweise dem Bau eines Forschungs- und Technologiezentrums
Management von Projekten	Projektoberleitung	Transformation	<ul style="list-style-type: none"> ● Koordinierte Zusammenführung der Einzelprojektergebnisse ● Zusammenführung der Schlüsselfressourcen zur Kernkompetenz
		Verifizierung	<ul style="list-style-type: none"> ● Überprüfung der Projektergebnisse hinsichtlich der angestrebten Kernkompetenz ● Definition und Kontrolle von Meilensteinen zur Erlangung von Kernkompetenzen ● Zeitlich und inhaltliche Abstimmung der Einzelprojekte
Management des Projektes	Projektleiter und -team	Ressourcen- und Fähigkeitsaufbau	<ul style="list-style-type: none"> ● Aufbau von Projektteams zur Entwicklung von einzelnen Ressourcen oder Fähigkeiten ● Aufstellung und Einhaltung von Meilensteinplänen zum Ressourcen- und Fähigkeitsaufbau

Abb. 3: Aufgabenschwerpunkte des Projektmanagements im Rahmen des Kernkompetenzaufbaus

4.1 Topmanagementaufgaben

Mit dem Aufbau einer neuen Kernkompetenz ist vielfach eine grundlegende Richtungsänderung der Unternehmensstrategie verbunden. Nicht selten wird die Entscheidung zum Aufbau einer neuen Kernkompetenz erst vor dem Hintergrund einer neu zu entwickelnden Unternehmensstrategie getroffen, oder die Kernkompetenz wird zur Umsetzung der neuen Strategie benötigt. Welcher Ausgangspunkt im einzelnen auch immer vorliegen mag, die Entscheidung bleibt eine Topmanagementaufgabe. Hier geht es um richtungweisende Weichenstellungen, die nicht nur zu internen Veränderungen führen, sondern vor allem die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung maßgeblich beeinflussen. Übertragen auf den KREATIV Prozess geht es um die **Konzipierung** des Kernkompetenzaufbaus.

Ist sich das oberste Führungsgremium grundsätzlich einig über den Kernkompetenzaufbau, gilt es, die Budgethöhe zu klären. Im nächsten Schritt werden dann die Personalfragen erörtert. Die Projektoberleitung ist zu besetzen und die Projektleiter der Einzelprojekte zu benennen. Vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Aufgabenschwerpunkte sind die entsprechenden Projektleiter zu suchen. Während es im Falle der Projektoberleitung um Koordinations- und Integrationsaufgaben geht, muss der Projektleiter über ein gewisses Maß an Spezialwissen verfügen und Kenntnisse in der Auswahl der Projektmitglieder und Teamführung besitzen.

Einen zweiten Aufgabenschwerpunkt hat das Topmanagement in der **Institutionalisierungsphase**. Der Aufbau der Kernkompetenz ist nun soweit vorangeschritten, dass dieser organisatorisch verankert werden muss. Nicht selten hat dies auch tiefgreifende Implikationen auf die Struktur. Vielfach gehen mit der Konzentration auf Kernkompetenzen Reorganisationsprozesse einher, die die Aufgabe von Randgeschäften und somit einen Umbau der gesamten Unternehmungsorganisation erfordern. Auf der anderen Seite sind Entscheidungen zu treffen, wie beispielsweise: Welche Einheit kann die Kernkompetenz zukünftig nutzen, oder wird die Kernkompetenz der Grundstock zum Bau eines Forschungs- und Technologiezentrums?

4.2 Aufgaben der Projektoberleitung

Wie bereits zuvor das Topmanagement ist auch die Projektoberleitung verstärkt in zwei Phasen des KREATIV-Prozesses gefordert. In der Phase der **Transformation** ist es Aufgabe der Projektoberleitung die Spreu vom Weizen zu trennen. Die einzelnen Projektergebnisse sind auf der einen Seite in der Weise zu koordinieren und zusammenzuführen, dass sichergestellt ist, daß nur komplementäre Einzelprojektergebnisse zur Kernkompetenz verschmolzen werden. Es geht somit vor allem um die Zusammenführung der Schlüsselressourcen. Das bedeutet auf der anderen Seite, dass Projekte, die nicht den gesetzten Anforderungen entsprechen oder im Zeitablauf als nicht zielgerecht erkannt werden, von der Projektoberleitung zu beenden sind. Gegebenenfalls kommt es zur Neuaufnahme von Projekten.

Die Überprüfung der Projektergebnisse hinsichtlich der angestrebten Kernkompetenz führt zum zweiten Aufgabenschwerpunkt, der **Verifizierung**. Die Projektoberleitung hat die Aufgabe, Meilensteine zu definieren, wie die einzelnen Projektergebnisse inhaltlich und zeitlich zusammengeführt werden können, um letztlich die notwendige Kernkompetenz zu erlangen. Dabei ist es unbedingt erforderlich, den jeweils erreichten Status quo des Kernkompetenzaufbaus an alle Beteiligten zu kommunizieren. Das heißt, die aus den verschiedenen Projekten zusammengeführten Informationen bezüglich des Kernkompetenz-Aufbaus sind sowohl an das Topmanagement als auch an die Projektleiter als Feedback weiterzugeben. Dies stellt einen wichtigen Motivationsbaustein dar, Zweifel oder

Barrieren können aufgrund positiver Nachrichten gemildert oder beseitigt werden. Aber auch Misserfolge sind zu kommunizieren.

4.3 Aufgaben des Projektleiters

Den Leitern der einzelnen Projekte fällt die Aufgabe der **Ressourcen- und Fähigkeitenentwicklung** zu. Entsprechend der Vorgaben des Topmanagements und der Projektoberleitung sind Projektteams mit geeignetem Know-how aufzustellen. Letztlich geht es um die Auswahl der richtigen Spezialisten in der Unternehmung. Steht das Team, geht es an die Ausarbeitung eines Meilensteinplans zur Entwicklung der speziellen Ressource oder Fähigkeit im einzelnen Projekt. Dabei ist auch darauf zu achten, dass der Teambildungs- und Teamentwicklungsprozess vom Projektleiter gezielt begleitet wird. Dem Projektleiter obliegt es ferner, die Informationen der Projektoberleitung als Feedback an die Teammitglieder weiterzugeben, um so die eigene Leistung im Rahmen der Ressourcen- und Fähigkeitenentwicklung im Vergleich zu anderen Projekten zu erkennen und ihre Bedeutung für den Aufbau der Kernkompetenz beurteilen zu können.

5. Projektmanagement als Kernkompetenz

Wie der vorangegangene Absatz zeigt, sind die Schnittstellen zwischen Projektmanagement und Kernkompetenz-Management vielfältig. Auf den Punkt gebracht lässt sich festhalten, dass der Aufbau von Kernkompetenzen immer mit einem Projekt beginnt. Ob dieses in der Praxis auch so benannt wird, ist dabei nebensächlich. Es handelt sich immer um ein zeitlich befristetes, innovatives Vorhaben.

Die These, dass es sich im Falle des Projektmanagements um eine Kernkompetenz handelt, lässt sich auf den ersten Blick weder mit Ja noch mit Nein beantworten. Ein Blick auf die Identifikationsmerkmale einer Kernkompetenz sowie ein kleiner Ausflug in die Praxis bringen Licht ins Dunkel.

Zunächst einmal geht es bei der Frage um die gesamte Bandbreite des Projektmanagements, also um ein fortdauerndes, nicht befristetes, innovatives Führungskonzept und nicht nur um ein einzelnes Projekt. Mit Blick auf die Praxis fallen sogleich Bauunternehmungen oder große Maschinenbauer ein, die ihr gesamtes Geschäft auf der Basis eines hochentwickelten Projektmanagements betreiben. Für diese Unternehmungen stellt jeder neue Auftrag ein neues Projekt dar, das neben der Vielzahl bestehender Projekte zu managen ist - seien dies Häuser, Flughäfen, Staudämme oder Ölplattformen. Ihr Erfolg am Markt liegt in der Fähigkeit, jedes dieser neuen Projekte in einem vorgegebenen Zeit-

rahmen professionell abzuarbeiten. In der Regel sind diese Unternehmungen für die Qualität ihrer Arbeit sowie Termintreue weltweit bekannt. Die Fähigkeit ist dauerhaft und nur begrenzt vom Wettbewerb zu imitieren. Es kann somit von einer echten Kernkompetenz gesprochen werden.

Vielfach ist der Blick auf diese offensichtlichen Wettbewerbstärken jedoch nicht notwendig, um vom „Projektmanagement als Kernkompetenz“ zu sprechen. Viele Unternehmungen besitzen in der Zwischenzeit professionelle Abteilungen, die sich dem Projektmanagement unternehmungsweit widmen. In der Regel sind diese Abteilungen auf Geschäftsleitungsebene angesiedelt und operieren als Zentralabteilung oder Serviceeinheiten. Die Projektleiter in diesen Servicebereichen versorgen die operativen Einheiten mit den nötigen Ressourcen, um die entsprechenden Projekte bearbeiten zu können. Normalerweise stellen diese Serviceabteilungen nicht die Projektleitung. Von hier kommen Dienstleistungen wie Projektablaufpläne, Projektdatenbanken, Projektcontrolling bis hin zum Schreiben und Versenden der Sitzungsprotokolle. Je nach Qualifikation kann auch fachlicher Input geleistet werden. Nicht selten sind es vor allem diese Servicebereiche, die zum Erfolg eines Projektes beitragen. Die Gründe sind dabei vielfältig, seien es die Einhaltung des Budgets, die Termineinhaltung, die schnelle Kommunikation oder die transparente Information, die von den Servicebereichen geleistet werden. Auch hier kann von einer echten Kernkompetenz gesprochen werden. Ihre Fähigkeiten werden immer wieder auf neue Projekte transferiert und generieren einen dauerhaften Nutzen. Auch scheint die Imitierbarkeit nur punktuell möglich, da mehr und mehr Unternehmungen sich auf diese internen Serviceabteilungen verlassen und immer weniger externe Unternehmungsberatungen für diese Zwecke einsetzen.

6. Ausblick

Letztlich scheint es sich um zwei Seiten einer Medaille zu handeln. Einerseits ist der Aufbau von Kernkompetenzen ein Projekt, andererseits kann es sich beim Projektmanagement um eine Kernkompetenz handeln. Der Aufbau von Kernkompetenzen durch ein Projekt bedarf dabei der Auswahl geeigneter Projektmitarbeiter. Netzwerke, die sich aufgrund von Projektarbeit im Laufe der Zeit bilden, und nach Beendigung der jeweiligen Projekte in der Unternehmung fortbestehen, stellen hierbei einen wichtigen Erfolgsfaktor dar. Die Projektteams und ihre Mitglieder bleiben oftmals auch nach der Beendigung eines Projekts miteinander in Kontakt und können daher bei Initiierung eines neuen Projektes, wie z.B. dem Aufbau von Kernkompetenzen, wiederum auf geeignete Mitglieder aus ihrem Netzwerk zurückgreifen. So entsteht über die Zeit hinweg ein immer größer werdendes Netzwerk, das es ermöglicht, bei Bedarf und in Abhängigkeit von der gestellten Aufgabe und den benötigten Fähigkeiten und Kompetenzen die richtigen Mit-

arbeiter auszusuchen und in Projekten einzusetzen. Dadurch entfallen Kosten der Personalsuche und –zusammensetzung. Ferner kann Zeit eingespart, da langwierige Teambildungsprozesse und Teamkonflikte vermieden werden können. Auch Informationen werden aufgrund des Netzwerkes auf informellem Wege verteilt und können daher schneller und kostengünstiger genutzt und in die Aufgabenlösung eingebracht werden. Projektarbeit zum Aufbau von Kernkompetenzen als auch Projektmanagement als Kernkompetenz führen letztendlich zu einem Wertschöpfungsnetzwerk für die gesamte Unternehmung.

Literaturverzeichnis

- Binder, V./Kantowsky, J. (1996): Technologiepotentiale, Wiesbaden 1996
- Edge, G./Klein, J./Hiscocks, P./Plasong, G. (1995): Technologiekompetenz und Skill-basierter Wettbewerb, in: Zahn, E. (Hrsg.), Handbuch Technologiemanagement, Stuttgart 1995, S.185-217.
- Homp, Chr. (2000): Entwicklung und Aufbau von Kernkompetenzen, Wiesbaden 2000.
- Jantzen-Homp, D. (2000): Projektportfolio-Management – Multiprojektarbeit im Unternehmungswandel, Wiesbaden 2000.
- Krüger, W. (1993): Projektmanagement, in: Wittmann W. et al. (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp.3559-3570.
- Krüger, W. (1994): Organisation der Unternehmung, 3. Aufl., Stuttgart 1994.
- Krüger, W. (1999): Organisationsmanagement: Vom Wandel der Organisation zur Organisation des Wandels, in: Frese, E. (Hrsg.), Organisationsmanagement: Neuorientierung der Organisationsarbeit, hrsg. Im Auftrag des Arbeitskreis „Organisation“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Stuttgart 1999.
- Krüger, W./Homp, Chr. (1997): Kernkompetenz-Management – Steigerung von Flexibilität und Schlagkraft im Wettbewerb, Wiesbaden 1997.
- Schröder, J.H. (1973): Projekt-Management. Eine Führungskonzeption für außergewöhnliche Vorhaben, Wiesbaden 1973.
- Thiele, M. (1997): Kernkompetenzorientierte Unternehmensstruktur: Ansätze zur Neugestaltung von Geschäftsbereichsorganisationen, Wiesbaden 1997.
- Zahn, E. (1996): Führungskonzepte im Wandel, in: Bullinger, H.-J./Warnecke, H.J. (Hrsg.), Neue Organisationsformen im Unternehmen, Berlin et al. 1996, S.279-296.

Stefan Reissner

Synergiemanagement in Netzwerken

1. Misstrauen gegenüber Synergie bei Mergers & Acquisitions.....	210
2. Netzwerke auf dem Vormarsch	210
3. Formen der Netzwerk-Synergie.....	212
3.1 Synergie durch Zentralisation	212
3.2 Synergie durch Integration.....	214
3.3 Netzwerk-Synergie durch Ergänzung / Zugang	216
3.4 Synergie durch Transfer	217
3.5 Synergie durch Ausgleich	218
4. Problemfelder des Synergiemanagements in Netzwerken und Lösungsansätze	220
4.1 Identifikation und Quantifizierung von Netzwerk-Synergien	220
4.2 Realisation und Controlling von Netzwerk-Synergien.....	221
5. Ausblick.....	222

1. Misstrauen gegenüber Synergie bei Mergers & Acquisitions

Spektakuläre Fehlgriffe bei Mergers & Acquisitions, unlängst noch als „Big Deals“ von herausragender strategischer Bedeutung gefeiert, haben in der jüngsten Vergangenheit zu einem ausgeprägten Misstrauen gegenüber dem Synergie-Phänomen geführt. Zahllose Global Player der Telekommunikationsbranche, internationale Airlines oder Automobil-Weltkonzerne, die ihre Akquisitionsentscheidungen allzu leichtgläubigen Aktionären immer wieder mit Synergieargumenten „verkauften“, befinden sich heute in schlagzeilenträchtigen bilanziellen Schief lagen, wenn nicht bereits in Liquidationsverfahren.

Kein Wunder also, dass in der betrieblichen Praxis die Alternative der Netzwerk-Bildung im Vergleich zum finanz- und damit risikointensiveren Firmenerwerb an Popularität gewinnt. Auch hier steht die **Erschließung von Synergien** ganz oben auf den „Wunschzetteln“ der beteiligten Netzwerkpartner. Allerdings stellt das **Synergiemanagement in Netzwerken** weitreichendere Anforderungen an das Management.

2. Netzwerke auf dem Vormarsch

Seit einigen Jahren ist in der Unternehmenspraxis ein Trend hin zu zunehmender Durchlässigkeit der Firmengrenzen feststellbar (vgl. Heuskel 1999). Unabhängig von rechtlichen und organisatorischen Zugehörigkeiten zu Konzernen oder Firmengruppen bilden sich (oftmals zeitlich befristete) Unternehmenspartnerschaften mit ganz unterschiedlichen Zielsetzungen. Für diese Art der Partnerschaften findet in zunehmendem Maße der Begriff der **Netzwerke** Verwendung.

Man kann die Analogie des Begriffes „Netzwerk“ zur präferierten Beutestrategie vieler Spinnenarten für einen Zufall halten oder auch nicht, es gibt immerhin eine Menge von Parallelen zwischen der Biologie und der Ökonomie, was die Fähigkeit und die Motivation zur Bildung von Netzwerken anbelangt.

Es ist hinlänglich bekannt, dass die meisten Spinnenarten dank besonderer Drüsen die Fähigkeit zur Erzeugung von Fäden mit erstaunlichen Eigenschaften besitzen. Diese Fäden weisen eine derartige Stabilität bei gleichzeitiger Dehnungsfähigkeit auf, dass sich selbst die Hi-Tech-Industrie heutzutage intensivst mit den kommerziellen Verwertungsmöglichkeiten dieser biologischen Höchstleistung beschäftigt.

Gerade die Dehnungsfähigkeit ist es, die Netzwerken gegenüber den auf Stabilität angelegten klassischen Konzernstrukturen eine gesteigerte Attraktivität als Organisations-

form zukommen lässt. Hinzu kommt die weitaus höhere zeitliche Flexibilität des Netzwerkes gegenüber festen Unternehmensbindungen. So wie Spinnen Lage und Dimension ihrer Netzwerke in Abhängigkeit von ihren Beuteerwartungen ständig verändern können, so sind auch Unternehmens-Netzwerke - durch entsprechende vertragliche Gestaltung - wesentlich rascher an sich verändernde Umfeldbedingungen anpassbar als dies auf Kapital- und oder Managementverflechtungen beruhende Unternehmensstrukturen sind.

Parallelen tun sich im Übrigen auch im Hinblick auf die Motivation zur Netzwerkbildung auf: Während die Spinne mit Hilfe ihres Netzwerkes die Erfolgswahrscheinlichkeit des Beutefanges erhöht, streben Unternehmen durch das Abdecken eines größeren Kompetenzfeldes größeren geschäftlichen Erfolg (= Beute) an. Dabei gilt es – wie für die Spinne – nicht der Versuchung zu erliegen, allein durch Größe des Netzwerkes zum Erfolg kommen zu wollen, zumal zunehmende Größe die „Reißfestigkeit“ des Netzwerkes eher negativ beeinflusst.

Neben den vielen Gemeinsamkeiten zwischen Unternehmens- und Spinnen-Netzwerken bestehen jedoch auch beachtenswerte Differenzierungen: Im Unterschied zur Spinne, die sich ihr Netzwerk in mühsamer Fleißarbeit allein erstellt, sind an Unternehmens-Netzwerken per Definition stets mehrere Akteure beteiligt. Hier ist es dann die Summe der Netzwerkpartner, die das Netzwerk als solches ausmacht. Zudem kann ein Partner eines Unternehmens-Netzwerkes gleichzeitig in verschiedene Netzwerke eingebunden sein, was bei Spinnen – außer im Falle tödlicher Bedrohung durch einen Artgenossen - eher nicht der Fall ist.

In der betrieblichen Praxis lassen sich ganz unterschiedliche Dimensionierungen von Netzwerken ausmachen. Meist beschränken sie sich auf einzelne Wertschöpfungsstufen (vgl. dazu auch das Beispiel eines Logistiknetzwerkes in Abb. 1). Mit zunehmender Abdeckung der gesamten Wertschöpfungskette der beteiligten Netzwerk-Partner wird der Übergang zu Kapital- und Managementverflechtungen – und damit zu Konzernstrukturen – wahrscheinlicher.

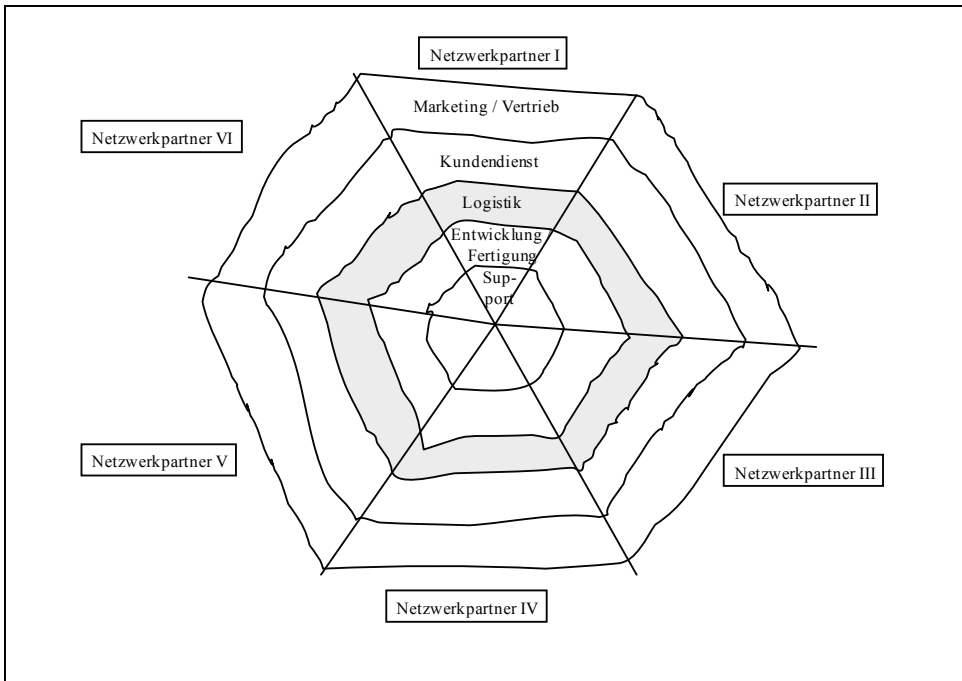


Abb. 1: Beispiel für ein Logistik-Netzwerk mit sechs Netzwerk-Partnern

3. Formen der Netzwerk-Synergie

Die Motivation zur Bildung von Unternehmens-Netzwerken ist oft vielfältiger Natur (vgl. dazu Erhardt 2001 sowie Wriebe 2001). Grundsätzlich steht dabei die Erschließung von Synergien für die beteiligten Netzwerk-Partner im Vordergrund. Folgende Schwerpunkte, die gleichzeitig zu einer Kategorisierung der beobachtbaren **Synergieformen** dienen können, sind dabei unterscheidbar (vgl. hierzu auch Reissner 1992):

3.1 Synergie durch Zentralisation

Die Synergie durch Zentralisation setzt voraus, dass zumindest Teile der Wertketten der beteiligten Netzwerkpartner bzgl. Aufbau und Inhalt weitgehend identisch sind. Als Fol-

ge der Netzwerkpartnerschaft nimmt einer der beteiligten Netzwerkpartner eine bestimmte Wertschöpfungsstufe für sämtliche Netzwerkpartner zentral war (vgl. Abb. 2 als Beispiel für die zentrale Wahrnehmung der Wertschöpfungsaktivität „Marketing / Vertrieb“ durch einen der Netzwerkpartner).

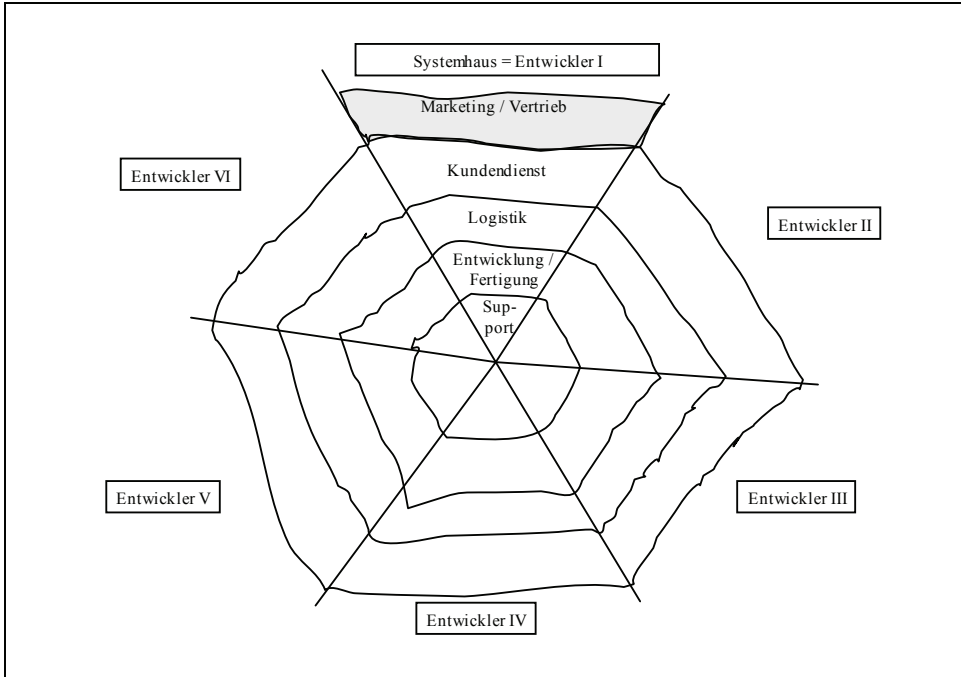


Abb. 2: Beispiel für Netzwerk-Synergie durch Zentralisation (Systemhaus)

So treten z.B. viele kleinere Entwicklungsunternehmen für Unternehmenssoftware regelmäßig in vertriebliche Netzwerk-Partnerschaften mit größeren Systemhäusern ein, von denen sie sich eine **raschere Marktdurchdringung** versprechen. Dies oftmals unter Verzicht auf den Auf- oder Ausbau eigener vertrieblicher Strukturen. Für den größeren Netzwerkpartner, das Systemhaus, hingegen, liegt die Attraktivität des Netzwerkes nicht selten in einer wettbewerbswirksamen **Ausweitung der Angebotspalette** (z.B. Spezial-Software).

Natürlich beschränken sich Zentralisations-Synergien nicht nur auf die Wertschöpfungspotentiale in Marketing & Vertrieb. Grundsätzlich sind Netzwerk-Synergien auf sämtlichen operativen Wertschöpfungsstufen ebenso vorstellbar wie in den unterstützenden, nur mittelbar wertschöpfenden Funktionsbereichen (zur Trennung von operativen und unterstützenden Wertschöpfungsbereichen vgl. Porter 2000):

Auf den operativen Wertschöpfungsstufen drängen sich vor allem Netzwerk-Synergien im Fertigungsbereich, in der Logistik sowie im Kundendienst auf: So können Fertigungs-Netzwerke bspw. auf die **verbesserte Auslastung** eines bei einem der Partner zentralisierten Maschinenparks abstellen oder Entwicklungs-Netzwerke auf die **effizientere Ausnutzung** eines zentralisierten Pools an Ingenieuren oder Programmierern.

In Logistik-Netzwerken geht es vornehmlich um die **zentralisierte Nutzung von Transport- und Lagereinrichtungen** sowie – im Falle von Commodities - um den **Abbau von Lagerbeständen**. Niedrigere Kapitalbindung mit den entsprechenden Liquiditätsauswirkungen für die beteiligten Netzwerkpartner ist die Folge.

Netzwerke im Bereich des Kundendienstes können schließlich zur Erschließung von Zentralisations-Synergien durch **gemeinsame Nutzung der Service-Infrastruktur** beitragen (z.B. die gemeinsame Nutzung eines Call-in-Center zur Entgegennahme von Kundenanrufen).

Auch auf Ebene der nur mittelbar wertschöpfenden, unterstützenden Funktionen sind Zentralisations-Synergien durch Netzwerkbildung denkbar. Populäre Beispiele dafür sind bspw. EDV Service-Provider, die DV-Infrastruktur (Server, Netzwerke, o.ä.) für eine Gruppe von Firmen zur Verfügung stellen.

Die Auswahl der für Netzwerk-Partnerschaften mit dem Ziel der Zentralisation in Frage kommenden Wertschöpfungsstufen hat vor dem Hintergrund der **Strategiedefinition** eines Unternehmens zu erfolgen. Entscheidend ist dabei einerseits, welche **Kernkompetenzen** (vgl. hierzu Krüger/Homp 1997) zur Erreichung der strategischen Ziele eines jeden Partners erforderlich sind. Andererseits hat jeder Partner unter Berücksichtigung der eigenen Wettbewerbsposition festzulegen, welche Kernkompetenzen mit internen Ressourcen abzudecken sind und welche auch im Verbund mit Partnern erbracht werden können (zur kompetenz-kohärenten Strategieimplementierung vgl. Kolks 1990). Wichtig ist es dabei für alle Beteiligten, auch die später eventuell gewünschte **Revidierbarkeit** einer Zentralisierung im Auge zu behalten.

3.2 Synergie durch Integration

Ging es bei den Netzwerk-Synergien durch Zentralisation darum, Vorteile aus der Bündelung vormals getrennt wahrgenommener Aktivitäten bei einem der beteiligten Netzwerk-Partner zu ziehen, geht es bei der Netzwerk-Synergie durch Integration um die **abgestimmte Gestaltung und Verzahnung** einer oder mehrerer nach wie vor von den einzelnen Netzwerk-Partnern ausgeführten Wertschöpfungsstufe(n).

Beispiel dafür können 1977 unter dem integrierten Marketing- & Servicekonzept „**Kinderhotels**“ vereinte, rechtlich eigenständige Hotels in Österreich, Liechtenstein, Deutschland, Italien und der Schweiz sein. Trotz unabhängigem Management (oftmals Familienbetriebe) gewährleistet hier die Verpflichtung zu bestimmten Service-

Elementen und –Levels, regelmäßig getestet durch unabhängige Prüfer, eine gesteigerte marktliche Wahrnehmung, die jedes einzelne Hotel für sich betrachtet wohl kaum erreichen könnte (vgl. dazu auch Abb. 3).

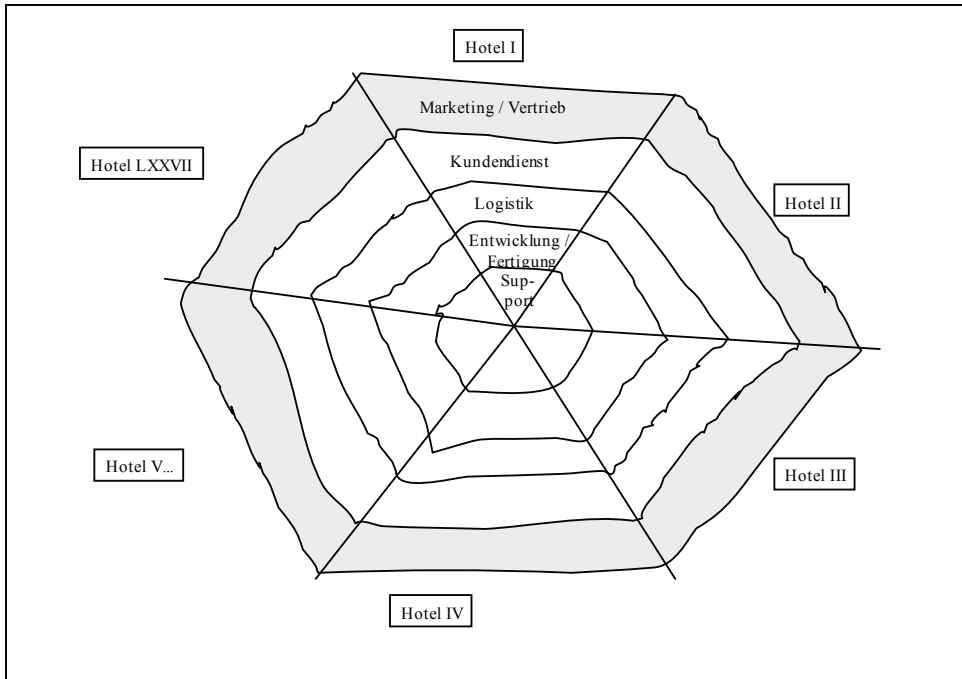


Abb. 3: Netzwerk-Synergie durch Integration (Hotelkette)

Die Synergie durch Integration kann wie bereits die Synergie durch Zentralisierung **sämtliche Wertschöpfungsstufen** betreffen. Da die Ausübung der Wertschöpfung hier jedoch nicht nur durch einen Netzwerk-Partner erfolgt, sondern bei sämtlichen Partnerbetrieben verbleibt, ist der laufende Abstimmungsaufwand (z.B. Konzeptmodifikationen aufgrund von veränderten Umfeldbedingungen) deutlich höher.

Kritisch zu prüfen ist auch bei den Integrations-Synergien die Frage der **Revidierbarkeit** der Netzwerk-Entscheidung. Dies vor allem dann, wenn das Netzwerk für Dritte (insbesondere Kunden) wahrnehmbare Wertschöpfungsstufen betrifft. Die zu einem Marktneuauftritt und dem damit verbundenen Imagewechsel erforderlichen Aufwendungen dürften unabhängig von der jeweiligen Branche beträchtlich sein.

3.3 Netzwerk-Synergie durch Ergänzung / Zugang

Bei der Netzwerk-Synergie durch Ergänzung / Zugang geht es den beteiligten Partnern entweder um **wechselseitige Ergänzung** einer bestimmten Wertschöpfungsaktivität oder aber um die **Eröffnung des Zugangs** zu bislang verschlossenen Wertschöpfungsbereichen.

Diese Form der Synergie betrifft in erster Linie Wertschöpfungen in den Bereichen Marketing & Vertrieb, grundsätzlich ist jedoch auch an logistische Ergänzungen (z.B. unterschiedliche regionale Schwerpunkte) oder Zugang zu neuen Technologien im Ferti-gungs- sowie im Forschungs- & Entwicklungsbereich zu denken.

Auf vertrieblicher Ebene sind als Beispiel für Netzwerk-Synergie durch Ergänzung bspw. die Vielzahl kleinerer spezialisierter Beratungsfirmen zu nennen, bei denen die gegenseitige Vermittlung von Beratungsmandaten zum Tagesgeschäft gehört. Aber selbst Groß-Unternehmen wie Banken oder Versicherungen kooperieren auf Provisionsbasis durch den gegenseitigen Vertrieb sich ergänzender Finanz- oder Versicherungsprodukte. Der Walldorfer Softwareriese SAP offizialisiert gar die vertrieblichen Netzwerke durch die Vergabe einer SAP-Zertifizierung für beratende Partner-Unternehmen.

Ein anschauliches Beispiel für **Netzwerk-Synergie durch Zugang** sind die diversen Vielflieger-Programme internationaler Fluggesellschaften, die in den vergangenen Jahren oft unabhängig von Kapitalverflechtungen der beteiligten Airlines entwickelt wurden. Diese Programme stellen bei Lichte betrachtet nichts anderes als Vertriebs- und Kundenbindungs-Netzwerke mehrerer Partner dar. Dabei sind die teilnehmenden Partner-Airlines oftmals auf unterschiedlichen Kontinenten beheimatet oder weisen zumindest stark komplementäre Streckennetze auf. Jede Partner-Airline verschafft sich auf diese Weise neben verbesserten Auslastungen Zugangsvorteile zu bislang kaum erreichbaren Märkten.

Die Ergänzungs- bzw. Zugangs-Synergie bewirkt demnach eine Ausweitung der Wertschöpfung aller beteiligten Netzwerk-Partner auf der die Partnerschaft betreffenden Wertschöpfungsstufe (vgl. Abb. 4).

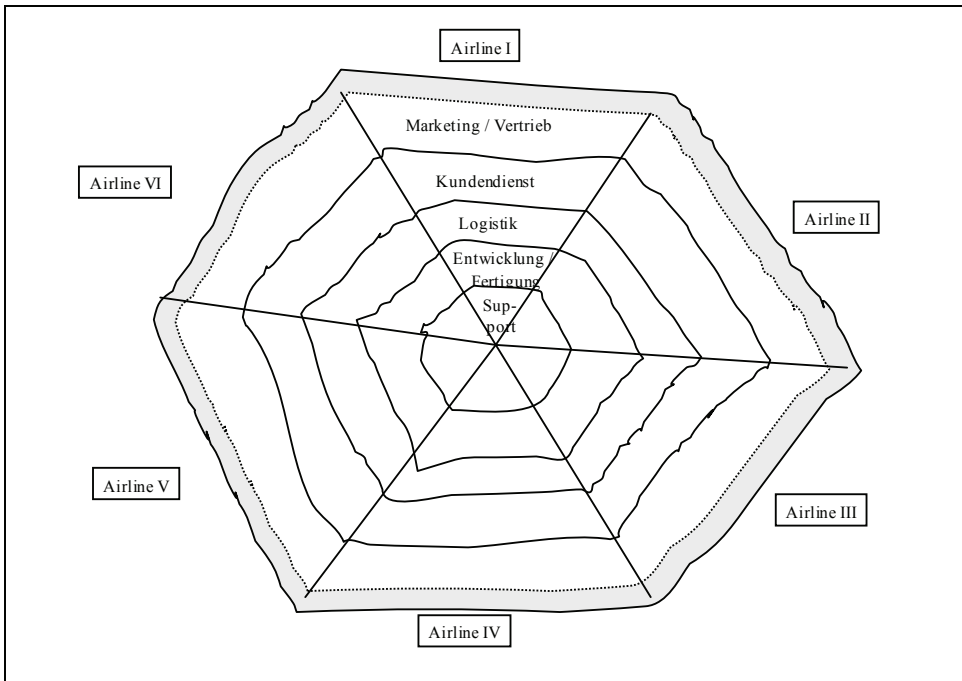


Abb. 4: Netzwerk-Synergie durch Ergänzung / Zugang (Airlines)

3.4 Synergie durch Transfer

Die Schaffung von **Verbundvorteilen durch Transfer** stellt eine weitere Möglichkeit der Synergie-Realisation in Netzwerken dar. Dabei geht es eher um die Übertragung von immateriellen Assets wie bspw. Wissen, Know-how, Markennamen als um die Übertragung von physischen Ressourcen.

Populäres Beispiel für die Schaffung von Transfer-Synergien in Netzwerken ist die durch eine Vielzahl unabhängiger Software-Programmierer entwickelte „**Linux**“-Software. Getrieben durch die Unzufriedenheit und Verärgerung über Microsofts Lizenzpolitik und gestützt auf das Internet entstand hier durch den weltumspannenden Austausch von Entwicklungs-Know-how eine ernstzunehmende Alternative zur Standardsoftware „Windows“ (vgl. Abb. 5).

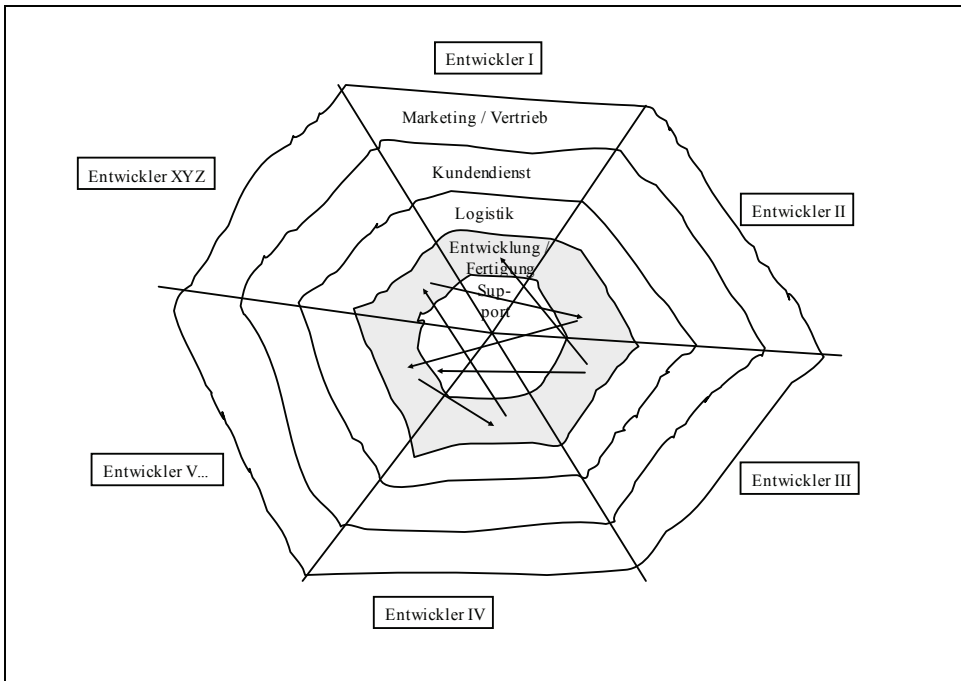


Abb. 5: Netzwerk-Synergie durch Transfer (Software-Entwickler)

Im weitesten Sinne fallen auch **Franchise-Konzepte** unter diese Form der Netzwerk-Synergie, wenngleich hier die Synergie-Erschließung eher durch den einseitigen Know-how-Transfer einer Systemzentrale in Richtung Franchisenehmer getrieben ist als durch den wechselseitigen Austausch der Netzwerkpartner untereinander. Beispiele filialgestützter Franchise-Konzepte sind die Fastfood-Restaurantkette „McDonalds“ oder auch die Coffee-Shop-Kette „Starbucks“. Aber auch Direktvertriebe wie „Eismann“ (Direktbelieferung von Haushalten mit Tiefkühlkost) oder Tupperware (Verkauf von Plastikbehältern via Party) arbeiten erfolgreich mit Franchiseansätzen.

3.5 Synergie durch Ausgleich

Synergie durch Ausgleich ist zweifelsohne weitaus häufiger in festen Konzernstrukturen anzutreffen als in den vergleichsweise losen Netzwerkverbindungen. Motive wie Risikoausgleich, Portfolio-Balance oder steuerliche Ausgleichseffekte machen sicher vor allem bei kapitalmäßiger Verflechtung einen tieferen Sinn.

Netzwerk-Synergien, die hingegen auf den **Ausgleich konjunktureller oder saisonaler Zyklizität** ausgerichtet sind, sind in der Praxis durchaus anzutreffen. So bestehen bei-

spielsweise in einigen Schweizer Gemeinden betriebsübergreifende Vermarktungskonzepte für unterschiedlichste, oftmals witterungskomplementäre Freizeitangebote.

So eröffnet bspw. ein einziger Pass den gleichzeitigen Zugang zu Schwimmbädern, Tierparks, Skiliften und Zahnradbahnen, die allesamt von verschiedenen Betreibern geführt werden (vgl. Abb. 6). Durch die gemeinsame Vermarktung eröffnen sich die Netzwerk-Partner jedoch die Möglichkeit eines vergleichsweise regelmäßigen Einnahmenflusses.

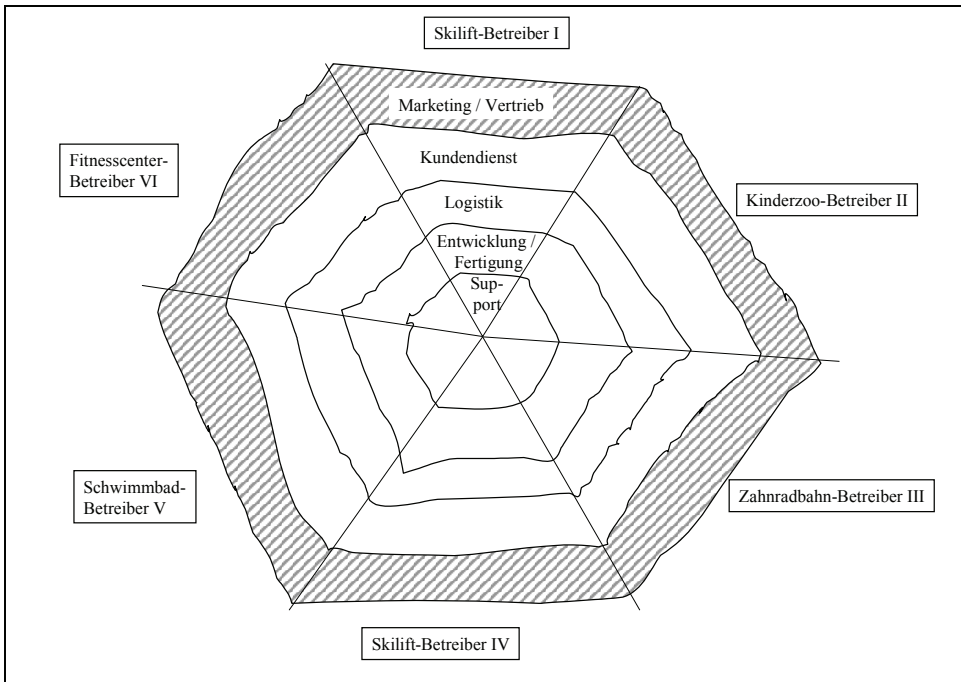


Abb. 6: Netzwerk-Synergie durch Ausgleich

4. Problemfelder des Synergiemanagements in Netzwerken und Lösungsansätze

Für die Betrachtung der Problemfelder des Synergiemanagements in Netzwerken soll hier eine Prozessperspektive gewählt werden. Im Sinne einer ex post- / ex ante-Differenzierung wird dabei zwischen der Identifikation und Quantifizierung, als wesentlichen Problemfeldern im Vorfeld der Netzwerk-Bildung, und der Realisation und dem Controlling, als Hauptproblemfelder nach erfolgter Netzwerk-Bildung, unterschieden.

4.1 Identifikation und Quantifizierung von Netzwerk-Synergien

Das zentrale Problem der Identifikation von Netzwerk-Synergien liegt in der **Unvollkommenheit bzw. Unvollständigkeit** der zur Synergie-Ortung erforderlichen Informationen begründet. Dabei stellen zeitliche Engpässe bei der Informationsbeschaffung im Vorfeld der Netzwerk-Partnerschaft wohl eher eine untergeordnete Ursache für das regelmäßig anzutreffende Informationsdefizit dar. Weitaus bedeutender ist hingegen die Auskunftsbereitschaft der Netzwerk-Partner, die vor oder auch zu Beginn der Partnerschaft in der Regel noch recht beschränkt ist.

Eine wichtige Managementempfehlung muss in diesem Zusammenhang lauten, dass im Vorfeld der Netzwerk-Bildung für alle Beteiligten ausreichend Zeit bestehen sollte, um offene Kommunikationsbeziehungen zu entwickeln, auf denen aufbauend dann eine saubere Analyse der mit dem Netzwerk angestrebten Synergieeffekte aufsetzen kann. Wichtig für den vorbehaltlosen Informationsfluss ist dabei, dass sämtliche Partner von einer **fairen Verteilung** der Netzwerk-Synergien ausgehen.

Dabei ist es mitunter schwierig, Synergien im Vorfeld einer Netzwerk-Bildung exakt zu quantifizieren. Die Frage, in welchem Masse beispielsweise junge Familien das integrierte Servicekonzept der „Kinderhotels“ annehmen würden, war für die beteiligten Partnerhotels dieses Netzwerkes gewiss nur vage abschätzbar.

Zudem birgt auch die „**Lebensdauer**“ der Netzwerk-Synergien einige Unbekannte. Dies nicht nur deshalb, weil die Dauer des Verbleibs sämtlicher Partner im Netzwerk ungewiss ist, sondern auch weil Wettbewerber mit eigenen Konzepten gegebenenfalls realisierte Synergien wettmachen könnten.

Der Einsatz der **Szenario-Technik** kann in diesem Zusammenhang helfen, die Spannweite extremer Synergieentwicklungen (worst case / best case) aufzuzeigen.

4.2 Realisation und Controlling von Netzwerk-Synergien

Die Hauptproblematik des Realisierens von Netzwerk-Synergien liegt in der im Vergleich zu Konzernstrukturen weitaus schwierigeren Koordination von Netzwerken begründet. Wenn auch durch den Abschluss eines Netzwerk-Vertrages eine gewisse Abgestimmtheit bestimmter Wertschöpfungsstufen über alle Partner hinweg erreichbar ist, so ist damit noch nicht sichergestellt, dass das tägliche Handeln sämtlicher involvierten Mitarbeiter in den Partnerbetrieben der vertraglichen Absicht auch entspricht. Nicht immer sehen diese die Sinnhaftigkeit des Netzwerkes und die daraus erwachsenden Abstimm-Notwendigkeiten so wie die Entscheider.

Grundsätzlich gestalten sich die **Realisationshürden** je nach angestrebter Synergieform unterschiedlich: So ist bei dem Synergiestreben nach Zentralisation unter Umständen mit einer **dezentralisierenden Gegenbewegung** der „abgebenden“ Netzwerk-Partner zu rechnen. Dies vor allem dann, wenn der Partner, bei dem bestimmte Wertschöpfungsaktivitäten zentralisiert wurden, eher aufgrund von Größenvorteilen als vor dem Hintergrund von Kompetenzüberlegungen bestimmt wurde. Bei der Integrations-Synergie besteht hingegen die Gefahr der Verwässerung des Integrationskonzeptes durch die spezifischen kulturellen Gegebenheiten einzelner Netzwerk-Partner, während im Hinblick auf Ergänzungs-/Zugangs-Synergien oftmals die **unausgewogene Verteilung** zur Sollbruchstelle des Netzwerkes wird. Auf Transfer-Synergien angelegte Netzwerke scheitern schließlich meistens an **Fehleinschätzungen der Transferierbarkeit** von Know-how, Kompetenzen, Brands, o.ä.

Vor dem Hintergrund dieser zahlreichen Synergiefallen ist es dem Management dringend anzuraten, gerade im Hinblick auf Netzwerke ein partnerübergreifendes **Synergie-Controlling** zu installieren. Dazu ist das Netzwerk aus Controlling-Sicht wie eine Art virtuelles Unternehmen zu sehen, dessen Performance – in der Regel beschränkt auf eine bestimmte Wertschöpfungsstufe – aus der Perspektive einer über dem Netzwerk sitzenden Spinne zu „monitoren“ ist.

Um dieses Netzwerk-Controlling überhaupt zu ermöglichen, ist freilich die vorbehaltlose Information und Berichterstattung sämtlicher Netzwerkpartner zwingende Grundvoraussetzung. Nur so lässt sich für alle Beteiligten die Sinn- und Vorteilhaftigkeit des Netzwerkes verlässlich und nachvollziehbar belegen.

5. Ausblick

So wie sich Spinnen-Netzwerke im Verlauf der Evolution als äußerst erfolgreiche Instrumente im biologischen Überlebenskampf erwiesen haben, so ist auch Unternehmens-Netzwerken eine ähnliche Durchsetzungsfähigkeit in Markt und Wettbewerb zuzutrauen.

Die Fähigkeit von Unternehmen zur Netzwerkbildung wird sich ohne Zweifel gerade im Zeitalter der Globalisierung als Wettbewerbsfaktor von zunehmender Bedeutung entwickeln.

Erfolg wird somit derjenige haben, der in der Lage ist, Partnerschaften mit Synergiepotential zu „entdecken“ und gleichzeitig anderen selber als attraktiver Netzwerk-Partner mit hohem Synergiepotential erscheint.

Für alle anderen Unternehmen gilt die düstere Prognose, die der Internet-Experte Guy Almes zwar im Hinblick auf das www geäußert hat, die jedoch ohne Abstriche im übertragenen Sinn auch für Unternehmens-Netzwerke Gültigkeit besitzt: „There are three kinds of death in this world. There’s heart death, there’s brain death, and there’s being off the network.”

Literaturverzeichnis

- Erhardt, M. (2001): Netzwerkeffekte, Standardisierung und Wettbewerbsstrategie, Wiesbaden 2001.
- Heuskel, D. (1999): Wettbewerb jenseits von Industriegrenzen – Aufbruch zu neuen Wachstumsstrategien, Frankfurt/New York 1999.
- Kolks, U. (1990): Strategieimplementierung – ein anwenderorientiertes Konzept, Wiesbaden 1990.
- Krüger, W./Homp, Chr. (1997): Kernkompetenz-Management, Wiesbaden 1997.
- Porter, M. (2000): Wettbewerbsvorteile, 6. Auflage, Frankfurt/New York 2000.
- Reissner, St. (1992): Synergiemanagement und Akquisitionserfolg, Wiesbaden 1992.
- Wriebe, C. M. (2001): Netzwerkstrategien als symbiotische Kooperationen: eine konzeptionelle, effizienzorientierte und kartellrechtliche Analyse, Frankfurt 2001.

Larissa Becker / Andreas Janz

Personalmanagement in Netzwerken

1. Netzwerk als organisatorische Gestaltungsmöglichkeit der Personalarbeit	226
2. Organisatorische Optionen	226
2.1 Bündelung des Personalmanagements in einem Unternehmen	226
2.2 Organisation des Personalmanagements als Netzwerk	229
3. Das Beispiel Corporate University der Merck Gruppe	230
4. Erfolgsfaktoren netzwerkbasierter Personalmanagements	235

1. Netzwerk als organisatorische Gestaltungsmöglichkeit der Personalarbeit

Die Anforderungen an das Personalmanagement steigen stetig. Globalisierung, Wertewandel, demographische Effekte sowie technologische Innovationen sind nur einige Faktoren, die die Personalarbeit vor neue Herausforderungen stellen. In vielen Unternehmen ist sie diesen Anforderungen allerdings nicht gewachsen. Die meisten Personalabteilungen werden als ineffektiv, inkompetent und kostenintensiv angesehen. Es bedarf daher eines grundlegenden Wandels der Personalarbeit, um den aktuellen wie zukünftigen Herausforderungen gerecht zu werden (vgl. Becker 2001, S.183ff.).

Neue organisatorische Konzepte sind gefragt, um das Personalwesen effizient, kundenorientiert und flexibel zu machen. Einen solchen Ansatz bietet die Übertragung des Netzwerkgedankens auf das Personalmanagement. Dabei sind zwei Fragestellungen zu unterscheiden:

- Was bedeutet das Netzwerkkonzept für das Personalmanagements **in** einem bestehenden Wertschöpfungsnetzwerk? (Kapitel 2.1)
- Wie kann das Personalmanagement **als** Netzwerk organisiert werden? (Kapitel 2.2)

Kapitel 3 zeigt die Möglichkeiten einer netzwerkbasierter Personalentwicklung am Beispiel der Merck Gruppe. Abgerundet wird der Beitrag durch eine Diskussion der Erfolgsfaktoren eines netzwerkorientierten Personalmanagements.

2. Organisatorische Optionen

2.1 Bündelung des Personalmanagements in einem Unternehmen

Die Grundidee des Wertschöpfungsnetzwerks besteht darin, dass sich die Netzwerkpartner auf ihre jeweiligen Kernkompetenzen konzentrieren und diejenigen Teile der Wertschöpfungskette übernehmen, in denen sie einen maximalen Wertschöpfungsbeitrag erbringen. Um Synergiepotenziale nicht ungenutzt zu lassen und Redundanzen zu vermeiden, darf dieser Grundsatz vor dem Personalmanagement nicht Halt machen. Daher ist das Personalmanagement im Wertschöpfungsnetzwerk auf ein Unternehmen zu verlagern, das hierfür besondere Stärken aufweist. Das aufnehmende Unternehmen wird zu einem Personalmanagementdienstleister bzw. **Ko-Arbeitgeber** (vgl. Drucker 2002).

Abb. 1 visualisiert die hiermit verbundenen Vor- und Nachteile im Überblick (vgl. hierzu auch Becker 2000, S.15ff.).

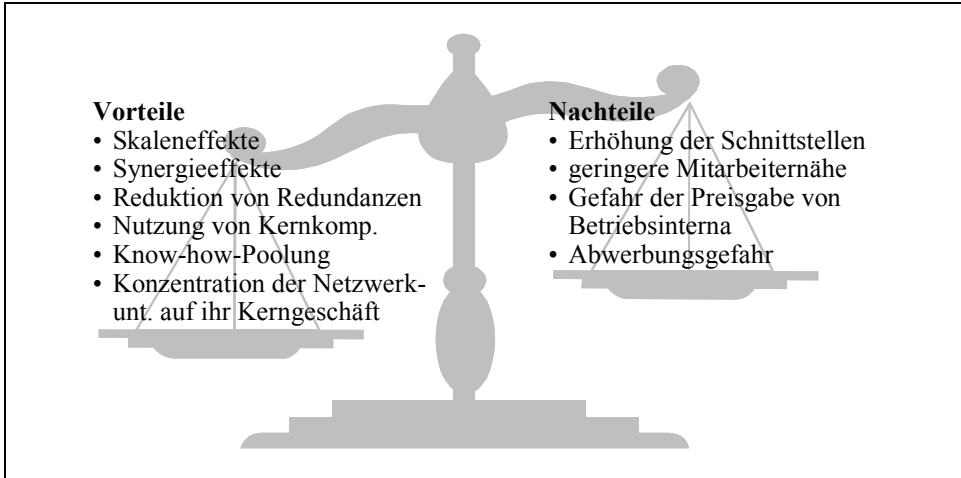


Abb. 1: Vor- und Nachteile der Bündelung der Personalarbeit

Die Bündelung der Personalarbeit in einem Unternehmen steigert die organisatorische Effizienz des gesamten Netzwerks:

- Die Zusammenfassung von Personalmanagementaufgaben bewirkt eine bessere Auslastung der mit Personalarbeit betrauten Mitarbeiter sowie von Investitionen in das Personalmanagement (**Ressourceneffizienz**). So wird beispielsweise der wirtschaftliche Einsatz innovativer Personalentwicklungsinstrumente mit hohen Investitionskosten, wie e-learning oder Corporate Universities, erst durch Erreichen einer kritischen Masse möglich.
- Koordiniertes Auftreten auf dem Arbeitsmarkt erlaubt die Nutzung von Verbundvorteilen (**Markteffizienz**). Dieser Vorteil kommt insbesondere bei Personalmarketing und Personalbeschaffung zum Tragen. Die Vielzahl der auf dem Markt agierenden Personalvermittler, die weltweit täglich etwa acht bis zehn Millionen Arbeitskräfte vermitteln, sind ein deutliches Indiz hierfür (vgl. Drucker 2002, S.74).
- Die gezielte Nutzung im Netzwerk vorhandener Kompetenzen sowie die Zusammenführung von personalwirtschaftlichem Know-how eröffnet Möglichkeiten zur Optimierung der personalwirtschaftlichen Gesamtprozesse in Bezug auf Qualität, Professionalität und Flexibilität (**Prozesseffizienz**).

Die größten Effizienzsteigerungen lassen sich bei standardisierten Routineaufgaben mit geringer Spezifität realisieren. Beispielsweise werden die durch Externalisierung der Personalverwaltung erzielbaren Kosteneinsparungen bei Großkonzernen auf 25-30 %,

bei mittelständischen Betrieben sogar auf bis zu 40 % geschätzt (vgl. Drucker 2002, S.76). Daher verwundert es nicht, dass sich das Outsourcing von Personalmanagementaufgaben in der Praxis hoher Beliebtheit erfreut. Beispielsweise hat die eigens für die Entwicklung des Smart von Mercedes-Benz und SMH (Swatch) gegründete Micro Compact Car AG (MCC) das gesamte Personalmanagement der PA Consulting Group übertragen. Lediglich Kernfunktionen des strategischen Personalmanagements verblieben beim Hersteller MCC (vgl. Eller 1997, S.20ff.).

Die Verlagerung von Personalmanagementaufgaben aus den einzelnen Netzwerkunternehmen heraus auf einen Ko-Arbeitgeber kann mittels Auslagerung oder Ausgliederung erfolgen (vgl. Schott 1997, S.37ff.):

- Bei einer **Auslagerung** (Outsourcing im engeren Sinne) basiert der Bezug der Leistung lediglich auf Verträgen ohne kapitalmäßige Bindung. In diesem Fall stellt sich die Problematik des Umgangs mit den bisher in den einzelnen Unternehmen mit Personalmanagement betrauten Mitarbeitern, die dort nun nicht mehr benötigt werden.
- **Ausgliederung** dagegen bedeutet die Übertragung von Funktionen und Vermögen auf ein oder mehrere selbständige Unternehmen. Im Ergebnis entstehen Beteiligungen, Tochterunternehmen oder Joint Ventures. Bei der Ausgliederung werden nicht nur Aufgaben, sondern auch die mit ihnen betrauten Mitarbeiter abgegeben. Dabei ist § 613a BGB („Outsourcingparagraph“) zu beachten, der die Rechte der von dem Betriebsübergang betroffenen Beschäftigten regelt.

Bei Auslagerung wie auch Ausgliederung ist zu klären, ob das Personalmanagement innerhalb oder außerhalb des Netzwerks wahrgenommen werden soll. Für die Verankerung innerhalb des Netzwerks sprechen die vorhandene Unternehmens- und Netzwerkkenntnis sowie der Verbleib von Know-how und Betriebsinterna im Netzwerk. Ein externer Dienstleister dagegen kann in der Regel höhere Bündelungsvorteile realisieren, da er seine Personaldienstleistungen auch für andere Unternehmen erbringt. Ex post ist die Unterscheidung in intern und extern allerdings hinfällig, da ein externer Dienstleister mit der Übernahme des Personalmanagements für das Netzwerk zu einem Mitglied des Netzwerks wird. Schließlich übernimmt er einen Teil der Wertschöpfungskette von den übrigen Netzwerkunternehmen.

Letztlich sollte bei der Entscheidung zwischen externer und interner Verankerung die Kompetenz des jeweiligen Unternehmens im Vordergrund stehen. Sind im Netzwerk entsprechende Kernkompetenzen vorhanden, sind diese selbstverständlich zu nutzen. Allerdings weisen die allerwenigsten Unternehmen Kernkompetenzen im Personalmanagement auf. Eine der wenigen Ausnahmen stellt Microsoft dar. Bei dem Softwareunternehmen wird die Fähigkeit der Beschaffung und Auswahl des besten Personals als Kernkompetenz angesehen (vgl. Medcof/Needham 1998, S.48). Liegen keine personalmanagementbezogenen Kernkompetenzen vor, wird die Verlagerung der Aufgaben an einen externen Anbieter meist der Entscheidung für ein Netzwerkunternehmen vorzuziehen sein.

2.2 Organisation des Personalmanagements als Netzwerk

Die bisherigen Überlegungen gingen davon aus, dass das Personalmanagement als Ganzes von dem Unternehmen wahrzunehmen ist, das hierfür besondere Stärken aufweist. Was aber, wenn ein Netzwerkpartner wie Microsoft Kernkompetenzen in der Personalbeschaffung hat, ein anderer über fundiertes Know-how in der Personalentwicklung verfügt, Erfahrungen im Personalabbau jedoch nur außerhalb des Wertschöpfungsnetzwerks zu finden sind? Was, wenn eine Personalmanagementaufgabe so komplex oder kapitalintensiv ist, dass ein einzelnes Unternehmen hinsichtlich seiner Ressourcen und Fähigkeiten nicht imstande ist, sie effizient und qualitativ hochwertig zu erbringen?

Auch für solche Konstellationen bietet das Konzept des Netzwerks eine Lösung: Das Personalmanagement **selbst** kann als Netzwerk organisiert werden. In diesem Netzwerk nimmt jeder Partner diejenigen Aufgaben dar, für die er spezifische Stärken aufweist. Die Konstruktion eines Personalmanagementnetzwerks zielt damit in besonderem Maße auf eine komplementäre Ergänzung von Kernkompetenzen. Es gilt, für jede Personalmanagementaufgabe ein Unternehmen innerhalb oder auch außerhalb des Wertschöpfungsnetzwerks zu finden, das für ihre Erbringung besonders geeignet ist. Damit verteilt sich die Wertschöpfungskette des Personalmanagements (vgl. hierzu Becker 2000) auf mehrere Partner.

Bei der Verteilung der Personalmanagementaufgaben auf mehrere Unternehmen stellt sich das Problem zunehmender Schnittstellen (vgl. auch Abb. 1). Besteht das Personalmanagementnetzwerk aus zu vielen Partnern, werden die erzielbaren Vorteile von den steigenden Koordinations- und Abstimmungsbedarfen überkompensiert. Auch steht die Fragmentierung des Personalmanagements der Realisierung von Bündelungsvorteilen entgegen. Neben einer Begrenzung der Zahl der an der Erbringung von Personaldienstleistungen beteiligten Unternehmen sollte daher darauf geachtet werden, jedem Unternehmen möglichst in sich abgeschlossene Aufgaben zu übertragen. Durch Zusammenfassung zusammengehöriger Aktivitäten (Modularisierung) werden Interdependenzen internalisiert und damit Schnittstellen reduziert (vgl. Corsten 2001, S.15f.).

Die Organisation des Personalmanagements als Netzwerk steht nicht nur Netzwerken, sondern auch einzelnen Unternehmen offen. Durch Externalisierung von Teilfunktionen des Personalmanagements etablieren sie ein Personalmanagementnetzwerk. Die Koordination der Netzwerkpartner wird dabei typischerweise von dem abnehmenden Unternehmen wahrgenommen. Dort sollten auch strategisch relevante Aufgaben wie Personalstrategie und -politik, Karrierepolitik und Führung verbleiben. Personalbeschaffung, Weiterbildung, Personalverwaltung etc. können dagegen an spezialisierte Dienstleister vergeben werden. Ein Beispiel für ein Personalmanagementnetzwerk zeigt Abb. 2.

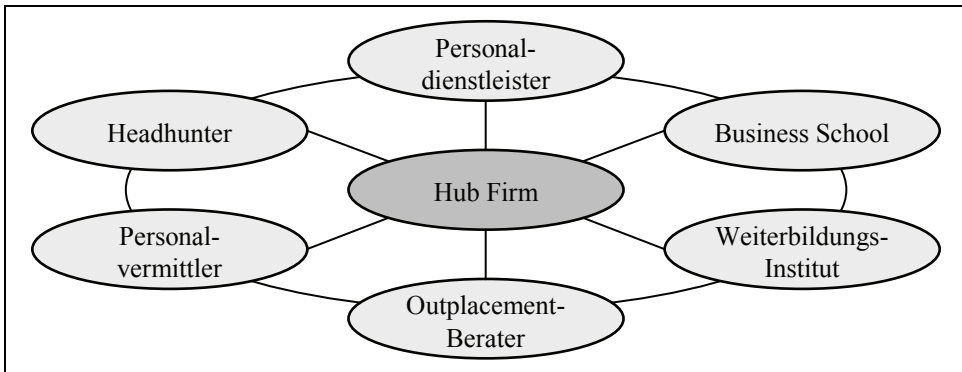


Abb. 2: Beispiel für die Organisation des Personalmanagements als Netzwerk

Neben unternehmensübergreifenden sind auch rein unternehmensinterne Personalmanagementnetzwerke denkbar. Eine Sonderform des unternehmensinternen Personalmanagementnetzwerks stellt die **virtuelle Personalabteilung** dar. Sie besteht aus einem losen Netzwerk von Mitarbeitern, die nebenamtlich Personalmanagementaufgaben wahrnehmen. Die Personalexperten sind matrixartig ihren „realen“ Vorgesetzten und dem Leiter der virtuellen Personalabteilung unterstellt (vgl. Becker 2001, S.206ff. sowie Scholz 1995).

Häufig wird nicht das gesamte Personalmanagement als Netzwerk organisiert, sondern einzelne Personalmanagementaufgaben, die ein Unternehmen alleine nicht in der gewünschten Qualität und zu akzeptablen Kosten erbringen kann. Die im folgenden beschriebene Corporate University der Merck Gruppe zeigt diese Variante am Beispiel der Managemententwicklung.

3. Das Beispiel Corporate University der Merck Gruppe

Vor dem Hintergrund deutlich gestiegener Anforderungen an die Managemententwicklung eines Unternehmens ist diese Facette des Human Resource Management ohne ausgeprägte interne und externe Netzwerke nicht mehr vorstellbar. Nur in Netzwerken ist es möglich, dass jeder Partner die Aufgaben wahrnimmt, für die er spezifische Stärken aufweist (siehe auch Kapitel 2.2). Dies führt im Bestfall zu hoher Qualität bei vertretbaren Kosten. Zudem werden Netzwerke - durch verstärkte Abkehr von Standardprogrammen - besser der Notwendigkeit nach Flexibilität gerecht als andere organisatorische Lösungen (siehe auch Abb. 1).

Wie eine Vielzahl anderer Unternehmen unterzieht sich die Merck Gruppe, die 35.000 Mitarbeiter bei einem Umsatz von 7,5 Mrd. Umsatz aufweist, seit einigen Jahren einem tiefgreifenden Wandel. Hier ist vor allem die Internationalisierung des Pharma- und Chemie-Konzerns zu erwähnen, die den Umsatzanteil in Deutschland auf unter 10 % sinken ließ. Diese Entwicklung hat nicht zuletzt zur Implementierung der Corporate University geführt. Sie setzt sich aus einer Vielzahl von Programmen zusammen, die grundsätzlich allen Mitarbeitern offen steht (vgl. Abb. 3).

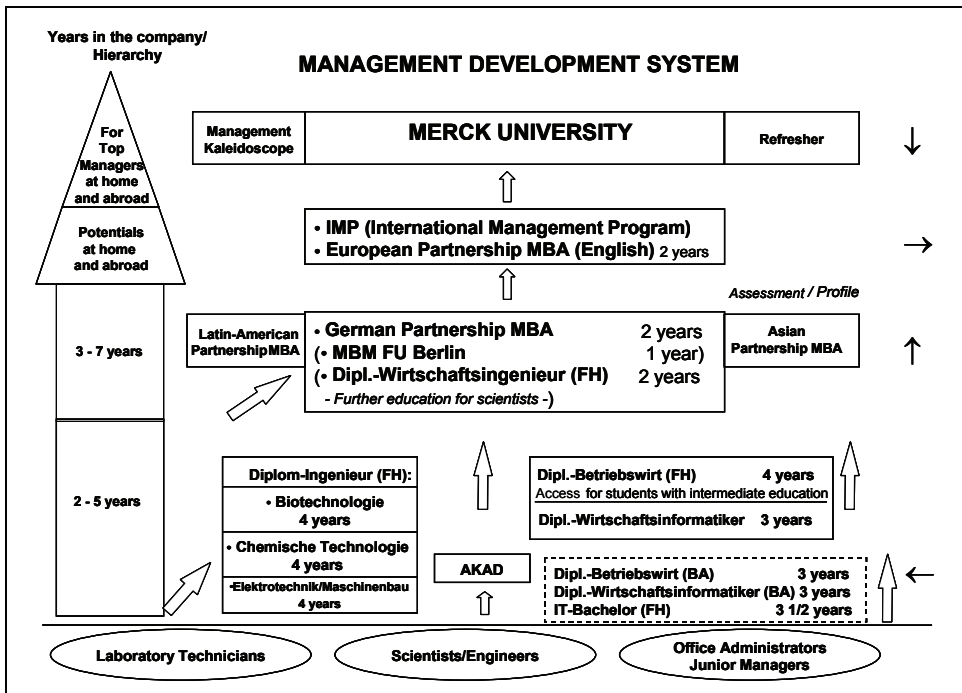


Abb. 3: Corporate University der Merck Gruppe

Die Kernziele der Corporate University von Merck kann man folgendermaßen zusammenfassen (Weicht 2002, S.452f.):

- dem Managementnachwuchspotenzial eine fachlich umfassende und persönlichkeitsbezogene Weiterentwicklung zu ermöglichen,
- Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Merck durch Investitionen in die Mitarbeiter auf allen Ebenen,
- den Prozess der Internationalisierung durch Personalentwicklungsmaßnahmen zu beschleunigen und zu begleiten,

- Steigerung der Attraktivität für besonders qualifizierte Hochschulabsolventen und Abiturienten, bei Merck den Berufseinstieg zu beginnen,
- Netzwerkbildung auf Topmanagement- und High Potential Ebene,
- Managementwissen auf eine gemeinsame Basis zu stellen und damit den Kommunikationsprozess bei unternehmerischen Lösungen zu optimieren.

Um die Netzwerkstrukturen im Bereich Personalentwicklung möglichst konkret aufzeigen zu können, sollen im Folgenden drei Programme der Corporate University in den Vordergrund der Betrachtung gestellt werden.

■ **Top Management Program - Netzwerk mit externen Business Schools**

Das Flaggship der Corporate University hat das Top Management des gesamten Merck-Konzerns - pro Jahrgang ca. 45 Personen - als Zielgruppe. Es wurde 1999 aus der Taufe gehoben und wird 2003 zum dritten Mal starten. Das Programm wird im Wesentlichen von einem externen Netzwerk bestehend aus Business Schools mit folgenden Inhalten durchgeführt:

- J. L. Kellogg Graduate School of Management at Northwestern University (USA): Marketing, Controlling und Negotiation,
- INSEAD (Frankreich): Leadership, Change, Entrepreneurship, Self Reflection,
- Hong Kong University of Science and Technology (China): International Finance, Management Accounting, Cross Cultural Management, Management Aspects of Modern Information Systems,
- WHU Koblenz (Deutschland): Strategy, Innovation.

Das Gesamtprogramm erstreckt sich über zwei Jahre und findet analog zu den vier Business Schools in vier 12-tägigen Modulen statt. Durch dieses globusumfassende Netzwerk kann erstklassige Qualität - insbesondere in Bezug auf Dozenten, Inhalte und Methoden – sichergestellt werden. Zudem ist es möglich, der internationalen Teilnehmergruppe bzw. der globalen Aufstellung von Merck Rechnung zu tragen. Nicht selten werden Dozenten der kooperierenden Business Schools auch als Berater und Dozenten für andere Veranstaltungen und Projekte in das Unternehmen geholt.

Es versteht sich von selbst, dass es intensiver Arbeit bedarf, die unterschiedlichen Facetten und Vorgehensweisen der Business Schools zu integrieren und die endgültige Programmgestaltung festzulegen. Das ist nicht „delegierbar“ und daher Kernaufgabe der Management Entwicklung von Merck. Nur dadurch ist es möglich, ein Programm anzubieten, das eine höchst mögliche Qualität auf der einen Seite aufweist und auf der anderen Seite den Merck-Spezifika und Wünschen entspricht. Es wäre weit gefehlt zu glauben, dass die Zusammenarbeit mit vier Top Business Schools ein Selbstläufer ist. Den einen Partner gilt es zu überzeugen, dass nicht nur das Arbeiten an „Case Studies“, sondern auch merckspezifische Projekte - und somit den Dozenten zunächst unbekannt Fälle - Teil des Curriculums sein sollen. Dem anderen Partner ist zu verdeutlichen, dass Topmanager nicht willens sind, sich den ganzen Tag theorielastigem Frontalunterricht auszusetzen (vgl. hierzu auch Janz 1999, S.165). Dass im Herbst dieses Jahres der dritte

Jahrgang startet, kann als Beleg dafür gesehen werden, dass sich das Gesamtkonzept bewährt hat.

■ **International Management Program – Mischung zwischen internem und externem Netzwerk**

Das International Management Program (IMP) richtet sich an Nachwuchsführungskräfte der gesamten Merck Gruppe. In der Regel kommen 13 Teilnehmer aus unterschiedlichen Ländern. Diese ausgesprochen heterogene Gruppe ist von Anfang Mai bis Ende September - unterbrochen von einer „Sommerpause“ im Juli und August - im Headquarters in Darmstadt „stationiert“. Das Programm besteht aus vier Bausteinen (vgl. Janz 2002a, 2002b), anhand derer sehr gut zu erkennen ist, wie stark dieses Programm von internen und externen Netzwerkpartnern geprägt und getragen wird:

Learning by Projects: Alle Teilnehmer arbeiten während der Dauer des Programms an einem Individualprojekt. Dieses Projekt wird i.d.R. von der Landesgesellschaft, aus der der jeweilige Teilnehmer kommt, in Kooperation mit dem Headquarters aufgesetzt und stellt eine strategische Fragestellung oder eine operative Fragestellung von hoher Wichtigkeit dar. Es wird von einem unternehmensinternen Tutor sowohl aus der Landesgesellschaft als auch von der Zentrale unterstützt. Am Ende des Programms werden die Projektergebnisse dem jeweils verantwortlichen Geschäftsleitungsmitglied präsentiert.

Learning by Internal Speaker: Ein zweiter Baustein des IMP sind die Präsentationen interner Referenten. Darunter sind in erster Linie Sparten- und Funktionsbereichsleiter zu verstehen, die über die Strategien und Produkte ihrer Bereiche berichten. Unter diese Rubrik fallen auch Diskussionen mit den Geschäftsleitungsmitgliedern.

Learning by External Speaker: Neben internen Referenten und Diskussionspartnern spielen externe Referenten eine wichtige Rolle im IMP. Sie vermitteln im Wesentlichen General Management Themen, wie z. B. Marketing, Kostenrechnung und Bilanzen, sowie andere aktuelle Themen wie E-Business. Merck bedient sich hier des weltweiten Dozentennetzwerks, das sich v.a. durch die Engagements im Rahmen des Topmanagement Programms und des Ashridge Executive MBAs gebildet hat.

Learning by (Self-)Reflection: Schließlich geht es im Rahmen des IMP auch darum, die Persönlichkeitsentwicklung voranzutreiben. Konkret heißt dies, dass zu Beginn des Programms eine Stärken- und Schwächenanalyse durchgeführt wird, die Grundlage für einen Maßnahmenplan darstellt. Das erfolversprechendste Vorgehen hierbei ist sowohl das Hinzuziehen von externen Beratern, z.B. bei dem Assessment, als auch die Integration von internen Trainern, die die Teilnehmer auch während dem Programm erleben und insofern direktes Feedback geben können.

Es ist unschwer zu erkennen, dass eine Integration von externen Netzwerkpartnern notwendig ist, um aktuelle Inhalte zu relevanten Themen beizutragen. Darüber hinaus besteht - wie geschildert - Bedarf an einem gut gepflegten internen Netzwerk, das sich bereit erklärt, substanzielle Beiträge im Rahmen des IMP zu liefern.

Die in den letzten Jahren drastisch nach oben geschnellten Anfragen nach diesem Programm belegen, dass sich das Konzept nicht zuletzt bezüglich der Mischung von internen und externen Netzwerkpartnern bewährt hat.

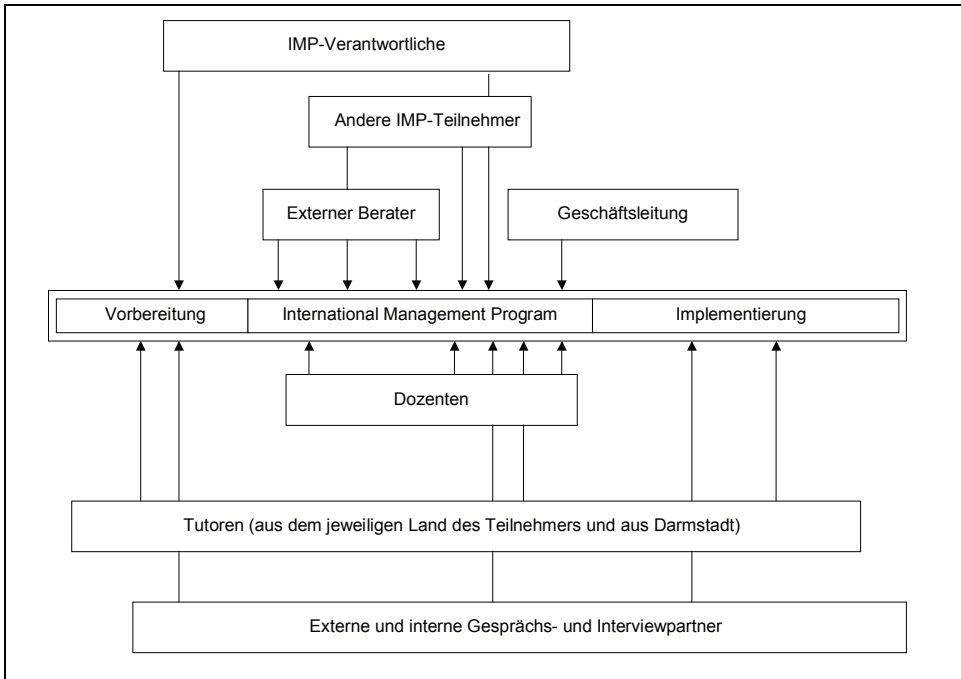


Abb. 4: Netzwerkpartner im Rahmen des IMPs

■ European Partnership MBA - Externe Unternehmensnetzwerke

Gemeinsam mit der Lufthansa, der Deutschen Bank und Bosch bietet Merck einen Executive MBA an der Ashridge Business School in Berkhamsted (Nähe London) an. Der European Partnership MBA ist eine berufsbegleitende Fortbildung, die in 13 Modulen à fünf Tagen, wobei jeweils ein Wochenende einbezogen ist, in Ashridge durchgeführt wird. Im Herbst 2002 wurde bereits der sechste Jahrgang gestartet. An die 60 Beschäftigte von Merck waren bzw. sind Teilnehmer in diesem Programm.

Kennzeichnend und prägend für diesen MBA ist das Konsortium mit den oben aufgeführten Partnern. Da dieses Modell wenn nicht einzigartig, so doch sehr selten anzutreffen ist, findet es sowohl im Inland als auch im Ausland Beachtung (vgl. Larkin 2002, S.22ff. und Mohr 2001, S.K7). Das Konsortium findet seinen Ausdruck im abgestimm-

ten Auftritt gegenüber der Business School und in gegenseitiger Unterstützung bei der internen Vermarktung des Programms, z.B. durch eine gemeinsame Roadshow durch alle beteiligten Unternehmen.

Folgende Gründe haben die Architekten dieses Modells dazu veranlasst, das Konsortium zu gründen:

- **Lernen von anderen Unternehmen:** Ein wesentlicher Vorteil des hier beschriebenen Modells gegenüber „reinrassigen“ Unternehmens-MBAs ist das gegenseitige Lernen von den Teilnehmern der anderen Unternehmen. Dies geschieht im Wesentlichen im Rahmen der jeweiligen Präsenzveranstaltungen, in denen intensiv diskutiert wird und Gruppenarbeiten auf der Tagesordnung stehen. Um das „thinking out of the box“ zu fördern, wurde bei der Zusammenstellung des Konsortiums darauf geachtet, dass die Partner aus möglichst unterschiedlichen Branchen kommen. Gerade, wenn es darum geht, zu innovativen Lösungen im Unternehmen zu kommen, hat sich dieses Vorgehen mehr als bewährt.
Zusätzlich wird das Lernen von den anderen Unternehmen „institutionalisiert“, indem sogenannte möglichst gemischte „Learning Support Groups“ gebildet werden. Die Teilnehmer der Gruppe unterstützen sich zwischen den einzelnen Modulen gegenseitig, die Inhalte nach- bzw. vorzubereiten und bei der Erstellung der Projektarbeiten/Assignments.
- **Kostenvorteile:** Es verwundert nicht, dass natürlich durch die hier beschriebene Kooperation erhebliche Kostenvorteile entstehen. Sie ermöglichen es den Mitarbeitern der jeweiligen Unternehmen zu vertretbaren Kosten an einem hochklassigen Programm teilzunehmen.
- **Kritische Masse:** Obwohl es sich bei den teilnehmenden Unternehmen um Unternehmen handelt, die mehrere zehntausend Mitarbeiter aufweisen, verfügt keines über die „kritische Masse“, um eine eigene MBA-Klasse pro Jahr zu füllen. Die Kontinuität, jedes Jahr neu zu starten, ist für alle beteiligten Unternehmen wichtig.

4. Erfolgsfaktoren netzwerkbasierter Personalmanagements

Netzwerke im Personalmanagement sind nicht per se eine erfolgsversprechende organisatorische Lösung. Bei der Ausgestaltung dieser Option gilt es, einige Faktoren zu berücksichtigen, um den vollen Nutzen aus dieser Organisationsform zu ziehen. Die wichtigsten werden zum Abschluss dieses Artikels diskutiert.

Langfristige Partnerschaften: Wie in Kapitel 2 unterstrichen wurde, handelt es sich bei der Entscheidung für netzwerkbasierendes Personalmanagement um eine strategische Ent-

scheidung. Dies impliziert - zumindest zu einem guten Teil - dass es sich hierbei mindestens um mittel-, wenn nicht um langfristige Entscheidungen handelt. Die Etablierung langfristiger Partnerschaften ist nicht zuletzt deshalb notwendig, weil der erfolgreiche Aufbau eines Netzwerks mit einem nicht unerheblichen zeitlichen und teilweise auch finanziellen Aufwand verbunden ist, der bei einer kurzfristigen Sichtweise keinen Sinn machen würde.

Bezogen auf das in Kapitel 3 vorgestellte Beispiel der Corporate University lässt sich zu diesem Erfolgsfaktor folgendes anfügen: Netzwerke im Bereich Personalentwicklung können nur erfolgreich sein, wenn sie auf Langfristigkeit angelegt sind. Dies hängt zum einen damit zusammen, dass der Erfolg von Personalentwicklung selbst sich erst nach Monaten, teilweise nach Jahren einstellt. Zum anderen dauert es einige Zeit, bis externe Partner das Unternehmen so gut kennen, dass sie Inhalte, Beispiele und Methoden optimal auf die Zielgruppe abstimmen können. Darüber hinaus ist ein hohes Maß an Vertrauen zwischen den Partnern von großer Bedeutung. Dieses gilt es kontinuierlich aufzubauen - und das braucht Zeit.

Flexibilität der Partner: Als ein weiterer Erfolgsfaktor ist Flexibilität zu nennen. Nur Partner, die über ein hohes Maß an Flexibilität verfügen, können dauerhaft einen Nutzen bringen. Flexibilität heißt hier, willens und fähig zu sein, sich den Anforderungen und Bedürfnissen des Netzwerks auszusetzen. Das kann geographisch, inhaltlich oder auch methodisch gemeint sein. Da sich die Anforderungen im Zeitablauf verändern, stellt der Erfolgsfaktor Flexibilität auch eine Voraussetzung für eine langfristige Partnerschaft dar.

Hervorragendes Schnittstellenmanagement: In Kapitel 2 wurde mehrfach das Thema „Schnittstellen“ angesprochen. Und in der Tat stellt die Erhöhung der Schnittstellen durch die netzwerkbasierte Strukturierung ein potenzielles Problem dar (vgl. hierzu auch Janz/Günkel 1998, S.4). Besteht das Personalmanagementnetzwerk aus zu vielen Partnern, werden Bündelungsvorteile überkompensiert. Vor diesem Hintergrund ist auf ein einwandfreies Schnittstellenmanagement zu achten. Um die Anzahl der Schnittstellen zu begrenzen, empfiehlt es sich, die Anzahl der Partner von vorneherein zu limitieren. Absolute Empfehlungen kann man an dieser Stelle verständlicherweise nicht machen, da die optimale Partnerzahl je nach Thematik und Unternehmensgröße stark variieren kann.

In Hinblick auf die Anzahl externer Partner im Rahmen von netzwerkbasierter Personalentwicklung ist darüber hinaus zu erwähnen, dass bei zu vielen Partnern die Chance verloren geht, eine gemeinsame/ähnliche Sprache und Kultur im Unternehmen zu etablieren. Ist die Zahl der Partner hingegen zu niedrig, werden sie voneinander abhängig und ggf. sogar erpressbar.

Klare Definition der Kernkompetenzen: Dass die Definition der Kernkompetenzen als Erfolgsfaktor genannt wird, ist sicherlich nicht überraschend oder gar neu. In der Praxis kann aber immer wieder beobachtet werden, dass sie nicht oder unzureichend erfolgt. Insofern ist es an dieser Stelle noch einmal explizit zu erwähnen. Denn nur bei einer eindeutigen Kernkompetenzdefinition - in dem eigenen Unternehmen und in den Partner-

unternehmen - ist es möglich, den vollen Nutzen aus einem Netzwerk zu ziehen. Zudem wird sichergestellt, dass strategische Aufgabenstellungen im eigenen Unternehmen verbleiben. Eine „saubere“ Kernkompetenzdefinition hilft schließlich bei dem oben angemahten Schnittstellenmanagement.

Literaturverzeichnis

- Becker, L. (2000): Personalmanagement als Wertschöpfungskette: Systematisierung und kritische Gestaltung des Personalwesens, Arbeitspapier Nr. 1/2000 der Professur für Betriebswirtschaftslehre II, Gießen 2000.
- Becker, L. (2001): Personalabteilung im Unternehmungswandel: Anforderungen, Aufgaben und Rollen im Change Management, Wiesbaden 2001.
- Corsten, H. (2001): Grundlagen der Koordination in Netzwerken, in: Corsten, H. (Hrsg.): Unternehmungsnetzwerke. Formen unternehmungsübergreifender Zusammenarbeit, München/Wien 2001, S.1-57.
- Drucker, P. F. (2002): Es sind nicht Arbeitnehmer - es sind Menschen, in: Harvard Business Manager, 4/2002, S.74-84.
- Eller, E. (1997): Personalberater als Systempartner, in: Personalwirtschaft, Sonderheft 1997, S.20-22.
- Janz, A. (1999): Erfolgsfaktor Topmanagement: Anforderungen und Aufgaben im Change Management, Wiesbaden 1999.
- Janz, A. (2002a): Wissensmanagement im Rahmen eines internationalen Management Programms, in: Rump, J./Lau-Villinger, D. (Hrsg.): Management-Tool: Wissensmanagement, Köln 2002, S.213-223.
- Janz, A. (2002b): Aufbau der Multimediaunterstützung im Rahmen eines internationalen Management Programms der Merck Gruppe, in: Dumont du Voitel, R./Klug, M./Weiß, C. (Hrsg.): E-Learning: Erfolg in Management und Vertrieb, Heidelberg 2002, S.73-80.
- Janz, A./Günkel, S. (1998): Daimler-Benz goes global: The M-Class Project, internes Arbeitspapier 1998.
- Larkin, L. (2002): Broadening your horizons, in: Global HR, June 2002, S.22-25.
- Medcof, J. W./Needham, B. (1998): The Supra-Organizational HRM System, in: Business Horizons, 1/1998, S.43-50.
- Mohr, C. (2001): Im Flieger zur Schule, in: Handelsblatt vom 09.03.2001, S.K 7.
- Scholz, C. (1995): Ein Denkmodell für das Jahr 2000? Die virtuelle Personalabteilung, in: Personalführung, 28. Jg., Nr. 5/1995, S.398-403.
- Schott, E. (1997): Markt und Geschäftsbeziehung beim Outsourcing: eine marketingorientierte Analyse für die Informationsverarbeitung, Wiesbaden 1997.
- Weicht, P. (2002): Merck University - ein Beitrag zur Internationalisierung der Merck KGaA, in: Kraemer, W./Müller, M.: Corporate Universities und E-Learning, Wiesbaden, S.451-470.

Markenführung in Wertschöpfungsnetzwerken

1. Ziele von Wertschöpfungsnetzwerken.....	240
2. Marken als Ausgangspunkt zur Bildung von Wertschöpfungsnetzwerken.....	242
2.1 Marken als zentrale immaterielle Wertschöpfer in Unternehmen.....	242
2.2 Markenzugänge für die Schaffung von Wertschöpfungsnetzwerken.....	245
3. Markenbezogene Erfolgsfaktoren von Wertschöpfungsnetzwerken.....	250
4. Maßnahmen zur Durchsetzung des Markenimages in Wertschöpfungsnetzwerken.....	256
4.1 Grundlagen der integrierten Markenkommunikation.....	256
4.2 Integrierte Kommunikation nach außen.....	257
4.3 Integrierte Kommunikation nach innen.....	258
5. Zukunftsperspektiven von Netzwerkmarken.....	262

1. Ziele von Wertschöpfungsnetzwerken

Seit Anfang der 90er Jahre spielt das Thema Netzwerkorganisation eine bedeutende Rolle in der betriebswirtschaftlichen Literatur. In vielen Branchen sind Wertschöpfungsnetzwerke mittlerweile nicht mehr aus der Unternehmenspraxis wegzudenken. Der Begriff des Wertschöpfungsnetzwerks beschreibt dabei eine auf die Realisation von Wertschöpfungsvorteilen zielende Organisationsform, bei der rechtlich selbständige Unternehmen in ein Netz relativ stabiler kooperativer Beziehungen und Aktivitäten eingebunden sind (vgl. Jarillo/Ricart 1987, S.83ff.; Siebert 1999, S.9f.; Krüger 2002, S.76ff.; Picot/Reichwald/Wigand 2001, S.316ff.; Sydow 1999, S.1; vgl. den Artikel von Bach, Buchholz und Eichler in diesem Buch).

Wertschöpfungsnetzwerke bilden damit praktisch das Gegenmodell zum vertikal tief und/oder horizontal breit integrierten Unternehmen (ebenda). Netzwerkorganisationen folgen demnach einer Strategie der „Ent-Diversifizierung“, ohne dass das im Mittelpunkt des Netzwerks stehende Unternehmen die Kontrolle über seine Angebote aufgeben muss (vgl. Sydow 1999, S.3; Picot/Reichwald/Wigand 2001, S.6f.). Ein zentrales Charakteristikum ist hierbei, dass sich das Management des Wertschöpfungsnetzwerks nicht auf das eigene Unternehmen beschränkt, sondern unternehmensübergreifend alle Netzwerkpartner (z. B. Zulieferer, Absatzmittler) einbezieht (vgl. Bea/Hass 2001, S.429f.).

Ein klassisches Beispiel für eine Netzwerkorganisation, bei der die Marke den zentralen Wertschöpfer darstellt, ist Red Bull. Die Wertschöpfung der Marke wird durch ein komplexes Netzwerk zahlreicher Partner realisiert. Das fokale Unternehmen, das auch die Markenrechte an Red Bull hält, konzentriert sich ausschließlich auf Marketing und Finanzen. Dietrich Mateschitz, der Gründer und Inhaber von Red Bull, bringt es auf den Punkt: „Wir sind die Marketingzentrale und die kreativen Köpfe hinter der Marke“ (Mei-Pochter 2000, S.399). Alle restlichen Aufgaben einschließlich der eigentlichen Produktion und der gesamten Logistik werden über Partner abgewickelt, die in der Regel über Kernkompetenzen in dem jeweiligen Bereich verfügen.

Das Image der Marke Red Bull bildet dabei den Leitfaden aller Aktivitäten und verbindet dadurch die Mitarbeiter der beteiligten Netzwerkpartner. Im Jahr 2002 erwirtschaftete das Headquarter von Red Bull im stagnierenden deutschen Soft-Drink-Markt mit etwa 60 Mitarbeitern einen Umsatz von etwa 140 Millionen Euro (vgl. o.V. 2003, S.5).

Aus Marketingsicht lassen sich zwei zentrale Ziele von Netzwerkorganisationen unterscheiden:

1. Nutzung von Kostensenkungspotenzialen und
2. Erschließung neuer Absatzmärkte.

Zu 1: Nutzung von Kostensenkungspotenzialen: Wertschöpfungsnetzwerke basieren auf einer ausgeprägten Arbeitsteilung zwischen den beteiligten Unternehmen. Die ein-

zelen Netzwerkpartner sollen dabei derart kombiniert werden, dass sich jeder Partner auf diejenige Wertschöpfung konzentriert, für die er über die größte Kompetenz verfügt (vgl. Siebert 1999, S.10; Johnston/Lawrence 1988, S.99). Hierdurch sollen möglichst umfassende Synergiewirkungen realisiert werden. Das Konzept des Netzwerks ist damit eng mit der Idee der Kernkompetenz und den daraus abgeleiteten Kerngeschäften verknüpft (vgl. ebenda/ Prahalad/Hamel 1990; Krüger/Homp 1997).

Die Realisation von Kostensenkungspotenzialen ist oftmals ein vorrangiges Ziel der meisten Outsourcing-Maßnahmen (vgl. Accenture 2002). Vertikal integrierte Unternehmen können durch die Etablierung eines Netzwerkes vor- oder nachgelagerte Wertschöpfungsprozesse an Netzwerkpartner abgeben und dadurch ihre Fertigungstiefe verringern. Der Studie von Accenture zufolge stehen im Mittelpunkt von Outsourcing-Maßnahmen deshalb am häufigsten die Bereiche Logistik, Fuhrpark, Facility-Management, IT, Mitarbeiterschulung, Beschaffung und Materialwirtschaft sowie Personalverwaltung (vgl. Accenture 2002). Wesentlich seltener bezieht sich das Outsourcing hingegen auf die Bereiche Controlling und Marketing.

Durch die Etablierung eines Wertschöpfungsnetzwerks, bei dem die Netzwerkpartner vorgefertigte Großmodule wie komplette Achssysteme (Krupp), funktionsfähige Türen (Magna Doors) und fertige Cockpits (Mannesmann-VDO) zur Produktion des Smart just in time direkt an das Montageband liefern, konnte die Micro Compact Car AG eine kosteneffiziente Fertigungstiefe von unter 8 % realisieren. Die meisten deutschen Automobilhersteller verfügen derzeit noch über Fertigungstiefen von knapp 25 % (VDA 2002).

Zu 2: Erschließung neuer Absatzmärkte: Die Erschließung neuer Absatzmärkte ermöglicht es Unternehmen, der Verschärfung des Wettbewerbs und einer stetig zunehmenden Differenzierung der Kundenbedürfnisse zu begegnen. Anders als die meist primär kostenorientierten Outsourcing-Maßnahmen zielt die Erschließung neuer Absatzmärkte durch Netzwerkorganisationen auf eine nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes ab (vgl. Accenture 2002; Dudenhöffer 2001). Laut der von Accenture durchgeführten Studie wird der strategischen Netzworkebildung eine enorme zukünftige Bedeutung zugesprochen (vgl. Accenture 2002). Der Zugang zu neuen Absatzmärkten durch Wertschöpfungsnetzwerke kann dabei u.a. auf der Basis von Markenlizenzierungen, Franchise-Systemen oder dem dauerhaften Fremdbezug absatzfähiger Produkte bzw. Dienstleistungen erfolgen.

Bei der Erschließung neuer Absatzmärkte im Zuge der Vermarktung langlebiger Gebrauchsgüter spielen Wertschöpfungsnetzwerke beispielsweise zunehmend eine zentrale Rolle. Durch die Bildung markenbezogener Produkt-Service-Verknüpfungen können immense Cross-Selling-Potenziale freigesetzt werden. Die Angebote einer Marke werden dabei durch produktbezogene Dienstleistungen ergänzt, um somit für den Kunden ein wertgesteigertes Gesamtpaket zu schnüren (vgl. Dudenhöffer 2001, S.428). Dadurch wird auch eine bessere Ausschöpfung des Customer-Life-Cycles und somit des Kundenwerts möglich.

Im Lebenszyklus eines Automobils entfallen nur etwa 20 % aller Ausgaben auf den Erwerb des Neuwagens (vgl. Dudenhöffer 2001, S.418). Die restlichen Kosten verteilen sich vor allem auf die Instandhaltung, die Neuwagenfinanzierung, die Fahrzeugversicherung, den Kraftstoff und die Zubehörmachrüstungen. Die Neuwagenmärkte sind gesättigt, der Bereich produktbezogener Dienstleistungen eröffnet hingegen vielversprechende Wachstumspotenziale (vgl. ebenda). Folgerichtig bieten mittlerweile alle großen Hersteller die entsprechenden Dienstleistungen unter der eigenen Marke an, meist realisiert durch Wertschöpfungsnetzwerke. Einige Automobilhersteller (z. B. VW, Opel) bieten inzwischen für Unternehmenskunden ein umfassendes Fuhrparkmanagement von der Verwaltung, Abrechnung bis hin zum Wiederverkauf der Gebrauchtwagen an. Die logische Konsequenz ist der ‚Verkauf von Mobilität‘ in Form eines allumfassenden Business-Travel-Managements, bei dem der Automobilhersteller nicht nur den Fuhrpark sondern die gesamten Reiseaktivitäten des Kunden managet (vgl. Dudenhöffer 2001, S.430).

2. Marken als Ausgangspunkt zur Bildung von Wertschöpfungsnetzwerken

2.1 Marken als zentrale immaterielle Wertschöpfer in Unternehmen

Marken sind Vorstellungsbilder in den Köpfen der Anspruchsgruppen, die eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion haben (vgl. Esch 2003). Dadurch sollen Präferenzen für eine Marke aufgebaut werden, die zu einem Erstkauf führen und – bei Zufriedenheit mit der Nutzung der Marke – letztendlich auch eine Markenbindung bewirken, um die notwendigen Investitionen in eine Marke bestmöglich zu kapitalisieren. Je klarer und relevanter die in den Köpfen der Kunden verankerten Vorstellungsbilder zur Marke sind, um so besser lässt sich die Marke über die Menge und/oder über den Preis kapitalisieren.

Marken gelten als zentrale immaterielle Wertschöpfer in Unternehmen. Dafür gibt es eine Reihe von Indikatoren. Beispielhaft seien nur zwei genannt (vgl. Esch 2003):

1. Managereinschätzungen zufolge liegt der Anteil des Markenwerts am Unternehmenswert bei 56 % (vgl. Sattler/PriceWaterhouseCoopers 1999). Dieser Anteil schwankt je nach Branche: Er ist bei Konsumgütern am größten, bei Industriegütern hingegen am niedrigsten (Abb. 1).

2. Der ‚Total Return to Shareholder‘ liegt einer Analyse von McKinsey zufolge bei starken Marken um 1,9 % über dem Durchschnitt aller 130 analysierten Unternehmen, bei schwachen Marken hingegen um 3,1 % darunter (vgl. Court/Leiter/Loch 1999 S.101).

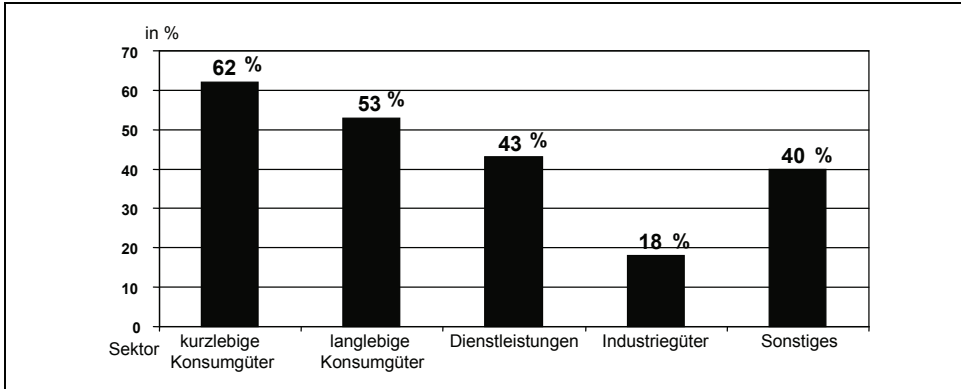


Abb. 1: Anteil des Markenwerts am Unternehmenswert in unterschiedlichen Branchen (Quelle: Sattler/PriceWaterhouseCoopers 1999, n=85)

Solche starken Marken beruhen auf zwei Säulen: der Markenbekanntheit und dem Markenimage. Die Markenbekanntheit gilt dabei als notwendige Voraussetzung für den Aufbau einer starken Marke. Das Markenimage ist hingegen die hinreichende Bedingung, da durch ein bestimmtes Markenimage konkrete Vorstellungsbilder in den Köpfen der Anspruchsgruppen aufgebaut werden. Um bei den Anspruchsgruppen ein solches Markenimage aufzubauen, sind zunächst von dem Unternehmen die Markenidentität und die Markenpositionierung festzulegen.

Die **Markenidentität** bringt zum Ausdruck, wofür eine Marke stehen soll. Sie umfasst die essentiellen, wesensprägenden und charakteristischen Merkmale einer Marke (vgl. Esch 2003, S.84). Die Markenidentität dient demnach dazu, ein einzigartiges Bündel von Markenassoziationen zu bilden, die bei den Konsumenten als Wissensstrukturen zur Marke aufgebaut bzw. bewahrt werden sollen (vgl. Esch 2003, ähnlich Aaker 1996, S.68). Sie dient als Ausgangspunkt für die Markenpositionierung. Diese soll die Identität unter Berücksichtigung relevanter Markt- und Kommunikationsbedingungen durch eine klare Fokussierung auf für Kunden und Anspruchsgruppen wichtige und von der Konkurrenz differenzierende Eigenschaften wirksam umsetzen (vgl. Esch 2003). Die **Markenpositionierung** dient zur Abgrenzung der eigenen Marke von Konkurrenzmarken. Die gewählten Positionierungseigenschaften müssen dabei den Wünschen und Bedürfnissen der Konsumenten entsprechen und für diese relevant sein. Die Befriedigung von Wünschen und Bedürfnissen der Konsumenten gilt dabei als notwendige Bedingung, die

Vermittlung eines aus Sicht der Anspruchsgruppen eigenständigen und unverwechselbaren Profils als hinreichende Bedingung (vgl. Esch 2003; Kroeber-Riel/Esch 2000).

Das **Markenimage** ist demnach die durch Markenmaßnahmen realisierte Wirkung bei den Kunden. Sie ist die Maßgröße für den mehr oder weniger erfolgreichen Transfer der Markenidentität durch die Positionierung der Marke im Markt (Abb. 2).

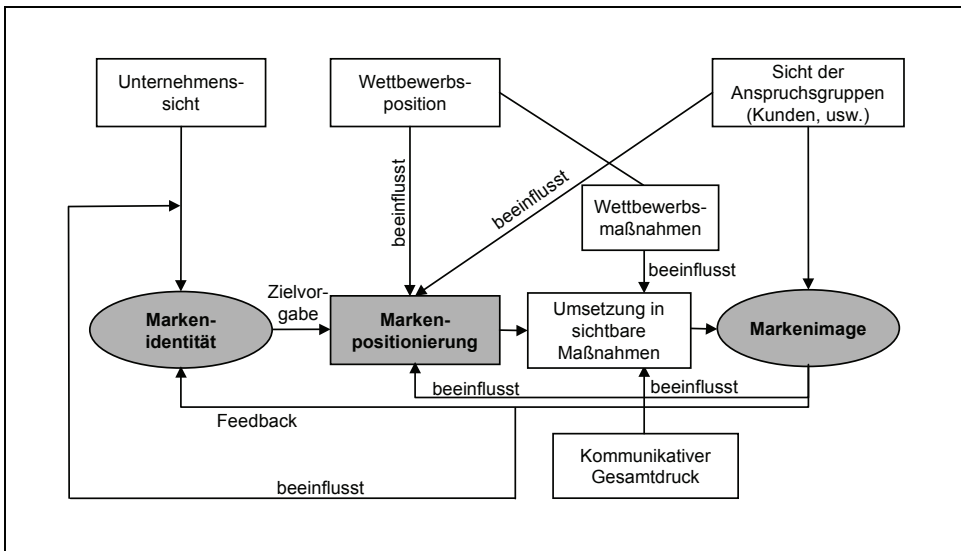


Abb. 2: Zusammenhang zwischen Markenidentität, Markenpositionierung und Markenimage (Quelle: Esch 2003, S.87)

So bewegen sich BMW und Mercedes-Benz im Automobilmarkt auf gleichem Niveau, bedienen jedoch aufgrund ihrer Markenpositionierung durchaus unterschiedliche Kundenbedürfnisse und Wünsche: BMW steht für Sportlichkeit, Dynamik und Freude am Fahren, welche die „Points of Difference“ zu Mercedes-Benz darstellen. Diese Marke steht hingegen stärker für Prestige, Luxus und Sicherheit, welche die Differenzierung zu BMW ausmachen.

Solche starke **Marken** und das Markenmanagement stellen somit eine **Kernkompetenz** für viele Unternehmen dar, die Ausgangspunkt für die Bildung markenspezifischer Wertschöpfungsnetzwerke sein können. Auf unterschiedliche Markenzugänge zur Schaffung von Wertschöpfungsnetzwerken wird im Folgekapitel eingegangen.

2.2 Markenzugänge für die Schaffung von Wertschöpfungsnetzwerken

Generell lassen sich drei zentrale Zugänge für Wertschöpfungsnetzwerke identifizieren, die auf der Grundlage starker Marken entstehen:

1. Wertschöpfungsnetzwerke durch Markenlizenzierungen,
2. Wertschöpfungsnetzwerke durch Marken-Franchising und
3. Wertschöpfungsnetzwerke durch Markenallianzen.

Zu 1: Wertschöpfungsnetzwerke durch Markenlizenzen

Bei einer Markenlizenzierung räumt der Inhaber einer Marke einem anderen Unternehmen das Recht ein, diese Marke für seine eigenen Produkte zu benutzen (vgl. Böll 1999). Das **Nutzungsrecht** bezieht sich dabei entweder

- auf **neue Produkte**, die der Markeninhaber selbst nicht vermarktet (Markenerweiterung; z. B. Joop! Parfum) oder
- auf **Regionen**, in denen der Markeninhaber nicht mit eigenen Produkten präsent ist (Markterweiterung, in der Regel international; z. B. Löwenbräu in den USA) (vgl. Binder 2001, S.387; Esch 2003, S.321).

Als Gegenleistung für das Nutzungsrecht verpflichtet sich der Lizenznehmer zur Einhaltung vertraglicher Vorgaben und zur Zahlung einer Lizenzgebühr.

Diese Marken werden in den unterschiedlichsten Branchen von Mode, Brillen, Uhren, Kosmetik und Accessoires über Lebensmittel bis hin zu Haushaltswaren, Reisen und Geschenkartikeln in Lizenz genutzt. Erfolgreiche Lizenzmarken erreichen Umsätze von 50 Millionen Euro und mehr (vgl. Esch 2003). So erzielt beispielsweise die Bäumler-Gruppe mit ihren Lizenzen im hochwertigen Herrenmodenbereich (u. a. Louis Féraud, Yves Saint-Laurent, Pierre Cardin) circa 40 % des Gesamtumsatzes von ca. 140 Mio. Euro. (vgl. Roth 1999, S.24). In manchen Fällen sind die Lizenzumsätze einer Marke sogar höher als die Eigenumsätze. Abb. 3 zeigt die Umsatzstruktur einiger bekannter deutscher Lizenzmarken.

In einigen Märkten wie zum Beispiel bei Brillen, Parfum/Kosmetik oder Premium-Eiscreme dominieren heutzutage Lizenzmarken die angestammten Marken in den jeweiligen Produktbereichen (vgl. Esch 2003, S.322).

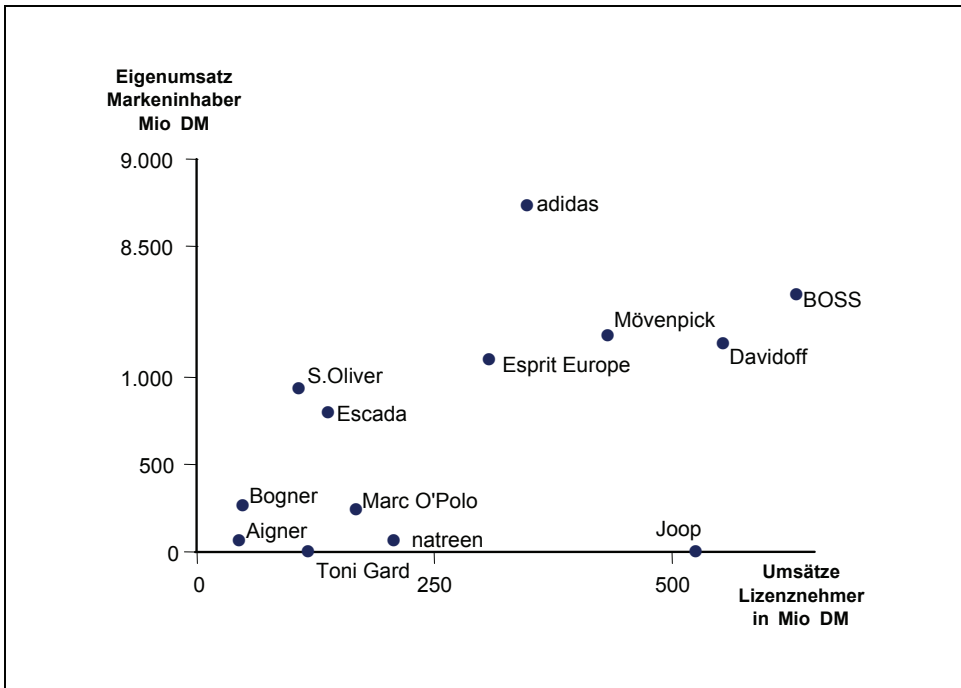


Abb. 3: Bedeutung des Lizenzgeschäfts ausgewählter Marken (Quelle: Binder 2001, S.388)

In Deutschland gibt es derzeit rund 750 Markenlizenzverträge für Markenerweiterungen mit einem Umsatzvolumen von etwa 6,5 Mrd. Euro und Wachstumsraten von circa 10 %. Mit Importprodukten bewegt sich das Umsatzvolumen von Lizenzmarken in Deutschland auf etwa 7,5 Mrd. Euro zu Herstellerabgabepreisen. Davon entfallen knapp 60 % auf Bekleidung und Outfit-Produkte (Kleider, Schuhe, Brillen, Taschen, Uhren, Kosmetik, Parfum usw.), 15 % auf Lebensmittel und 10 % auf Sportartikel (vgl. Binder, 2001, S.388: Schätzungen auf Basis der BLP-Datenbank; nicht eingeschlossen in diesen Zahlen sind Markenlizenzen zur Gebietserweiterung, wie sie insbesondere in der Getränke-, Milch- und Bekleidungsindustrie häufig vorkommen). Demzufolge nimmt gerade Designerware einen Hauptteil des Lizenzgeschäftes ein (vgl. Böll 1999, S.37).

Die Lizenzierung von Marken ist eine typische ‚Make or Buy‘-Entscheidung im Rahmen von Überlegungen zu Markenerweiterungen. Mit einer Markenerweiterung will man einen Goodwill-Transfer realisieren, d. h. positive Imagekomponenten von einer etablierten Marke auf ein Erweiterungsprodukt in einer neuen Produktkategorie übertragen. Zudem soll das Image des Erweiterungsprodukts zur Stärkung der Stammmarke beitragen (vgl. Esch 2003, S.287).

Bei der Analyse potenzieller Markenerweiterungen sind folgende Schritte zu vollziehen (vgl. Esch 2003, S.291):

1. Die Markenstärke als Fundament der Markendehnung ist zu ermitteln. Die Markenstärke bestimmt das Dehnungspotenzial der Marke (= **Wievie!**).
2. Potenzielle Erweiterungsprodukte und die Akzeptanz solcher Erweiterungsprodukte sind zu analysieren. Hierzu sind konzeptionelle Markendehnungsanalysen durchzuführen (= **Wo?**).
3. Unternehmensinterne und marktbezogene Rahmenbedingungen sind zu überprüfen. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit einer ‚Make or Buy‘-Entscheidung, konkret: Muss eine Lizenzvergabe zur Markendehnung erfolgen oder kann man die Markendehnung ohne Einschaltung von Lizenznehmern durchführen (= **Mit wem?**)?
4. Aufbauend auf den Erkenntnissen der ersten beiden Schritte ist die Markendehnung wirksam in Maßnahmen umzusetzen. Konkret heißt dies, dass die Markendehnung im Markt zu positionieren und diese Positionierung durch alle kommunikativen Maßnahmen, vom Produkt bis zur Werbung, umzusetzen ist (= **Wie?**).

Für die Entscheidung, ob eine Netzwerkbildung durch Vergabe einer Markenlizenz erforderlich wird oder nicht, ist vor allem der dritte Aspekt von entscheidender Bedeutung.

Zu den **marktbezogenen Determinanten** zählen (vgl. Esch 2003, S.293):

1. Informationen über den Markt allgemein wie Marktgröße, Alter und Entwicklungspotenzial des Marktes. Im Kern spiegelt sich in diesen Größen die Attraktivität des potenziellen Marktes, d. h. die Marktchancen für eine Markenerweiterung wider.
2. Informationen zur Konkurrenz, zum Beispiel Zahl und Stärke der Konkurrenten, Wettbewerbsdruck, Positionierung der Konkurrenten usw. Diese Maßgrößen geben primär Auskunft über die Konkurrenzintensität und die Eintrittsbarrieren sowie die Eintrittsrisiken im Rahmen einer Markenerweiterung.
3. Informationen über die Absatzmittler, wie etwa typische Distributionskanäle, die Marktmacht der Absatzmittler usw. Hierin spiegeln sich vor allem zu realisierende Synergien, zum Teil jedoch auch Gefahren bei der Realisation einer Markenerweiterung wider. Je stärker Absatzmittler und Distributionskanäle dabei von dem eigenen System im Stammmarkt abweichen, um so dringlicher wird eine Netzwerkbildung, zumindest im Vertrieb.

Zu den **unternehmensbezogenen Determinanten**, die wesentlich die Frage zur Einbeziehung eines externen Partners beeinflussen, zählen (vgl. Esch 2003, S.293):

1. technologische und fertigungsbezogene Fähigkeiten,
2. finanzielle Ressourcen sowie
3. Know-how-Ressourcen und Fähigkeiten des Managements.

Je nach Ausprägung dieser unternehmensinternen und -externen Daten ergeben sich unterschiedliche Spielformen zur Realisation einer Markenerweiterung. Mangelnde finanzielle oder technische Fähigkeiten eines Unternehmens oder mangelnde Marktkenntnisse bedeuten hier noch lange kein „Aus“ für eine Markenerweiterung. Vielmehr können solche Informationen die Grundlage für die Suche nach möglichen Kooperationspartnern sein, die im Rahmen von Markenlizenzierungen ihre persönlichen Marktkenntnisse sowie technologischen Fähigkeiten einbringen und durch die Übernahme der Produktion und die Vermarktung des Erweiterungsproduktes die Finanzen des Lizenzgebers in keiner Weise belasten (vgl. Binder 2001).

Zu 2: Wertschöpfungsnetzwerke durch Marken-Franchising

„Unter Franchising versteht man eine durch Vertrag geregelte Zusammenarbeit ... zwischen rechtlich selbständigen Unternehmen, die als Franchise-Geber (Kontraktgeber) und Franchise-Nehmer (Kontraktnehmer) bezeichnet werden.“ (Zentes/Swoboda 2001, S.169). Der Deutsche Franchise-Verband betont zudem, dass es sich um ein vertikal organisiertes Absatzsystem handelt, bei dem die rechtlich selbständigen Unternehmen in einem Dauerschuldverhältnis stehen (vgl. Deutscher Franchise-Verband e. V. 1999, S.218). Dabei tritt das System „am Markt einheitlich auf und wird geprägt durch das arbeitsteilige Leistungsprogramm der Systempartner sowie durch ein Weisungs- und Kontrollsystem zur Sicherung eines systemkonformen Verhaltens“ (Liebmann/Zentes 2001, S.233).

Beispiele wie McDonald's, Body Shop, Obi, Portas und Joey's Pizza stehen für erfolgreiche Franchise-Konzepte. Anders als bei der Markenlizenzierung erhalten die Partner nicht die Nutzungsrechte der Marke für eine bestimmte neue Kategorie oder für eine bestimmte Region, sondern erhalten darüber hinaus ein komplettes Vermarktungskonzept für einen dem Franchise-Geber bekannten Markt.

Als die zentralen Erfolgsfaktoren des Markenfranchise gelten

- die Auswahl und Gewinnung von Franchise-Nehmern,
- die Betreuungskompetenz der Zentrale sowie
- der Informationsfluss und damit verbunden die Systemtransparenz (vgl. Thunig 2001).

Die hier genannten Aspekte sind insofern wichtig, weil es sich bei Franchise-Gebern und -Nehmern um gleichberechtigte Partner handelt. Würden Franchise-Geber hingegen von Betreuern zu Kontrolleuren mutieren, könnte man sich schnell den Vorwurf der Scheinselbständigkeit einhandeln. Gerade deshalb sind die oben genannten Aspekte essentiell. Bei der Auswahl der Partner ist entsprechend darauf zu achten, dass nicht nur die ‚hard facts‘ gewährleistet sind, sondern auch eine Passung zur Markenidentität des Franchise-Gebers vorliegt. Deshalb führt Sunpoint, ein Franchise-Unternehmen aus der

Solarienbranche, mindestens fünf intensive Gesprächsrunden mit potenziellen Partnern durch. Die Betreuungskompetenz der Zentrale wiederum bezieht sich sowohl auf das unterstützende, markenbezogene Marketingmaterial als auch auf die ständige Schulung von Franchise-Nehmern und deren Mitarbeitern (vgl. Thunig 2001). Portas, ein Franchise-Unternehmen aus der Türen- und Fensterbranche, bietet beispielsweise jährlich 190 Schulungstage an. Schließlich spielen auch der Informationsfluss und die Systemtransparenz eine wichtige Rolle, da dies das Vertrauen der Partner ineinander stärkt und somit auch eine Konsens-Kultur fördert (vgl. Thunig 2001).

Ähnlich wie bei der Markenlizenzierung lassen sich durch die Franchise-Verträge wesentliche Eckpunkte der Markenführung vertraglich festlegen. So sind bei McDonald's selbst kleinste Details, z. B. die Erstellung eines Big Mac, in entsprechenden Handbüchern minutiös geregelt. Franchise-Nehmer erhalten ein sogenanntes Franchise-Paket, das aus einem Beschaffungs-, Marketing- und Organisationskonzept besteht. Zudem werden Franchise-Nehmer laufend aktiv unterstützt.

Zu 3: Wertschöpfungsnetzwerke durch Markenallianzen

Bei den ersten beiden Formen der Markennetzwerke handelte es sich typischerweise um vertikale Netzwerke. Hingegen kennzeichnet eine Markenallianz eine horizontale Netzwerkbeziehung. Markenallianzen gehen über herkömmliche Markendehnungen hinaus. Sie gewinnen gerade in jüngerer Zeit zunehmend an Bedeutung. Durch eine Markenallianz wird die Kraft von mindestens zwei Marken gebündelt. Daraus sollen sich entsprechend Vorteile gegenüber der Nutzung einer einzigen Marke ergeben (vgl. Esch 2003, S.339).

Nach einer Studie der American Marketing Association würden Konsumenten in 80 % aller Fälle ein gemeinsames digitales Bildverarbeitungsprodukt (digital imaging product) der Marken Sony und Kodak kaufen, während nur jeweils 20 % eine Kaufabsicht äußerten, wenn das gleiche Produkt entweder nur unter dem Namen Sony oder nur unter dem Namen Kodak angeboten würde (vgl. Blackett/Boad 1999, S.19). Ähnlich werden bei der Markenallianz **Obi@Otto** Assoziationen, die mit den beiden Marken verbunden werden, auf die neue Leistung übertragen: die Baumarktkompetenz von Obi und die Versandhandelskompetenz von Otto (vgl. Esch 2003, S.339).

Im weitesten Sinne kann man eine Markenallianz oder ein Co-Branding als gemeinsamen Auftritt wenigstens zweier selbständiger Marken bezeichnen. In einem solchen Fall wären neben strategischen Markennetzwerken auch Projektnetzwerke denkbar. Typisches Beispiel hierfür ist die Kooperation zwischen Smarties und Haribo, um in einem zeitlich begrenzten Zeitraum Smarties gefüllt mit Goldbären von Haribo als Produkt mit gemeinsamen Branding zu vermarkten.

Entsprechend dieser weiten Definition existieren unterschiedliche Spielformen der Markenallianz. Blackett und Russell (1999) klassifizieren Markenallianzen nach zwei Kernkriterien:

1. Dauer der Zusammenarbeit und
2. Grad des Aufbaus gemeinsamer Wertvorstellungen.

Eine Markenallianz im engeren Sinne stellt eine Markierung eines Produktes durch mehrere Marken unterschiedlicher Eigentümer dar, die auf gleichen Wirtschaftsstufen (horizontal) erfolgt und langfristig angelegt ist (vgl. Redler 2002). So ist beispielsweise die Star Alliance, der die Lufthansa angehört, eine Mega-Markenallianz zwischen unterschiedlichen Fluglinien. Die Markenallianz von Philips und Alessi ist ein weiteres Beispiel für eine langfristig angelegte Zusammenarbeit durch Doppelmarkierung von Gütern.

Markenallianzen sind vor allem in zwei Richtungen nutzbar (vgl. Esch 2003, S.344):

- in bestehenden Märkten als strategische Endorser, um die Bekanntheit und das Image einer portfoliofremden Marke für die eigene Marke zu nutzen (z. B. Visa-Karte von ADAC) und
- in neuen Märkten als strategische Enabler, um über eine portfoliofremde Marke Zugang zu neuen Kundenpotenzialen zu erhalten (z. B. bei der Erschließung einer neuen Marktregion) (vgl. Esch/Redler 2003).

Zentrale Erfolgsvoraussetzungen von Markenallianzen beruhen auf dem Fit zwischen den Marken und der neuen Kategorie sowie auf der sinnvollen Ergänzung der Marken untereinander (vgl. Esch 2003, S.346). Darüber hinaus ist für eine Markenallianz die Partnerwahl von entscheidender Bedeutung. Diese Wahl ist sorgfältig vorzunehmen.

3. Markenbezogene Erfolgsfaktoren von Wertschöpfungsnetzwerken

Ziel des Markenmanagements ist der Aufbau und die Stärkung des Markenwerts durch die Schaffung eines einzigartigen, prägnanten und bedürfnisrelevanten Images für eine Marke (vgl. Esch 2003; Keller 2003). Die Etablierung eines Wertschöpfungsnetzwerks muss diesem Ziel Rechnung tragen. Damit das Markenimage durch das Wertschöpfungsnetzwerk keine Verwässerung erleidet, sondern sich u.U. sogar positive Synergieeffekte zwischen Markenimage und Netzwerkorganisation einstellen, gilt als oberste Anforderung an das Markenmanagement in Wertschöpfungsketten die Wahrung der

Stringenz der Markenführung. Hierzu sind folgende Handlungsempfehlungen zu berücksichtigen:

1. Sichtbarkeit des Wertschöpfungsnetzwerks für die Zielgruppen analysieren

Die Messlatte für den Erfolg der Markenführung bildet die klar erkennbare Wahrnehmung des Markenimages durch die jeweiligen Anspruchsgruppen. Zentral für den Markenerfolg sind die Assoziationen und inneren Bilder, also das Image, das sie mit einer Marke verbinden (vgl. Esch 2003). In der Praxis ist dies ein zentrales Problem, da zwischen konzeptionellen Überlegungen zur Markenpositionierung und deren Umsetzung in sichtbare Maßnahmen oft eine Implementierungslücke klafft. In vielen Fällen können die Kunden nicht erkennen, für welche Versprechen eine Marke steht (vgl. Esch 2003, S.135).

Solange das Unternehmen alle markenbezogenen Maßnahmen zentral steuert, scheinen die Möglichkeiten zur Sicherstellung der Sichtbarkeit der Markenpositionierung besser gewährleistet zu sein als in einem Netzwerk, in dem verschiedene Unternehmen als Partner integriert sind. Deshalb ist in einem ersten Schritt zu prüfen, ob und wenn ja, wo ein solches markenbezogenes Netzwerk überhaupt von den relevanten Zielgruppen wahrgenommen wird. Denn: Die Etablierung eines Wertschöpfungsnetzwerkes hat nur dann einen Einfluss auf das Markenimage, wenn das Netzwerk von den Zielgruppen auch bewusst wahrgenommen wird.

Beispiel: Die um die Marke Red Bull geknüpft Netzwerkorganisation ist für die Konsumenten nicht sichtbar. In der Wahrnehmung der Zielgruppen spielt lediglich der Markenauftritt, d. h. das Produkt in der länglichen, blau silbernen Dose und die Kommunikation „Red Bull verleiht Flüügel“ eine Rolle. Wie die Wertschöpfungskette der Marke gestaltet ist, hat deshalb für das Markenimage nur eine untergeordnete Bedeutung. Im Kern gilt es hier lediglich sicherzustellen, dass die Qualitätsanforderungen von Red Bull bei der Produktion und bei der Verpackung gewahrt sind.

Anders ist das bei der Marke IKEA. Das von IKEA gesponnene Wertschöpfungsnetzwerk wird für den Kunden teilweise sichtbar. Mit Hilfe des Netzwerkpartners Iwanter werden beispielsweise Dienstleistungen rund um den Möbelkauf (Möbelspedition, Autovermietung, Montageservice) erbracht. Iwanter tritt dabei gegenüber dem Endverbraucher unter der eigenen Firmierung auf. Das Auftreten des Netzwerkpartners (z. B. Kundenfreundlichkeit, Preis) wird deshalb mit IKEA in Verbindung gebracht und kann folglich einen Einfluss auf das Markenimage von IKEA haben.

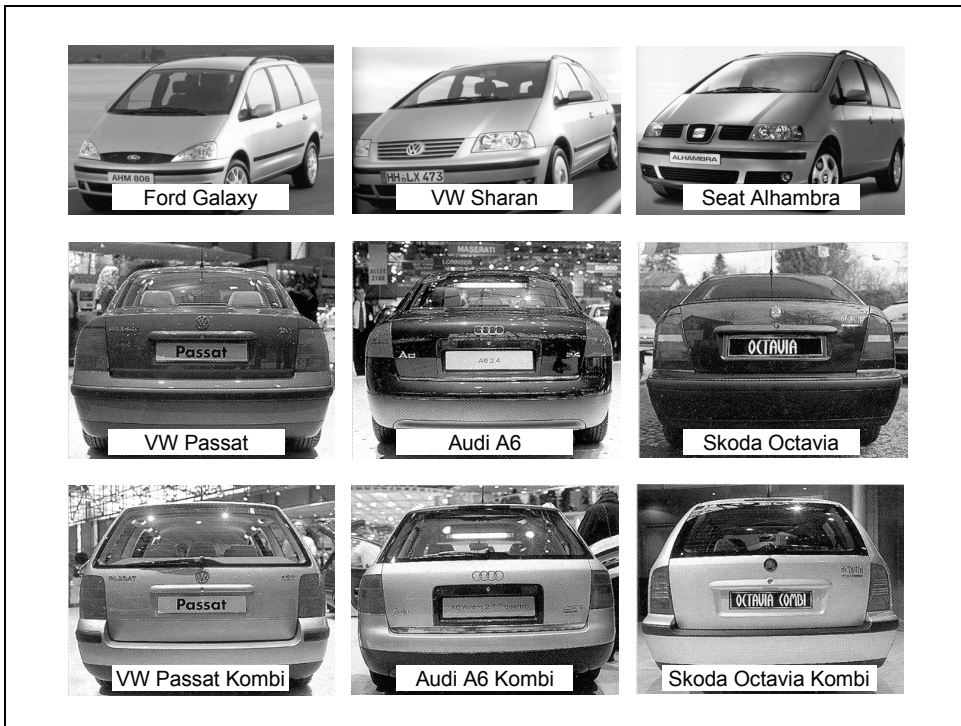


Abb. 4: Produktkonvergenz bei den Marken Audi, VW, Skoda, Ford und Seat (Quelle: Esch 2003, S.13,372)

Wertschöpfungsnetzwerke werden für den Kunden allerdings nicht nur durch das nach außen in Erscheinung Treten der Netzwerkpartner transparent, auch die nicht kommunizierten Wirkungen eines Wertschöpfungsnetzwerkes können dieses dem Kunden bewusst machen. Die Nutzung der gleichen Plattform beim VW Passat und Audi A6 oder die gemeinsame Entwicklung und Produktion eines Van in einer Fabrik bei VW (Sharan), Ford (Galaxy) und Seat (Alhambra) führen zu einer nicht zu übersehenden Produktkonvergenz, die eine eigenständige Positionierung der beteiligten Marken erschwert (Abb. 4). Ausserdem können beispielsweise eingefleischte VW-Kunden irritiert werden, weil sie bei ihrer Marke plötzlich die markttypischen Schalter und Bedienelemente eines VW vermissen.

Wertschöpfungsnetzwerke, die vom Kunden wahrgenommen werden, üben einen Einfluss auf das Markenimage aus und sind deshalb markenkonzernkonform zu gestalten.

Für ein Wertschöpfungsnetzwerk sind kommunikative Kontaktpunktanalysen durchzuführen, um zu ermitteln, wo und an welcher Stelle ein Netzwerkteil unmittelbar mit Kunden in Kontakt kommt. Bezogen auf das Beispiel der gemeinsamen Produktion eines

Van müssten demnach alle sichtbaren Materialteile wie die Armaturen oder Schalter, mit denen der Kunde in Kontakt kommt, markenkonform gestaltet werden. In anderen Bereichen wären Synergien hingegen durchaus sinnvoll nutzbar.

Durch die **kommunikativen Kontaktpunktanalysen** erhält man Einblick, wo und wie Kunden mit Teilen eines Netzwerks in Kontakt kommen und wie diese Kontakte empfunden werden. Daraus lassen sich Konsequenzen für die Gestaltung eines Netzwerks ableiten. So würde sich im Fall von IKEA die Frage stellen, wie stark die Netzwerkpartner unter der Marke IKEA zu integrieren sind. Hier kann man in Analogie zu Markenarchitekturüberlegungen unterschiedliche Abstufungen bilden (vgl. Esch/Bräutigam 2001; Esch 2003), bei denen man entweder dominant auf die Marke IKEA setzen kann oder IKEA mit den Markennamen der Partner kombiniert, indem entweder IKEA oder die Partner die dominante Rolle übernehmen, bzw. der Partner dominiert. Dies könnte im Beispiel der Möbelspedition demnach lauten: IKEA-Möbelspedition, IKEA-Iwanter, IKEA-Möbel geliefert von Iwanter, Iwanter fährt für IKEA oder Iwanter. Es liegt auf der Hand, dass mit mangelnder Möglichkeit zur Durchsetzung markenrelevanter Maßnahmen bei den Netzwerkpartnern zunehmend der eigene Markenname bei dem Netzwerkpartner in den Hintergrund treten muss.

2. Markenkonformität aller sichtbaren Netzwerkangebote gewährleisten

Hinsichtlich dem Grad der Markenkonformität, der für die Zielgruppen sichtbaren Leistungen eines Netzwerks ist zwischen

- den zentralen Angeboten, d. h. der Kernleistung eines Wertschöpfungsnetzwerks (z. B. Reisedienstleistung) und
- den peripheren, d. h. ergänzend um das Kernangebot gruppierten Leistungen (z. B. Reisegepäckversicherung, Auslandskrankenversicherung, Finanzierung der Reise)

zu unterscheiden (Abb. 5).

Die **Kernangebote** werden von den Kunden als originäre Wertschöpfung eines Unternehmens betrachtet. Sie stehen im Mittelpunkt der Marken- und Produktwahl und verkörpern deshalb einen zentralen Bestandteil der Marke. Die Kernangebote sind folglich wichtige Treiber des Markenimages. Umgekehrt hat das existente Image einer Marke einen bedeutenden Einfluss auf den Erfolg der Kernangebote:

Je größer die von den Zielgruppen wahrgenommene Kongruenz zwischen den Kernangeboten und den zentralen Imagekomponenten der Marke ist, desto größer sind die Aussichten auf Zufriedenheit und Akzeptanz des Angebots (vgl. Esch 2003, S.292f.; Müller 2002; Fuchs 2003; McInnis/Nakamoto 1991, S.6f.).

Die Notwendigkeit des Erwerbs der **Ergänzungsangebote** entsteht erst durch den Kauf der Kernangebote einer Marke. Aus Kundensicht stellen sie nicht die typischen Angebote einer Marke dar, sondern werden bewußt als produktkategoriefremde Zusatzleistungen

eines Unternehmens wahrgenommen. Die Ergänzungsangebote müssen bzw. können folglich gar nicht zu zentralen Trägern des Markenimages werden. Bei ihrer Gestaltung ist allerdings dennoch darauf zu achten, dass alle Angebote der Netzwerkpartner die allgemeinen Erwartungen (z. B. Qualität, Preis) der Zielgruppe an die Marke treffen. Dem Qualitätsmanagement innerhalb des Wertschöpfungsnetzwerks kommt deshalb eine wichtige Bedeutung zu (vgl. Dudenhöffer 2001, S.430).

Die Kernangebote eines Wertschöpfungsnetzwerks müssen einen großen Fit zum Markenimage aufweisen. Bei den Ergänzungsangeboten genügt es hingegen, wenn sie die allgemeinen Erwartungen an die Marke erfüllen.

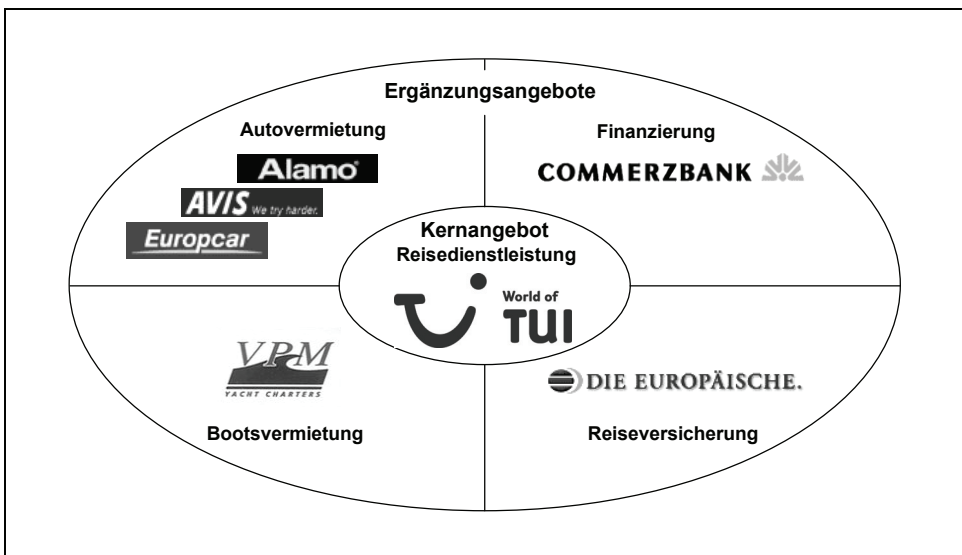


Abb. 5: Kern- und Ergänzungsangebote der TUI

Beispiel: Hugo Boss vermarktet den Markennamen durch eine Vielzahl von Markenlizenzierungen in unterschiedlichen Produktbereichen, von Uhren bis Parfum. Um sicherzustellen, dass diese Markendehnungen auch mit dem Kernangebot übereinstimmen, werden den Lizenzgebern genaue Vorgaben zur Positionierung der jeweiligen Produkte gemacht: BOSS Bottled und HUGO müssen sich beispielsweise an dem Markenauftritt der jeweiligen Pendants im Modebereich orientieren. Dies geht sogar so weit, dass die gleichen Models in den Werbespots und den Werbeanzeigen eingesetzt werden (vgl. Esch 2003, S.331ff.).

3. Relevanz des Wertschöpfungsnetzwerks für das Markenimage erkennen

Es gilt zu prüfen, ob durch die Schaffung des Wertschöpfungsnetzwerks zentrale Elemente des Markenimages berührt werden. Gefahren für das Markenimage lauern immer dann, wenn sich die Vergabe der Leistungserbringung an einen Netzwerkpartner auf Angebotseigenschaften beziehen, die für das Markenimage von konstituierender Bedeutung sind.

Beispiel: Das Outsourcing der Herstellung und/oder Entwicklung von Armaturentafeln, Sitzen oder Lichtenanlagen bei BMW hat keinen Einfluss auf das Markenimage, da die Fremdvergabe dieser Leistungserbringung aus Kundensicht keine positionierungsrelevanten Eigenschaften eines BMW-Automobil verändert. Voraussetzung ist natürlich, dass der gewohnte BMW-Qualitätsanspruch und die BMW-Qualitätsanmutung dadurch nicht verletzt werden.

Ganz anders wäre hingegen die Vergabe der Herstellung und/oder Entwicklung des Motors oder zentraler Antriebseinheiten für die Marke BMW zu beurteilen. Hierdurch wäre der zentrale Imagebestandteil der Motorenkompetenz von BMW betroffen. Eine solche Maßnahme, die aufgrund der weit entwickelten Automobilpresse gerade vor high-involvierten, markentreuen Zielgruppen nicht zu verheimlichen wäre, würde die Glaubwürdigkeit der Markenpositionierung „Freude am Fahren“ in Frage stellen und käme dem Ausverkauf der Markenkompetenz gleich.

Anders ist dies für eine Marke wie Smart zu beurteilen. Der Fremdbezug des Motors von Mercedes-Benz führt bei den Zielgruppen der Marke Smart wohl zu keiner Irritation, da Smart eine andere Positionierung als BMW verfolgt.

Wertschöpfungsnetzwerke, die einen Fremdbezug einer Leistungserbringung vorsehen, die zentrale Komponenten des Markenimages betrifft, sind zu vermeiden, da sie der Marke Schaden zufügen können.

4. Zentralisation der Markenmacht sicherstellen

Beim Aufbau eines Markenimages handelt es sich um einen andauernden Lernprozess der Zielgruppen, der eine langfristige Konstanz in der Markenführung erfordert (vgl. Esch 2003, S.58f.; Keller 1993, 2003). Ein konsistentes Markenimage stellt sich nur dann ein, wenn alle Kontaktpunkte eines Wertschöpfungsnetzwerks das gleiche Bild einer Marke vermitteln. Heterogene Eindrücke führen zu einem verwässerten Markenimage. Konstanz in der Markenführung eines Wertschöpfungsnetzwerks setzt deshalb eine uneingeschränkte Vergabe der Markenführungs kompetenz an den Netzwerkpartner voraus, der über die größte Markenführungs kompetenz verfügt. Die anderen Unternehmen des Netzwerks haben sich den markenbezogenen Weisungen des markenführenden Unternehmens unterzuordnen.

Die Markenführung darf deshalb kein demokratischer Prozess zwischen den beteiligten Netzwerkpartnern sein, sondern muss klar einem Netzwerkpartner zugeordnet werden.

Sowohl bei einer Markenlizenzierung als auch bei einem Franchising ist diese Anforderung eher problemlos realisierbar. Schwieriger wird es hingegen bei einer Markenallianz. Bei einer Markenallianz ist die Marke, welche die Führungsrolle übernimmt, und die Marke mit der ergänzenden Funktion klar zu bestimmen (vgl. Esch 2003, S.348). Dies ist auch entsprechend wahrnehmbar umzusetzen. Zudem sollte die Marke mit der Führungsrolle auch eine zentrale Koordinationsfunktion inne haben. Da bei einer Markenallianz jedoch immer mindestens zwei unabhängige Marken für ein neues Produkt- oder Dienstleistungsangebot miteinander kombiniert werden, wirken sich natürlich auch Um- oder Neupositionierungen einer oder mehrerer Marken der Markenallianz auf diese aus. Solche Einflüsse sind nur schwer kontrollierbar. Allerdings sind gerade auch Um- bzw. Neupositionierungen bei starken Marken eher seltener der Fall, so dass schon durch die Partnerwahl ein solches Risiko eingeschränkt werden kann.

4. Maßnahmen zur Durchsetzung des Markenimages in Wertschöpfungsnetzwerken

4.1 Grundlagen der integrierten Markenkommunikation

Die integrierte Markenkommunikation kennzeichnet die inhaltliche und formale Abstimmung aller Kommunikationsmaßnahmen, um die durch die Kommunikation erzeugten Eindrücke zu vereinheitlichen und zu verstärken (vgl. Kroeber-Riel/Esch 2000). Bei der integrierten Kommunikation ist zwischen **Mitteln und Dimensionen integrierter Kommunikation** zu unterscheiden (vgl. Esch 2001). Dimensionen betreffen die Integration im Zeitablauf (Kontinuität) und zwischen den eingesetzten Kommunikationsmitteln. Die Integrationsmittel können in formale und inhaltliche Klammern differenziert werden. Während formale Klammern, wie klassische Corporate-Design-Maßnahmen (z. B. die Farben orange und schwarz bei Sixt), primär einen Beitrag zur Erhöhung der Markenbekanntheit leisten, tragen inhaltliche Maßnahmen wie Slogans oder Schlüsselbilder zur Stärkung des Markenimages bei.

Die integrierte Kommunikation ist insofern notwendig, als durch die Abstimmung aller kommunikativen Maßnahmen erst die notwendigen Wiederholungen zum Lernen von

Markenbotschaften ermöglicht werden. Dies ist eine Voraussetzung für den Aufbau klarer Vorstellungsbilder zur Marke.

Die integrierte Kommunikation kann sich auf die **externe und die interne Kommunikation** beziehen. Es geht demnach sowohl um den Aufbau eines einheitlichen Markenimages nach außen (gegenüber Kunden und anderen Anspruchsgruppen) als auch nach innen (gegenüber Mitarbeitern und Netzwerkpartnern). Zur Durchsetzung einer integrierten Kommunikation ist eine entsprechende organisatorische Verankerung erforderlich, die dem Markenunternehmen obliegt, welches das Netzwerk führt. Im Folgenden werden einige wichtige Aspekte zur integrierten Kommunikation in Netzwerken nach innen und außen dargestellt.

4.2 Integrierte Kommunikation nach außen

Charakteristika der Kommunikation nach außen

Wesentlich für die Ausgestaltung der Kommunikation nach außen ist das Involvement der Zielgruppen. Unter dem Involvement versteht man das Engagement oder die Ich-Beteiligung, mit der sich Konsumenten einer Sache widmen (vgl. Kroeber-Riel/Esch 2000).

Lachmann (1993) betont zu Recht, dass das Informationsverhalten außerhalb und innerhalb einer Entscheidungsphase dramatisch voneinander abweicht. Außerhalb der eigentlichen Entscheidungsphase ist das Interesse an Informationen zum Angebot in der Regel gering, es werden keine Informationen gesucht. Wegen der Informationsüberlastung erfolgt die Wahrnehmung eher selektiv und mit geringem Interesse. Der Grund ist einfach: Das Involvement ist ein komplexes Konstrukt, das sich aus verschiedenen Dimensionen zusammensetzt. Meist geht man vereinfachend von einem sogenannten Produktinvolvement aus. Man schließt dann von der Höhe des Produktinteresses auf die Höhe des Interesses an der Kommunikation für ein Produkt. Dies ist jedoch nachweislich falsch (vgl. Esch 2001). Das Gesamtinteresse an Kommunikation wird immer moderiert und stark beeinflusst durch das situative Involvement, also u. a. auch der Zeit, die man hat, um sich der Kommunikation für eine Marke zu widmen. In den meisten Fällen ist diese Zeit außerordentlich gering. Sie dominiert in einem solchen Fall das Produktinteresse.

Innerhalb einer Kaufentscheidungsphase ist man hingegen an Informationen zum Angebot interessiert, man sucht Informationen und hat oft zur Reduktion von Dissonanzen eine selektive und vorgeprägte Informationsaufnahme. Hier ist mehr Zeit für die Aufnahme von Informationen zur Marke vorhanden. Dies spricht für eine gut abgestimmte Kopplung der Kommunikationsinstrumente und eine Aufgabenteilung zwischen Massenkommunikation und persönlicher Kommunikation.

Steuerung von Massenkommunikation und persönlicher Kommunikation

Die Massenkommunikation, insbesondere die Werbung, ist in der Phase außerhalb des Entscheidungsprozesses entscheidend für die Vorprägung der Zielgruppen. Diese Phase dient demnach der Aktualisierung der Marke und dem Aufbau eines Markenimages. Im Rahmen von Markennetzwerken ist gerade die Massenkommunikation gut steuerbar, da sie dem Markenkopf obliegt. Demzufolge geht es hier nur darum, die Integrationsklammern formaler und/oder inhaltlicher Art so zu wählen, dass sie auch bei flüchtigem Betrachten wahrnehmbar sind.

Hingegen spielt während der Entscheidungsphase - gerade bei Gebrauchsgütern, Dienstleistungen und Industriegütern - die persönliche Kommunikation eine wichtige Rolle. Hier werden über das Markenimage hinaus noch tiefere Informationen zu Marken und deren Angebot gefordert. Sofern hier Netzwerkpartner in solche Entscheidungsphasen involviert sind, ist entsprechend darauf zu achten, dass die tieferen Kommunikationskontakte dem vorgeprägten Bild zur Marke entsprechen. Ferner müssen darüber hinaus auch weitergehende markenkonforme Informationen vermittelt werden können. Dies kann nur durch entsprechende Schulungen (siehe unten) sichergestellt werden.

Zur **Integration der persönlichen Kommunikation** meint beispielsweise Martin Hötzel, Führungskraft bei Red Bull: „Die Studenten, die Red Bull verteilen, haben für uns die gleiche Bedeutung wie eine Führungskraft. Sie verfügen über perfektes Produkt- und Marken-Know-how.“ Ähnlich wird dies auch bei Body Shop praktiziert. Anita Roddick, die Gründerin von Body Shop, überwachte selbst die Werte und Visionen der Marke. Betritt man einen Body Shop-Laden, so wird man von einer Angestellten begrüßt, deren Body Shop T-Shirt nicht nur eine Markenbotschaft vermittelt, sondern die selbst die Werte wie soziale Verantwortung von Body Shop lebt und glaubhaft Informationen zu den natürlichen Haar- und Hautpflegeprodukten vermitteln kann (vgl. Joachimsthaller/Aaker 2001, S.513).

4.3 Integrierte Kommunikation nach innen

Erich Joachimsthaller meint zu Recht: „You can't build a brand around an empty promise.“ (Joachimsthaller 2002, S.29). Die Markenidentität und die Markenpositionierung muss glaubhaft an alle Netzwerkpartner und deren Mitarbeiter vermittelt werden. Ansonsten entkoppelt sich die Kommunikation nach außen von den Mitarbeitern des Wertschöpfungsnetzwerks und bleibt dadurch lediglich eine schöne Hülle, allerdings ohne Kern (vgl. Esch 2003). Solche Maßnahmen nach innen sind von grundlegender Bedeutung, da nach Untersuchungen von Gallup 85 % aller Mitarbeiter in Unternehmen kein Commitment mit dem Unternehmen haben (vgl. Gallup 2002). In Wertschöpfungsnetzwerken ist entsprechend die Umsetzung der Marke nach innen doppelt wichtig, weil Mitarbeiter von Netzwerkunternehmen einerseits in die Kultur ihres eigenen Unterneh-

mens eingebunden sind, andererseits jedoch auch ein Verständnis für die dem Netzwerk zugrundeliegende Marke entwickeln müssen.

Im Folgenden werden zunächst Charakteristika der Kommunikation nach innen kurz beschrieben, bevor näher auf formale und inhaltliche Abstimmungsmaßnahmen eingegangen wird.

Charakteristika der Kommunikation nach innen

Bei der Kommunikation nach innen, d. h. gegenüber Mitarbeitern im eigenen Unternehmen sowie gegenüber Mitarbeitern und Geschäftsführern bzw. Vorständen von Netzwerkpartnern besteht in der Regel ein höheres **Empfängerinvolvement**. Zudem existieren natürlich auch kulturspezifische Unterschiede zwischen den verschiedenen Netzwerkpartnern sowie dem eigenen Unternehmen. Netzwerkpartner verfügen meist über eine eigene Unternehmensidentität und eine mehr oder weniger bewusst gelebte Unternehmenskultur, die bei der Durchsetzung der Marke in einem Netzwerk zu berücksichtigen sind. Beide Charakteristika nehmen demnach starken Einfluss auf die Art und Weise, wie eine markenkonforme Abstimmung der Kommunikation zu realisieren ist.

Das Empfängerinvolvement bedingt tiefergehende Informationen zur Marke, um einerseits ein Verständnis für die Marke zu realisieren und andererseits auch ein Commitment bei den Mitarbeitern und beteiligten Partnern zu bewirken. Unterschiedliche Unternehmenskulturen müssen hingegen bei der Implementation der Netzwerkmarke berücksichtigt werden, da hier eine völlig standardisierte Strategie durchaus auch zu Konflikten und zur Reaktanz führen könnte. Umgekehrt sollte gerade die **Unternehmenskultur der Netzwerkpartner** bereits ein wichtiges Kriterium bei der Auswahl solcher Partner bilden. Die Durchsetzung der Marke nach innen ist dabei durch persönliche und massenmediale Kontakte möglich, wobei gerade die Durchschlagskraft persönlicher Kommunikation eine wichtige Rolle spielt.

Personalmaßnahmen zur Verankerung einer Marke in den Köpfen der Mitarbeiter des Wertschöpfungsnetzwerks

Ziel ist die Etablierung aller an einer Marke beteiligten Netzwerkpartner als Wir-Gruppe, die über die gleichen Vorstellungen zur Marke verfügt. Dazu können formale Maßnahmen beitragen, die das Zugehörigkeitsgefühl zu einer Marke fördern sowie inhaltliche Maßnahmen, die darüber hinaus das Markenimage in den Köpfen der Mitarbeiter verankern.

Formale Maßnahmen, die primär zur Stärkung des Zugehörigkeitsgefühls zur Marke beitragen:

Hierzu zählen vor allem solche Maßnahmen, die durch formale Klammern das Wir-Gefühl stärken, indem beispielsweise Kleider oder Arbeitsmaterial markenkonform gestaltet oder regelmäßige Rituale institutionalisiert werden.

Innerhalb des Wertschöpfungsnetzwerks des Deutschen Paket Dienstes (DPD) sind die Fahrer selbständige Unternehmer. Die Markenzugehörigkeit der Netzwerkpartner wird über eine einheitliche Mitarbeiteruniform gefördert. Jeder Mitarbeiter steht demnach durch **Corporate Fashion**-Maßnahmen nach außen für die Marke. Zudem wird dadurch auch die Identifikation mit der Marke gestützt, wie auch Beispiele aus klassischen Unternehmen zeigen. So verfügt die Deutsche Telekom etwa über einen großen Katalog mit markenspezifischer Corporate Fashion. Jeder Mitarbeiter kann sich daraus die Kleidung aussuchen, die am besten zu ihm passt. Im Ergebnis sieht man heute zunehmend Mitarbeiter der Telekom auch im privaten Bereich mit Telekom-Kleidung, etwa im Stadion ihres Fußballvereins.

Auch die **Institutionalisierung regelmäßiger Rituale** leistet einen Beitrag zur Stützung der Marke: Der Wal-Mart Gründer Sam Walton initiierte die regelmäßige Durchführung eines Rituals, um das Zugehörigkeitsgefühl seiner Mitarbeiter zum Unternehmen gezielt zu fördern. Hierzu kommen die Wal-Mart Mitarbeiter regelmäßig zusammen, um den Wal-Mart Cheer gemeinsam zu absolvieren. Im Chor rufen die Mitarbeiter: „Give me a W! Give me an A! Give me an L! Give me a Squiggly! Give me an M! Give me an A! Give me an R! Give me a T! What’s that spell? W a l - M a r t! Who’s number one? The Customer! Always!” (Wal-Mart 2003).

Inhaltliche Maßnahmen zur Verankerung des Markenimages:

Bei der inhaltlichen Verankerung geht es darum, ein tiefes Verständnis und Commitment zur Marke zu erzielen. Dies setzt einerseits voraus, dass die Mitarbeiter einen tiefen Einblick in die Identität der Marke und deren Markenimage erhalten und diese andererseits auch bei ihrer täglichen Arbeit berücksichtigen und umsetzen. Dies ist letztendlich auch an relevanten Kommunikationskontaktpunkten des Markennetzwerks mit Kunden zu prüfen. Einige Möglichkeiten zur inhaltlichen Verankerung der Marke bei den Netzwerkpartnern werden im Folgenden exemplarisch dargestellt.

Geschichten über die Marke streuen: Durch die gezielte Weitergabe von erinnerungsträchtigen ‚Geschichten über die Marke‘ an die Mitarbeiter, können wichtige Teile des Markenimages gezielt bei den Mitarbeitern verankert werden. Bei Wal-Mart werden solche Geschichten gezielt zur Vermittlung der Markenpositionierung (‚ultimative Kundenorientierung‘) weitergegeben: „One Sunday morning, Jeff, a pharmacist at a Wal-Mart store in Harrison, Ark., received a call from his store. A store associate informed him that one of his pharmacy customers a diabetic, had accidentally dropped her insulin

down her garbage disposal. (...) Jeff immediately rushed to the store, opened the pharmacy and filled the customer's insulin prescription“ (Wal-Mart 2003).

Regeln im Umgang mit den Kunden formulieren und im Alltag leben: Diese Regeln im Umgang mit den Kunden sollten entsprechend der Markenidentität und der Markenpositionierung entwickelt werden. Ein Beispiel für solche Regeln bildet die Wal-Mart's Ten Foot Rule: „One of Wal-Mart's secrets to customer service is our 'ten-foot attitude', handed down to us by Wal-Mart Founder, Sam Walton. During his many store visits, he encouraged associates to take a pledge with him: „... I want you to promise that whenever you come within 10 feet of a customer, you will look him in the eye, greet him and ask him if you can help him“ (Wal-Mart 2003).



Abb. 6: Vermittlung markenbezogener Inhalte in der Mitarbeiterzeitung von BMW

Markenbezogene Mitarbeiter-Events und Mitarbeiterschulungen durchführen: Gerade bei dem Start eines Wertschöpfungsnetzwerks sind markenbezogene Mitarbeiter-Events in Netzwerken wichtig, um den Mitarbeitern ein Gefühl von der Marke zu geben und zentrale Markenwerte zu vermitteln. Im Rahmen solcher Events können Mitarbeiter in die existierende Markenwelt einbezogen werden, sie persönlich erleben und somit einen tiefergehenden Zugang zur Marke erhalten als durch andere Kommunikationsmedien (vgl. Nickel 1998). Mitarbeiterschulungen können sowohl zum erstmaligen Ver-

ständnis der Marke als auch zum ständigen Vertiefen der Markeninhalte beitragen. Neben den klassischen persönlichen Mitarbeiterschulungen bieten sich hier auch computergestützte Schulungsprogramme mittels Intranet an. Erfahrungswerten zufolge sind dabei interaktive Programme, die sich an den Aufgaben der jeweiligen Mitarbeiter orientieren, besonders erfolgreich (vgl. Joachimsthaler 2002, S.32).

Mitarbeiterzeitungen für die Vermittlung der Markenbotschaft nutzen: In Wertschöpfungsnetzwerken spielen Markenzeitungen, die an unterschiedliche Partner verteilt werden, eine wichtige Rolle. Durch eine solche Zeitung können die zentralen Werte einer Marke, aber auch Erfolgsgeschichten zur Marke an Mitarbeiter der Netzwerkpartner vermittelt werden. Dadurch wird einerseits der Kenntnisstand in Bezug auf die Marke aktualisiert und vertieft sowie das Commitment zur Marke gestärkt. Ein Beispiel für eine solche Zeitschrift in einem herkömmlichen Unternehmen ist die BMW Group Zeitung (Abb. 6).

Wichtig bei allen genannten Maßnahmen ist dabei, dass eine dauerhafte Einbindung der Mitarbeiter angestrebt werden sollte. Dies spricht für eine kontinuierliche Anwendung verschiedener Maßnahmen zur markenspezifischen Ansprache der Mitarbeiter.

5. Zukunftsperspektiven von Netzwerkmarken

Netzwerkmarken werden künftig an Bedeutung gewinnen. Der Grund dafür liegt auf der Hand: Marken sind zentrale immaterielle Wertschöpfer in Unternehmen. Sie tragen in erheblichem Umfang zum Unternehmenswert bei. Es ist naheliegend, dass man solche Kernkompetenzen kapitalisiert. Dies ist allerdings in vorhandenen Märkten oft nicht mehr oder nur noch mit erheblichem Aufwand möglich. Als Konsequenz bleiben Unternehmen demnach häufig nur noch die Möglichkeiten zur Markendehnung und zur Bildung von Markenallianzen, weil man in angestammten Märkten bereits vielfach Produktlinienerweiterungen durchgeführt hat. In den letzten Jahren wurden bei den Markendehnungen vor allem Bereiche angepeilt, bei denen Unternehmen noch über hinreichende Kompetenzen - nicht nur bezogen auf die Marke - verfügten. Es waren oft naheliegende Produktbereiche, die man aufgrund der Produkt- und Distributionskompetenz selbst bearbeiten konnte. Landliebe expandierte beispielsweise über Yoghurt und Puddingdesserts. Erst später kam Eis hinzu, für dessen Produktion man einen externen Partner (Schöller) benötigte.

Zunehmend bieten sich Wachstumsmöglichkeiten nur noch in weiter entfernten Märkten, auf denen die Unternehmenskompetenz abnimmt und somit Partner zur Erstellung relevanter Leistungen vonnöten sind. Gerade bei einer Markenlizenzierung hat dies den Vor-

teil, dass ein Unternehmen Wachstumsmöglichkeiten ausschöpft, ohne damit große finanzielle Risiken einzugehen.

Die Bündelung mehrerer starker Marken im Rahmen von Markenallianzen eröffnet zudem gerade dort Wachstumsmöglichkeiten, wo die alleinige Kompetenz einer Marke nicht zu einer hinreichenden Akzeptanz bei den jeweiligen Zielgruppen führen würde. Markenallianzen sind jedoch mit Vorsicht zu betreiben, da es schwierig ist, zueinander passende Marken zu finden, die einander in Bezug auf relevante Eigenschaften für den neuen Markt ergänzen. Veränderungen in der Positionierung einer Marke können die Partnermarke(n) zudem negativ beeinflussen.

Auch beim Franchising ist mit einer wachsenden Bedeutung zu rechnen, da gute Unternehmensideen mit einem vertretbaren finanziellen Aufwand realisierbar sind und zudem vorhandene Franchiseketten meist kontinuierlich wachsen.

Fazit: Markennetzwerke bilden eine echte Alternative zu herkömmlichen Mergers & Acquisitions und allein tätigen Unternehmen, da man Kompetenzen verschiedener Unternehmen bündeln und markenbezogen führen kann. Die sich daraus ergebenden Synergien, aber auch die durch Wertschöpfungsnetzwerke entstehende Flexibilität rechtfertigen einen entsprechenden Koordinationsaufwand eines solchen Netzwerkes. Gerade für Markennetzwerke ist dabei entscheidend, dass die Koordinations- und Weisungsmacht zentralisiert ist, um eine markenkonforme Umsetzung aller kommunikativen Kontaktpunkte in einem solchen Wertschöpfungsnetzwerk sicherzustellen.

Literaturverzeichnis

- Aaker, D. A. (1996): Building Strong Brands, New York.
- Accenture (2002): Outsourcing 2007 - Von der IT-Auslagerung zur Innovationspartnerschaft: Eine Marktanalyse zu aktuellen Trends und Entwicklungen im deutschsprachigen Outsourcing-Markt, Kronberg.
- Bea, F. X./Haas, J. (2001): Strategisches Management, 3. Auflage, Stuttgart.
- Binder, C. U. (2001): Lizenzierung von Marken, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), Moderne Markenführung, 3. Auflage, Wiesbaden, S.385–412.
- Blackett, T./Boad, B. (Hrsg.) (1999): Co-Branding – The Science of Alliance, Houndsmill et al.
- Blackett, T./Russell, N. (1999): What is Co-Branding?, in: Blackett, T./Boad, B. (Hrsg.), Co-Branding – The Science of Alliance, Houndsmill et al.
- Böll, K. (1999): Merchandising and Licensing: Grundlagen, Beispiele, Management, München.
- Court, D. C./Leiter, M. G./Loch, M. A. (1999): Brand Leverage, The McKinsey Quarterly, No. 2, S.100–110.
- Deutscher Franchise-Verband e. V. (Hrsg.) (1999): Jahrbuch Franchising 1999/2000, Frankfurt/Main.
- Dudenhöffer, F. (2001): Systemmarken – Vernetzung produktnaher Angebote um Marken, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), Moderne Markenführung, 3. Auflage, Wiesbaden, S.413–433.
- Esch, F.-R. (2001): Wirkung integrierter Kommunikation, 3. Auflage, Wiesbaden.
- Esch, F.-R. (2003): Strategie und Technik der Markenführung, München.
- Esch, F.-R./Bräutigam, S. (2001): Analyse und Gestaltung komplexer Markenarchitekturen, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), Moderne Markenführung, 3. Auflage, Wiesbaden, S.711–732.
- Esch, F.-R./Redler, J. (2003): Markenallianzen gestalten, in: Esch, F.-R./Tomczak, T./Kernstock, J./Langner, T. (Hrsg.), Corporate Branding, Wiesbaden.
- Fuchs, M. (2003): Der Einfluss der Verpackungsgestaltung auf die Akzeptanz von Markenerweiterungen, Dissertation am Lehrstuhl für Marketing an der Justus-Liebig-Universität Giessen, Giessen (in Vorbereitung).
- Gallup (2002): Mitarbeiter lieben kaum noch ihre Produkte, in: Absatzwirtschaft, 45. Jg., Heft 11, S.20–21.
- Jarillo, J. C./Ricart, J. E. (1987): Sustaining Networks, in: Interfaces, No. 17, pp. 82 - 91.

- Joachimsthaler, E. (2002): Mitarbeiter: Die vergessene Zielgruppe für Markenerfolge, in: Absatzwirtschaft, 24. Jg., Heft 11, S.28-34.
- Joachimsthaler, E./Aaker, D. A. (2001): Aufbau von Marken im Zeitalter der Post-Massenmedien, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), Moderne Markenführung, 3. Auflage, Wiesbaden, S.539-564.
- Johnston, L./Lawrence, P. R. (1988): Beyond Vertical Integration – the Rise of the Value-Adding Partnership, in: Harvard Business Review, Vol. 66, July-August, pp. 94 - 101.
- Keller, K. L. (1993): Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity, in: Journal of Marketing, Vol. 57, January, pp. 1 - 22.
- Keller, K. L. (2003): Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity, 2. Auflage, Upper Saddle River/NJ.
- Kroeber-Riel, W./Esch, F.-R. (2000): Strategie und Technik der Werbung, 5. Auflage, Stuttgart.
- Krüger, W. (2002): Auswirkungen des Internet auf Wertketten und Geschäftsmodelle, in: Frese, E./Stöber, H. (Hrsg.), E-Organisation: Strategische und organisatorische Herausforderungen des Internet, Wiesbaden, S.63-89.
- Krüger, W./Homp, C. (1997): Kernkompetenz-Management: Steigerung von Flexibilität und Schlagkraft im Wettbewerb, Wiesbaden.
- Lachmann, U. (1993): Kommunikationspolitik bei langlebigen Konsumgütern, in: Berndt, R./Hermanns, A. (Hrsg.), Handbuch Marketing-Kommunikation: Strategien – Instrumente – Perspektiven, Wiesbaden, S.831-856.
- Liebmann, H.-P./Zentes, J. (2001): Handelsmanagement, München.
- McInnis, D./Nakamoto, K. (1991): Factors that Influence Consumers' Evaluations of Brand Extensions, Working Paper, Tucson/AZ, Karl Eller Graduate School of Management.
- Mei-Pochtler, A. (2000): Brand Net Company, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), Moderne Markenführung, 2. Auflage, Wiesbaden, S.397-404.
- Müller, S. (2002): Bildkommunikation als Erfolgsfaktor bei Markenerweiterungen, Wiesbaden.
- Nickel, O. (Hrsg.) (1998): Eventmarketing: Grundlagen und Erfolgsbeispiele, München.
- o.V. (2003): 25 Cent Pfand pro Getränkedose, in: Salzburger Nachrichten, 03. Jänner 2003, S.5.
- Picot, A./Reichwald, R./Wiegand, R. T. (2001): Die grenzenlose Unternehmung, 4. Auflage, Wiesbaden.
- Prahalad, C. K./Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Business Review, May/June, pp.79-91.

- Redler, J. (2002): Markenallianzen als Form der Markenkombination, Arbeitspapier Nr. 1 des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung an der Justus-Liebig-Universität Giessen, Giessen.
- Roth, M. (1999): Deutsche Schneider schmücken sich mit Namen von Welt, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 21.07.1999, S.23.
- Sattler, H./PriceWaterhouseCoopers (1999): Praxis von Markenbewertung und Markenmanagement in Deutschen Unternehmen, in: PriceWaterhouseCoopers (Hrsg.), Industriestudie, Frankfurt, S.1-19.
- Siebert, H. (1999): Ökonomische Analyse von Unternehmensnetzwerken, in: Sydow (Hrsg.), Management von Netzwerkorganisationen, Wiesbaden, S.7-27.
- Sydow, J. (1993): Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation, Wiesbaden.
- Sydow, J. (1999): Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung, in: Sydow, J. (Hrsg.), Management von Netzwerkorganisationen, Wiesbaden, S.279-314.
- Thunig, C. (2001): Kooperative Systeme: Worauf es im Franchising ankommt, 18. Juni 2001, <http://www.absatzwirtschaft.de>.
- VDA (2002): Auto - Jahresbericht 2002, Frankfurt am Main.
- Wal-Mart (2003): The Wal-Mart Culture, <http://www.walmartstores.com>, Stand: 10.03.2003.
- Wriebe, C. M. (2001): Netzwerkstrategien als symbiotische Kooperationen: Eine konzeptionelle, effizienztheoretische und kartellrechtliche Analyse, Frankfurt am Main.
- Zentes, J./Swoboda, B. (2001): Grundbegriffe des Marketing. Marktorientiertes globales Management-Wissen, 5. Auflage, Stuttgart.

Jens Leker / Saskia Rühmer

Der Einfluss von Wertschöpfungsnetzwerken auf das Innovationsmanagement der chemischen Industrie

1. Die chemische Industrie – eine Branche im Umbruch.....	268
2. Strategien der chemischen Industrie	269
2.1 Fokussierung auf Commodities.....	269
2.2 Fokussierung auf die Spezialchemie	270
2.3 Auswirkungen der Fokussierung auf die Wertschöpfungskette	271
3. Innovationsmanagement in der Spezialchemie.....	273
4. Die Rolle des Corporate Entrepreneurship im Innovationsmanagement	273
5. Die Rolle der Creavis im Corporate Entrepreneurship der Degussa AG	275
6. Fazit	279

1. Die chemische Industrie – eine Branche im Umbruch

Die chemische Industrie durchläuft seit Beginn der Neunziger Jahre einen tief greifenden Wandlungsprozess. Die Gründe hierfür sind sowohl im Umfeld der Unternehmen zu suchen als auch interner Natur. Zu den wichtigsten gehören:

Globalisierung: Die zunehmende Öffnung vieler Länder zur Teilnahme am globalen Wirtschaftsgeschehen ermöglicht nicht nur vermehrten Austausch von Gütern und Dienstleistungen, sondern bietet den Unternehmen auch weltweiten Zugang zu Ressourcen. Für Unternehmen der chemischen Industrie sind dies neben klassischen Rohstoffen, wie z.B. Erdöl, insbesondere auch immaterielle Ressourcen wie der Qualifikationsgrad der jeweiligen nationalen Bevölkerung. Die Verlagerung von Produktionsstandorten ins Ausland dient der Senkung von Produktionskosten ebenso wie der zügigen Belieferung ausländischer Wachstumsmärkte.

Als wichtigstes Beispiel für diese Entwicklung ist die wirtschaftliche Öffnung Chinas zu nennen. Die Volksrepublik China steht bereits in der Reihe aller Handelspartner der BRD an neunter Stelle bei den Exporten und an vierzehnter Stelle bei den Importen (Statistisches Bundesamt 2001). Gerade als Markt für chemische Produkte wird China mittel- bis langfristig als sehr attraktiv eingeschätzt, da es ein bevölkerungsreiches Land mit wachsendem Wohlstand ist (vgl. Handelsblatt vom 03.12.2002).

Die Unternehmen der chemischen Industrie stehen vor der Aufgabe, organisatorische Konzepte zu entwickeln, um sich auf national divergierenden Märkten effizient aufstellen zu können (vgl. Nicnerski 2001, S.1).

Ressourcenverknappung: Das weltweite Bevölkerungswachstum und zunehmender Wohlstand in den „emerging markets“ führen zu steigendem Rohstoffverbrauch und insbesondere zur Verknappung von Erdöl, dem wichtigsten Rohstoff in der chemischen Produktion. Dies bewirkt steigende Beschaffungskosten und damit sinkende Margen in der chemischen Industrie. Gleichzeitig entsteht auch Bedarf für Produkte aus alternativen Rohstoffquellen. Diesem Demand Pull kann die chemische Industrie durch Innovationen begegnen. In den umweltbewussten Gesellschaften der westlichen Industrieländer liegt parallel dazu ein Society Demand vor, der nachhaltige Produkte und Verfahren fordert, um eine Verschwendung von Ressourcen zu vermeiden (vgl. Herrmann 2001, S.16ff.).

Technologiesprünge: Die Bio- und Nanotechnologie geben der chemischen Industrie wichtige Impulse für ihre zukünftige Entwicklung. Die Biotechnologie erweitert das Repertoire an Methoden speziell im Bereich der enantioselektiven Synthese und der nachwachsenden Rohstoffe. Mit enzymatischen Verfahren lassen sich geringere Produktionskosten durch Einsparungen von Energie und Hilfsstoffen erzielen. Durch die Biotechnologie wird die Produktion chemischer Verbindungen somit insgesamt effizien-

ter. Allerdings sind viele Verfahren noch nicht ausgereift, bzw. ihre Etablierung erfordert hohe Investitionen (vgl. Große/Hartmann/Voß 1998, S.70).

Die Funktionalität von Materialien steht im Vordergrund, wenn es um Impulse aus der Nanotechnologie geht. Sie bieten den Unternehmen der chemischen Industrie die Möglichkeit, sich gegenüber ihren Kunden durch Produkte mit hohem individuellen Nutzen (aus Sicht des Kunden) vom Wettbewerb zu differenzieren.

Eine weitere strategische Herausforderung der chemischen Industrie, die in der Branche selbst begründet ist, ist die

Commoditisierung: Anhand von Produktlebenszyklen lässt sich zeigen, dass jede Innovation mit der Zeit in ein Stadium der Reife mündet. In diesem Stadium lässt sich das Produkt in seinen Eigenschaften nur noch marginal verbessern. Der Hersteller erwirtschaftet letztlich nur durch effiziente Verfahren und hohe Tonnagezahlen Erträge (vgl. Porter 2000, S.259ff.). Ziel der Unternehmen der chemischen Industrie ist es, durch stete Innovationstätigkeit den Anteil der reifen Produkte im Portfolio möglichst klein zu halten. Allerdings kämpft die chemische Industrie zurzeit mit einem hohen Anteil an Commodities in ihren Portfolios, da sowohl die Basischemikalien als auch große Teile der Kunststoff- und Lackproduktion ausgesprochenen Commodity-Charakter besitzen. Da für die Kunden an diesen Produkten nur sehr schwer ein weiterer Zusatznutzen durch inkrementelle Innovationen realisiert werden kann, erzielt das einzelne Unternehmen auch keine höheren Margen durch eine weitere Differenzierung vom Wettbewerb (vgl. Röthel/Farha/Hoffmeister 2001, S.38f.).

2. Strategien der chemischen Industrie

Auf diese kurz skizzierten Herausforderungen antworten die Unternehmen der chemischen Industrie in der Regel mit einer Fokussierungsstrategie. Da ein Unternehmen sich entweder über Kostenführerschaft oder über Produktdifferenzierungen Wettbewerbsvorteile verschaffen kann (vgl. Homp 2000, S.118ff.), fokussieren sich die Unternehmen der chemischen Industrie auf die Herstellung von Commodities oder auf die Spezialchemie (vgl. Hamel/Prahalad 1989, S.63).

2.1 Fokussierung auf Commodities

Commodities sind reife Produkte. Sie lassen keine erkennbaren Verbesserungen mehr erwarten. Für den Hersteller lassen sich durch den Absatz von Commodities nur dann ausreichende Erträge erzielen, wenn

- die Verfahrenstechnik kontinuierlich hin zu mehr Effizienz verbessert wird,
- Einkauf und Distribution auf mögliche Kostenvorteile hin optimiert werden; hier liegt das Hauptaugenmerk auf geringem Lagerbestand und der Akquisition von Großkunden.

Ziel dieser Maßnahmen ist es, Kostenvorteile an den Kunden weitergeben zu können. Die Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb erfolgt in erster Linie über den Preis; logistische Dienstleistungen des Anbieters können ergänzend hinzukommen (vgl. Weisenfeld 2001, S.391).

2.2 Fokussierung auf die Spezialchemie

Kennzeichen der Spezialchemie ist neben einem hohen Innovationsgrad der Produkte die Ausrichtung der Produktentwicklung streng an den Bedürfnissen des Kunden. So entsteht eine starke Kundenbindung, die einen hohen Spezialisierungsgrad der Produkte zur Folge hat. Da das Know-how zu ihrer Herstellung häufig auf intensiver Zusammenarbeit mit dem Hersteller beruht, ist der Wechsel für den Kunden zu einem anderen Hersteller nur unter hohem Aufwand möglich. Dieses versetzt wiederum den Hersteller in die Lage, beim Kunden hohe Preise durchzusetzen und hohe Margen zu erzielen (vgl. Willers/Jung 2000, S.1376). Da die Spezialchemie weite Bereich der chemischen Produktpalette umfasst – von der Pharma-Vorproduktion bis zu Farben für die Druckindustrie – geht die Fokussierung auf die Spezialchemie meist mit einer Konzentration auf Kerngeschäftsfelder einher, die für besonders aussichtsreich in Bezug auf Wachstum und Rendite gehalten werden. Innerhalb der Kerngeschäftsfelder werden die Bedürfnisse der Kunden auf der ganzen Länge der Wertschöpfungskette befriedigt, besonders durch margenträchtige Derivate, wie sich am Beispiel der Wertschöpfungskette von 1,4-Butandiol in Abb. 1 zeigen lässt.

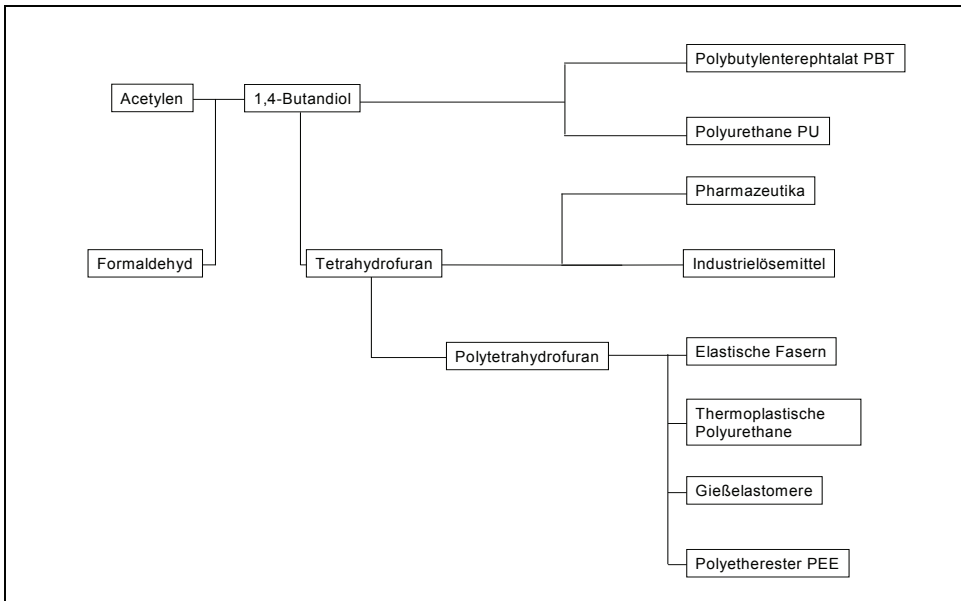


Abb. 1: Produktwertschöpfungskette am Beispiel von 1,4-Butandiol (eigene Darstellung nach Heegewaldt 2001, S.389)

Die Produktwertschöpfungskette von 1,4-Butandiol zeigt, wie aus zwei preiswerten Massenchemikalien, Acetylen und Formaldehyd, 1,4-Butandiol gewonnen wird. Dieses wird dann durch weitere Umsetzungen in abgeleitete Produkte oder **Derivate** überführt, die eine große Bandbreite an Anwendungen abdecken. Diese Bandbreite reicht von Hilfsstoffen für die Verarbeitende Industrie bis zu Vorstufen für Pharmazeutika. Je spezieller nun die Anwendungen für ein derivatives Produkt sind, umso höhere Preise lassen sich für den Hersteller dieser Produkte am Markt realisieren.

2.3 Auswirkungen der Fokussierung auf die Wertschöpfungskette

Ein Nachteil der Fokussierung kann darin gesehen werden, dass sich das fokussierte Unternehmen in engen Grenzen bewegt, was Geschäftsfelder und Technologien angeht. Technologiesprünge können außerhalb der gewählten Kerngeschäftsfelder auftreten. Dem Unternehmen fehlen dann materielle und immaterielle Ressourcen, um sich neue Technologien anzueignen und auf einer erweiterten technologischen Basis Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Bezieht man diese Betrachtungen auf die betriebswirtschaftliche Wertschöpfungskette, wie sie sich in Unternehmen der chemischen Industrie darstellt, so erkennt man, dass das beschriebene Szenario den Wertschöpfungsprozess am

Beginn gefährdet. Wie in Abb. 2 dargestellt, ist in Unternehmen der chemischen Industrie der Forschungs- und Entwicklungsprozess der klassischen Wertkette nach Porter vorgelagert. Technologiesprünge, die durch Innovationen von Forschungsinstituten, Hochschulen, kleinen und mittleren Unternehmen oder auch durch Wettbewerber ausgelöst werden, lassen die Wissensbasis des Unternehmens veralten. Dies kann zu einer Gefährdung der Wettbewerbsposition führen, wenn es dem Unternehmen nicht gelingt, sich dieses Wissen anzueignen und es wirtschaftlich zu nutzen (vgl. Powell/Kopot/Smith-Doerr 1996, S.118).

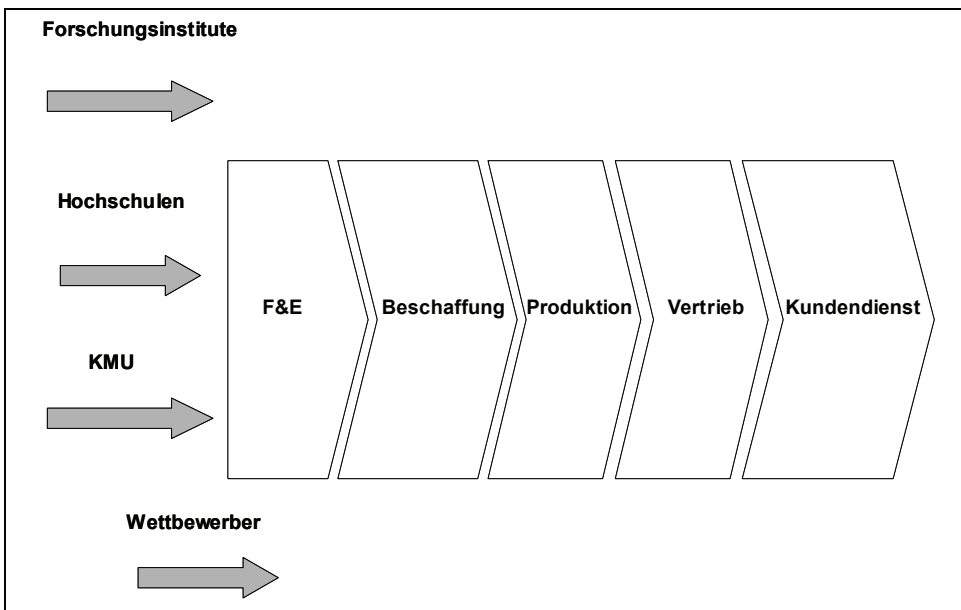


Abb. 2: Betriebliche Wertschöpfungskette und technologische Impulse aus dem Unternehmensumfeld, innerhalb und außerhalb der Kerngeschäftsfelder (eigene Darstellung nach Porter 2000, S.78)

Kann das Unternehmen aufgrund der eigenen veralteten Wissensbasis nicht mit der technologischen Entwicklung in der Branche mithalten, so muss es diese Wissenslücken schließen, wenn es seine Stellung im Wettbewerb nicht gefährden will. Gerade Unternehmen der Spezialchemie sind darauf angewiesen, dass ihre F&E-Einheiten den Stand der Technik widerspiegeln, wenn sie sich mit ihren Produkten und Verfahren vom Wettbewerb abheben wollen. Das Innovationsmanagement eines Spezialchemieunternehmens ist zudem ständig herausgefordert, die technologische Entwicklung zu verfolgen und Methoden zu entwickeln, dem Unternehmen auch Technologien außerhalb der Kerngeschäftsfelder zugänglich zu machen (Powell/Kopot/Smith-Doerr 1996, S.119).

3. Innovationsmanagement in der Spezialchemie

In jedem Unternehmen gelten einige grundsätzliche Anforderungen, die von einem leistungsfähigen Innovationsmanagement zu erfüllen sind:

- Entwicklungskosten und Time-to-market niedrig halten,
- Innovationen durch Schutzrechte sichern,
- Hoher Output in Menge und Qualität,
- Erkennen von Basisinnovationen und möglichen Anwendungen schon in der Forschung (Süverkrüp 1992, S.58ff.).

Für ein fokussiertes Spezialchemieunternehmen gelten darüber hinaus einige Anforderungen in besonderem Maße:

- Verstärken der internen Wissensbasis,
- Erkennen neuer Trends außerhalb der eigenen Unternehmensgrenzen,
- Internalisieren neuer Technologien.

Um alle Anforderungen zu erfüllen, sind Rahmenbedingungen zu schaffen, die die Umsetzung der strategischen Ziele des Innovationsmanagements unterstützen:

- Etablierung von Wissens- und Technologietransfer,
- Unterstützung des operativen Geschäftes,
- Bewusste Gestaltung der Wertschöpfungskette,
- Konzentration auf einzelne Kundensegmente.

Die resultierenden organisatorischen Maßnahmen sind komplex und von strategischer Bedeutung für das Unternehmen. Sie sollten daher nicht unkoordiniert im Unternehmen stattfinden, um einen möglichst großen Einfluss auf das Innovationsmanagement als Basis der Wertschöpfungskette auszuüben. Als organisatorischer Rahmen hat sich insbesondere im angelsächsischen Raum der Gedanke des Corporate Entrepreneurship durchgesetzt.

4. Die Rolle des Corporate Entrepreneurship im Innovationsmanagement

Unter Corporate Entrepreneurship versteht man nach einer Definition von Burgelman eine Kompetenzerweiterung im Unternehmen. Damit ist eine Zunahme an Möglichkeiten zur wirtschaftlichen Betätigung durch neuartige Kombinationen interner Ressourcen

verbunden. Je nach strategischer Bedeutung einzelner Vorhaben und der Möglichkeit zur Einbindung in betriebliche Abläufe gibt es verschiedene Formen des Corporate Entrepreneurship, von denen für Unternehmen der Spezialchemie drei Typen relevant sind (vgl. Burgelman 1984, S.154ff.):

Direkte Integration: Vorhaben von großer strategischer Bedeutung lassen sich unmittelbar in den betrieblichen Ablauf überführen und verwirklichen. Dieser Prozess ist in den F&E-Bereichen der Chemieunternehmen üblich, kann aber auch in allen anderen Gliedern der Wertschöpfungskette stattfinden.

Nurturing Plus Contracting: Vorhaben von geringer strategischer Bedeutung für das Mutterunternehmen, die sich aus technologischen Gründen leicht realisieren lassen, eignen sich für diese Form des Corporate Entrepreneurship. Die beteiligten Mitarbeiter erhalten für die Entwicklung zunächst finanzielle Unterstützung und können die Infrastruktur des Unternehmens nutzen; hat das Projekt eine kritische Größe erreicht, kann es im Rahmen eines Spin-off aus dem Unternehmen ausgegliedert werden.

New Venture Division: Diese Organisationsform eignet sich für innovative Vorhaben im Rahmen des Corporate Entrepreneurship, die mit Unsicherheiten bezüglich ihrer strategischen Bedeutung behaftet sind und sich nicht ohne größere Anpassungen in den betrieblichen Ablauf eingliedern lassen. Ein Beispiel für Innovationsprozesse, auf die diese Merkmale zutreffen, sind Entwicklungen neuer Technologien oder ganzer Produktgruppen. Innerhalb der New Venture Divisions werden Projekte für einen befristeten Zeitraum mit einem limitierten Budget durchgeführt. Abgesehen von diesen Vorgaben sind administrative Einschränkungen gering, allerdings muss der Technologie- und Wissenstransfer zu den operativen Geschäftsbereichen gesichert sein. Ob Wissen nur durch eigene Forschung oder auch mit Hilfe externer Kooperationspartner erworben wird, liegt im Ermessen des Managements der New Venture Division. New Venture Divisions unterstützen durch ihre Tätigkeit das Mutterunternehmen bei der strategischen Neuausrichtung vom integrierten, hierarchischen Multiproduktunternehmen (vgl. Teece 1996, S.196ff.) hin zum Typus des „Innovierers“, der sich durch innovative Tätigkeit und externe Kooperationspartner Wettbewerbsvorteile verschafft (vgl. Leker 2000, S.211ff.). Das besondere an der beschriebenen Arbeitsweise der New Venture Division ist zunächst, dass sie Teil des Unternehmens ist, aber außerhalb des operativen Geschäftes steht. Dies hat erhebliche Vorteile, wenn innovationsfeindliche Widerstände innerhalb der Hierarchie überwunden werden sollen. Gleichzeitig ist die New Venture Division ständig gezwungen, effektiv zu arbeiten, wenn sie vom Mutterunternehmen wahrgenommen werden will. Sie muss ihre Leistungsfähigkeit unter Beweis stellen und Kontakt zu den Unternehmensbereichen halten, um Vorhaben zu akquirieren, die das Potential für Corporate Entrepreneurship besitzen. Aus Sicht der Geschäftsbereiche besteht ihr großer Vorteil zudem darin, dass durch die Arbeit der New Venture Division eine Doppelbelastung der Geschäftsbereiche mit operativen und strategischen Aufgaben vermieden wird.

Sucht man New Venture Divisions in der chemischen Industrie Deutschlands, so stößt man auf Namen wie Creavis (Degussa), Future Business (BASF) oder Bayer Technology Services. Die Hauptaufgaben dieser Unternehmen sind:

- New Business Development: Finden, bewerten und etablieren neuer, aussichtsreicher Geschäftsfelder,
- Initiierung und Steuerung von Kooperationen im Rahmen des New Business Development,
- Begleitung von Spin-offs aus dem eigenen Unternehmen,
- Bereitstellung von Corporate Venture Capital für Spin-offs oder für fremde kleine und mittlere Unternehmen, die auf strategisch interessanten Gebieten tätig sind (vgl. Düttmann 1989, S.145).

Anhand eines Fallbeispiels soll ein Vergleich zwischen den geschilderten Befunden der betriebswirtschaftlichen Forschung und den Strukturen, die sich in der unternehmerischen Praxis herausgebildet haben, stattfinden.

5. Die Rolle der Creavis im Corporate Entrepreneurship der Degussa AG

Die Creavis Gesellschaft für Technologie und Innovation mbH ist ein rechtlich selbständiges Unternehmen, das dem Corporate Center der Degussa AG untersteht. Seine Aufgabe besteht in der Erschließung neuer wachstumsträchtiger Geschäftsfelder als Maßnahme des strategischen Managements. Dies geschieht nicht nur durch finanzielle Unterstützung innovativer Vorhaben, sondern auch durch Bereitstellung von Management-Know-how und Infrastrukturleistungen im Chemiepark Marl. Im Gegenzug hat die Degussa AG über ihre Tochter Creavis Zugriff auf viel versprechende Technologien für zukünftige Wachstumsmärkte (vgl. Pisano 1999, S.155).

Zielgruppen der Venturing-Aktivitäten sind:

- Geschäftsbereiche der Degussa AG, die Technologien außerhalb des bestehenden Portfolios entwickeln (vgl. Creavis 2003),
- Spin-offs aus dem eigenen Unternehmen, die eine Folge des konsequenten Fokussierungsprozesses sind, den das Mutterunternehmen Degussa durchläuft (vgl. Dröscher 1999, S.3),
- junge Unternehmen aus verwandten oder komplementären Geschäftsfeldern der Degussa.

Gemeinsam ist allen Maßnahmen des Corporate Entrepreneurship der Creavis, dass nicht nur finanzielle Mittel, wie z.B. Seed-Capital, bereitgestellt werden, sondern dass die

Creavis auch den Zugang zu den Ressourcen des Mutterunternehmens Degussa AG in Infrastruktur, Produktion, Marketing und Vertrieb vermittelt (vgl. Aliouat 2001, S.7). Im Detail unterscheiden sich die Leistungen der Creavis je nach Zielgruppe:

■ Strategisches Innovationsmanagement für die Geschäftsbereiche: Die Projekthäuser

Die Geschäftsbereiche können Projekte der Technologieentwicklung in die Projekthäuser auslagern. Projekthäuser sind organisatorische Einheiten vom Typ einer New Venture Division. Interdisziplinäre Teams aus Naturwissenschaftlern, Ingenieuren und Kaufleuten arbeiten befristet auf zwei Jahre gemeinsam an der Entwicklung neuer Verfahren. Derzeit werden die Themen Biotechnologie, Katalyse und Nanomaterialien bearbeitet, zu jedem Forschungsprojekt existiert ein Projekthaus. Finanziert werden die Forschungsprojekte zu gleichen Teilen aus Mitteln der betroffenen Geschäftsbereiche und des Corporate Centers. Öffentliche Fördermittel kommen von Fall zu Fall hinzu. Neben der Forschung im eigenen Unternehmen unter Nutzung der vorhandenen Infrastruktur wie Labore und Technikumsanlagen spielt vor allem der Wissenstransfer durch **Kooperationen** eine wichtige Rolle. Die Betonung des Wissenstransfers durch Zusammenarbeit mit Dritten ist in diesem Konzept der Geschäftsfeldentwicklung von zentraler Bedeutung. Mit ihr wird der mit der Fokussierungsstrategie verbundenen Gefahr, dass die technologische Weiterentwicklung der Branche außerhalb der Kerngeschäftsfelder stattfindet und so die Wettbewerbsposition des Unternehmens gefährdet, vorgebeugt (vgl. Homp 2000, S.127f.). Die Kooperationspartner sind vor allem Hochschulen, öffentliche Forschungsinstitute und spezialisierte kleine und mittlere Unternehmen. Da diese Kooperationen eine Maßnahme des Innovationsmanagements darstellen, sollen sie durch die Bezeichnung **Innovationskooperationen** von anderen Formen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit abgegrenzt werden. Durch zahlreiche Innovationskooperationen werden Wertschöpfungsnetzwerke geknüpft, die die Funktion „Forschung und Entwicklung“ von außerhalb des Unternehmens stärken. Innovationskooperationen sind dann besonders Erfolg versprechend, wenn beide Partner komplementäre Technologien einsetzen und sich nicht in einem direkten Konkurrenzverhältnis befinden (vgl. Yang/Taylor/Stoltenberg 1999, S.107). Letzteres ist bei Hochschulen und öffentlichen Forschungsinstituten gegeben, da sie als öffentliche Einrichtungen nicht mit der Privatwirtschaft konkurrieren. Kleine und mittlere Unternehmen bedienen als Spezialisten in der Regel andere Märkte als Unternehmen der chemischen Industrie, weswegen auch zwischen ihnen und den Unternehmen der chemischen Industrie keine Konkurrenz zu befürchten ist. Kooperationen werden zwischen den Projekthäusern und Hochschulen und öffentlichen Forschungseinrichtungen eingegangen, um von Erkenntnissen aus der Grundlagenforschung zu profitieren. Die Zusammenarbeit mit kleinen, spezialisierten Unternehmen dient dem Transfer anwendungsnahen Wissens. Es findet eine ständige Abstimmung zwischen den Projekthäusern und den Kooperationspartnern statt, da aus Sicht der Projekthäuser verwertbare Erkenntnisse gefordert sind. Da die Geschäftsbereiche die Projekthäuser mit der Technologieentwicklung beauftragen, haben die Projekthäuser aus Sicht der Geschäftsbereiche eine Servicefunktion. Die Ausgliederung aus dem operativen Geschäft, verbunden mit der ständigen Kontrolle der Projekthäuser

durch die Geschäftsbereiche, kann einen Weg für ein erfolgreiches Innovationsmanagement darstellen (vgl. Dröscher/Leker/Salomo 2001, S.4).

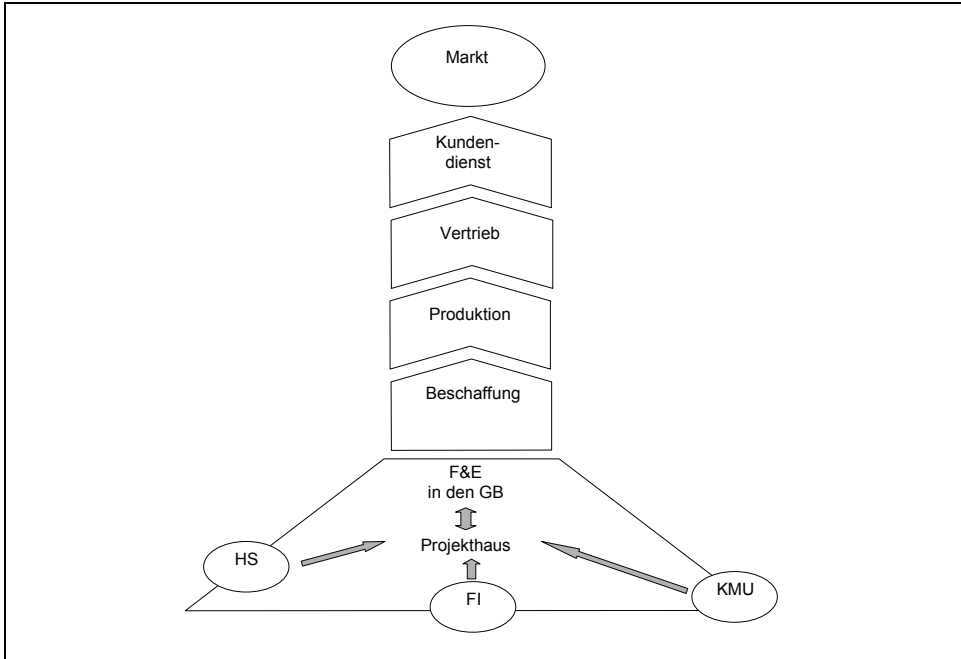


Abb. 3: „Wertschöpfungsturm“: Ausweitung von Forschung & Entwicklung über Unternehmensgrenzen hinweg (eigene Darstellung)

Diese Form der gemeinsamen Technologieentwicklung hat eine Veränderung der Wertschöpfungskette zur Folge. Zum einen werden die Projekthäuser als Träger der strategischen Technologieentwicklung den F&E-Einheiten in den Geschäftsbereichen vorgelagert, die sich nunmehr auf Innovationsprozesse in bestehenden Geschäftsfeldern konzentrieren können (vgl. Krüger 2000, S.35). Zum anderen greift der Anfang der Wertschöpfungskette über die Unternehmensgrenze hinweg, denn er umfasst auch die externen Kooperationspartner. Die Wertschöpfungskette der Degussa weicht somit vom bekannten Bild ab (vgl. Abb. 2). Sie gleicht eher einem „Wertschöpfungsturm“, der auf einem breiten Fundament steht, wie in Abb. 3 dargestellt. Das Fundament stellt die Wertschöpfungsaktivitäten in Forschung & Entwicklung dar, die von den Kooperationspartnern, den Forschungsinstituten (FI), Hochschulen (HS) und kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), den Projekthäusern (PH) und den Geschäftsbereichen (GB) gemeinsam getragen werden. Von den Beteiligten verlangt diese Konstellation ein Umdenken insoweit, als nicht mehr das Unternehmen mit seiner internen F&E-Stärke im Vorder-

grund steht, sondern der Innovationsprozess mit all seinen Interaktionspartnern (vgl. Krüger 2000, S.87ff.).

■ Begleitung von Spin-offs: Ein Beitrag zur Umsetzung der Fokussierungsstrategie

Die Spin-offs, die aus dem Fokussierungsprozess der Degussa AG resultieren, erhalten im Wege des Nurturing Plus Contracting Unterstützung für ihre Etablierung am Standort Marl und ihren Markteintritt. Spin-offs von Aktivitäten, die nicht mehr zum Kernbereich des Unternehmens gehören, entlasten die Wertschöpfungskette, da Mittel nicht mehr gebunden sind und weniger Koordinationsaufgaben anfallen (vgl. Leker 2000, S.251f.).

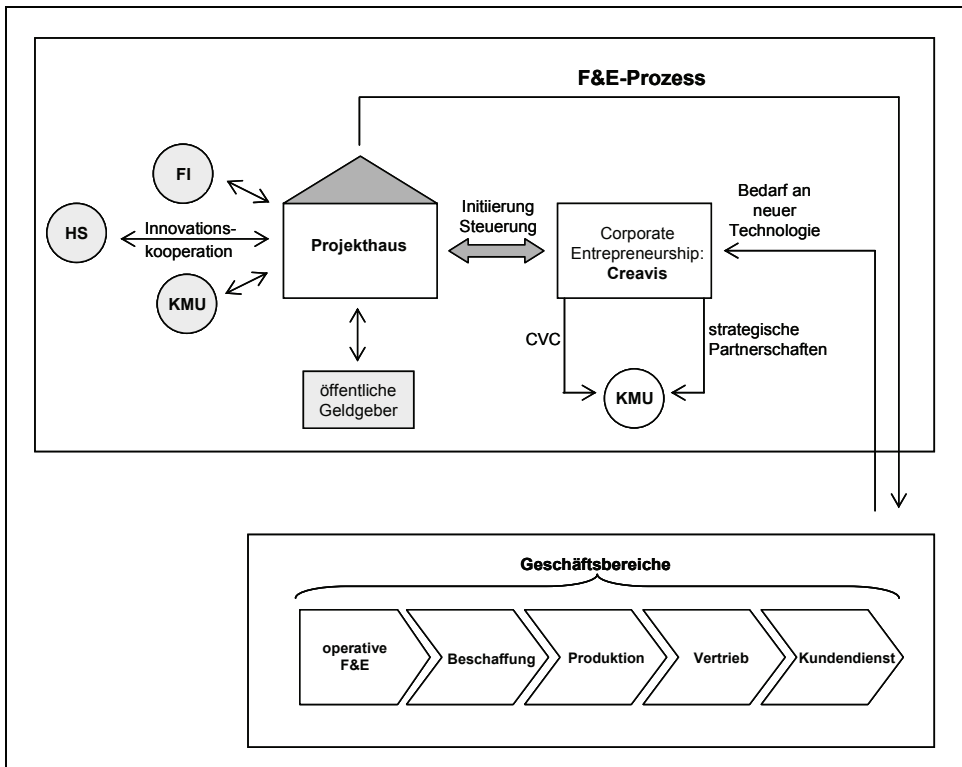


Abb. 4: Corporate Entrepreneurship und seine Auswirkungen auf die Wertschöpfungskette am Beispiel der Degussa AG (eigene Darstellung)

- Corporate Venture Capital: Strategische Partnerschaft mit zukünftigen Technologieführern

Gegenüber jungen Unternehmen, die das Potential zu einer späteren strategischen Partnerschaft besitzen, tritt die Creavis, gegebenenfalls mit weiteren Finanzierungspartnern, als direkter Risikokapitalgeber auf. In dieser Rolle kann sie als Corporate Venture Capital-Gesellschaft mit Inkubator beschrieben werden (vgl. Daniels/Leker/Seeliger 2001, S.6ff.). Die unterstützten Unternehmen haben noch keinen direkten Einfluss auf die Wertschöpfungskette, können aber zu einem späteren Zeitpunkt die Rolle eines Partners in Innovationskooperationen einnehmen.

Das Fallbeispiel zeigt, wie sich eine Neuausrichtung im strategischen Innovationsmanagement eines fokussierten Spezialchemieunternehmens auf die vorderen Glieder seiner Wertschöpfungskette auswirkt: Durch Corporate Entrepreneurship wird die Basis der Wertschöpfungskette verbreitert, der Zugriff auf neue Technologien erleichtert. Der Einfluss externer Kooperationspartner macht die Unternehmensgrenzen durchlässiger. Dadurch verläuft der Wertschöpfungsprozess nicht mehr geradlinig, sondern an seinem Beginn finden vielfältige Interaktionen und Rückkopplungen statt, wie in Abb. 4 schematisch dargestellt ist.

6. Fazit

Die aktive Gestaltung der Wertschöpfungskette durch die Einbindung strategisch relevanter Partner stellt eine zentrale Herausforderung an das Management von Unternehmen der chemischen Industrie dar. Die Darstellung des Fallbeispiels verdeutlicht, dass sich den Unternehmen insbesondere im Bereich des Innovationsmanagements vielfältige Möglichkeiten eröffnen, die ressourcenintensiven Aufgaben im Bereich der Grundlagenforschung und der angewandten Forschung durch Wertschöpfungsnetzwerke zu gestalten.

Die Nutzung von Wertschöpfungsnetzwerken beschränkt sich aber nicht nur auf die hier betrachteten vorderen Glieder der Kette bzw. die Basis des Wertschöpfungsturmes. Für Unternehmen der chemischen Industrie stellt sich die Frage nach der Einbindung von Wertschöpfungsnetzwerken vielmehr in allen Bereichen der Wertkette. So sind die Unternehmen wie in kaum einer anderen Branche in die Lage versetzt, ihre Zielkunden durch die Gestaltung ihrer unternehmenseigenen Wertkette zu variieren. Sie können durch die gezielte Etablierung von Wertschöpfungsnetzwerken ihre Wertkette und ihr Zielkundenportfolio simultan gestalten. Gerade in dieser simultanen Gestaltung liegt ein zentraler Erfolgsfaktor für die nachhaltige Behauptung im Wettbewerb.

Literaturverzeichnis

- Aliouat, B. (2001): A resource-based view of small firms' technological alliances: Explaining the capture of value from the deployment of strategic resource; Vortrag auf der 21. Annual International Conference der Strategic Management Society, San Francisco 2001.
- Burgelman, R. A. (1984): Designs for Corporate Entrepreneurship in Established Firms, in: *California Management Review*, 26(3), 1984, S.154–165.
- Daniels, H. v./Leker, J./Seeliger, C. W. (2001): Corporate Venture Capital – der Weg zur erfolgreichen Erschließung neuer Technologien?, Münster 2001.
- Dröscher, M. (1999): Wege zur Innovation, Marl 1999.
- Dröscher, M./Leker, J./Salomo, S. (2001): Strategic innovation management in a multi-business corporation: The case of Creavis; Vortrag auf der 20. Annual International Conference der Strategic Management Society, Vancouver 2000.
- Düttmann, B. (1989): Forschungs- und Entwicklungskooperationen und ihre Auswirkungen auf den Wettbewerb, Bergisch Gladbach / Köln 1989.
- Große, U./Hartmann, F.; Voß, R. (1998): Internationale Trends in der Biotechnologie, Berlin 1998.
- Hamel, G./Prahalad, C. K. (1989): Strategic Intent, in: *Harvard Business Review*, May-June 1989.
- Heegewaldt, H. (2001): Das Produktmanagement im Unternehmensbereich Zwischenprodukte der BASF, in: Festel, G.; Hassan, A.; Leker, J.; Bamelis, P. (Hrsg.), *Betriebswirtschaftslehre für Chemiker*, Berlin / Heidelberg 2001.
- Herrmann, W. A. (2001): Chemie: Intellektuelles Handwerk, wissenschaftliches Faszinosum, Wirtschaftsfaktor, Jobmaschine; Vortrag vor dem Industrieverband AGRAR e. V. am 10. Mai 2001 in Hamburg.
- Homp, C. (2000): Strategische Optionen im erfolgreichen Unternehmenswandel, in: Krüger, W. (Hrsg.), *Excellence in change*, Wiesbaden 2000.
- Krüger, W. (2000): Strategische Erneuerung: Probleme, Programme und Prozesse, in: Krüger, W. (Hrsg.), *Excellence in change*, Wiesbaden 2000.
- Leker, J. (2000): Die Neuausrichtung der Unternehmensstrategie, Tübingen 2000.
- Nicnerski, N. (2001): Ausgestaltung der strategischen Konkurrenzanalyse in der Chemie-, Pharma- und Biotechnologiebranche, in: *Manuskripte aus dem Institut für betriebswirtschaftliches Management im Fachbereich Chemie und Pharmazie*, Nr. 4, Münster 2001.
- o. V. (o. J.): Creavis GmbH: Wir über uns; Internetauftritt des Unternehmens.

- o. V. (2001): Statistisches Bundesamt; Jahresdaten 2001: Rangfolge der Handelspartner im Außenhandel.
- o. V. (2003): Handelsblatt v. 03.12.03.
- Pisano, G. P. (1990): The R&D boundaries of the firm: An empirical analysis, in: *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 1990, S.153–177.
- Porter, M. E. (2000): *Wettbewerbsvorteile*, 6. Aufl., Frankfurt 2000.
- Powell, W. W./Koput, K. W./Smith-Doerr, L. (1996): Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology, in: *Administrative Science Quarterly*, 41, 1996, S.116–145.
- Röthel, T./Farha, G. A./Hoffmeister, D. F. (2001): Managing Commodity Portfolios, in: Budde, F./Farha, G. A./Hoffmeister, D. F./Krämer, K. (Hrsg.), *Value Creation*, Weinheim 2001.
- Süverkrüp, C. (1992): *Internationaler technologischer Wissenstransfer durch Unternehmensakquisition*, Frankfurt a. M. 1992.
- Teece, D. J. (1996): Firm organization, industrial structure, and technological innovation, in: *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 31, 1996, S.193–224.
- Weisenfeld, U. (2001): *Marketing – Grundlagen und Anwendungen*, in: Festel, G.; Hassan, A.; Leker, J.; Bamelis, P. (Hrsg.), *Betriebswirtschaftslehre für Chemiker*, Berlin / Heidelberg 2001.
- Willers, Y./Jung, U. (2000): Gibt es das überhaupt: Spezialchemie?, in: *Nachr. Chem.*, 48, 2000, S.1374–1377.
- Yang, X./Taylor, M. C./Stoltenberg, C. (1999): Assessing the effects of structural and project characteristics on R&D strategic alliance performance: A unified approach, in: *Journal of High Technology Management Research*, 1999, 10(1), S.105–121.

Uwe Kolks

Wertschöpfungsnetzwerke im Energiemarkt

1. Einleitung.....	284
2. Veränderungsdynamik im leitungsgebundenen Energiemarkt	284
2.1 Technische und wettbewerbliche Branchenstruktur.....	284
2.2 Liberalisierung und Wettbewerbsdynamik.....	286
2.3 Strukturveränderungen entlang der Wertkette.....	289
3. Netzwerkstrukturen als Wettbewerbsvorteil.....	291
3.1 Anwendungsfelder im Strommarkt	291
3.2 Know-how-Vernetzung im E-business	294
3.3 Risikooptimierung im Stromhandel	298
3.4 Kostensynergien durch Shared Services	300
4. Ausblick.....	302

1. Einleitung

Durch die Deregulierung der EU-Strommärkte wurde die Wertkette der Unternehmen entflochten und rekonstruiert. Insbesondere im deutschen Markt, der seit 1998 vollständig liberalisiert ist und mit rund 1.000 Marktteilnehmern pluralistisch strukturiert ist, hat sich durch diese einschneidenden Veränderungen das Interesse an Netzwerken deutlich intensiviert. Neue Marktanforderungen, Wettbewerbsdruck und technologische Herausforderungen wie in der Informationstechnologie sind Beispiele für Treiber zahlreicher Kooperationen, Partnerschaften und Verflechtungen. Auf der Grundlage der wesentlichen Charakteristika und Entwicklungen der Strombranche werden im Folgenden ausgewählte Netzwerkansätze in ihren Ursachen und Möglichkeiten vorgestellt.

2. Veränderungsdynamik im leitungsgebundenen Energiemarkt

2.1 Technische und wettbewerbliche Branchenstruktur

Die technischen Besonderheiten sowie der staatliche Einfluss auf Ausbau und Weiterentwicklung der Strom- und Gasversorgungssysteme, den leitungsgebundenen Energien, prägen nach wie vor die Branche. Da die meisten EU-Strommärkte weitreichend liberalisiert sind (vgl. Abb. 1), während hinreichende Erfahrungen aus der Öffnung der Erdgasmärkte noch nicht vorliegen, wird im Weiteren der Schwerpunkt auf die Elektrizitätsbranche - hier auf den seit 1998 zu 100 % geöffneten deutschen Markt - gelegt.

Mit zu Beginn der Liberalisierung in 1998 über neunhundert kommunalen, regionalen und überregionalen Unternehmen ist der deutsche Strommarkt in Europa einzigartig. Diese pluralistische Konstellation erklärt sich aus der Entstehungsgeschichte der Stromversorgung. Die kommunale Eigenversorgung war zu Beginn des 20. Jahrhunderts ein starker Treiber für die Entstehung einer modernen Industriegesellschaft. Aufbauend auf kommunalen Betrieben gründeten die Länder zum Bau von Großherzeugungsanlagen und regionalen Transportnetzen schrittweise eigene Versorgungsgesellschaften. Demarkationsverträge regelten die Abgrenzung regionaler Versorgungsmonopole. In Konzessionsverträgen gewährten Kommunen Versorgungsunternehmen gegen Gebühr das ausschließliche Wegerecht zur Versorgung von Kunden im kommunalen Gebiet. In Folge

der zunehmenden Kapazitätserfordernisse und zum Ausgleich von Erzeugung und Bedarf entstand ein überregionales Netz-Verbundsystem.

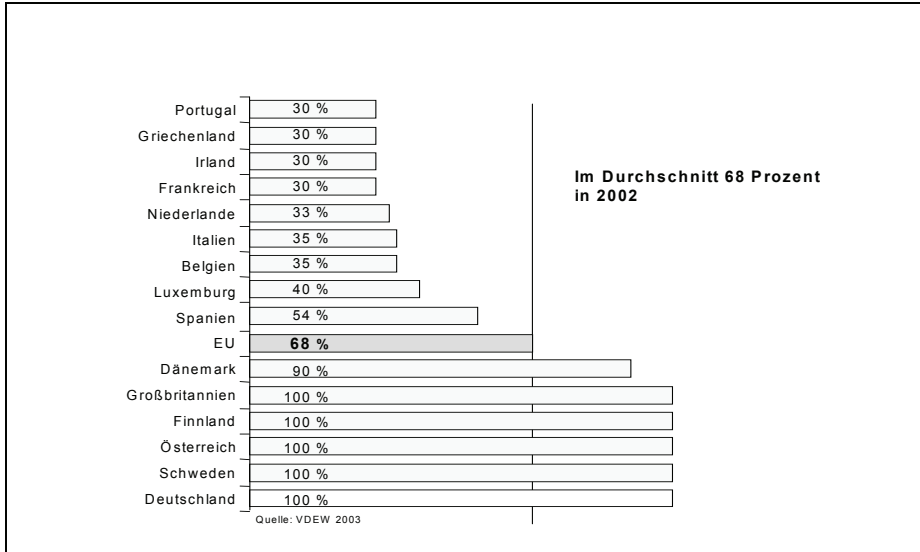


Abb. 1: Strommarktöffnung in der EU

Als **technische Besonderheiten**, die den Markt auch nach der Öffnung stark beeinflussen, gelten allgemein die Leitungsgebundenheit, die Nichtspeicherbarkeit und die Kapitalintensität. Ein mehrstufiges, vollständig integriertes Netzsystem (**Leitungsgebundenheit**) übernimmt die Übertragung und Verteilung des Stroms zwischen den Erzeugungsanlagen und den Kunden. Dieses besteht aus einem überregionalen Höchstspannungsnetz (380/220 kV), regionalen und kommunalen Hoch- und Mittelspannungsnetzen (110/20 kV) und dem 0,4 kV Niederspannungsnetz zur unmittelbaren Belieferung von Privatkunden. Das überregionale Höchstspannungsnetz im westlichen Kontinentaleuropa inklusive der osteuropäischen Länder Polen, Tschechien, Slowakei und Ungarn ist ein technisch und energiewirtschaftlich vollständig integriertes System, das darüber hinaus durch Gleichstromkupplungen mit Großbritannien und Skandinavien verbunden ist. Es erfüllt alle Voraussetzungen für einen europaweiten Stromhandel. Daneben ist die **Nichtspeicherbarkeit** von Strom eine wesentliche Rahmenbedingung des Marktes. Strom muss im Moment der Nachfrage produziert werden. Zur jederzeitigen Sicherung der Belieferung müssen Kraftwerke und Netze die maximal mögliche Nachfrage, die Lastspitze, decken können. Versorgungssicherheitsziele haben zu Monopolzeiten dementsprechend zu Überkapazitäten insbesondere im Bereich der Erzeugung geführt.

Die **Kapitalintensität** von Bau und Instandhaltung der Erzeugungs- und Transportanlagen stellt die dritte Besonderheit dar. Aus dieser Intensität ergibt sich die Anforderung der Nutzung von Größendegressionseffekten, also möglichst niedrigen spezifischen Investitions-, Instandhaltungs- und Betriebskosten. Während im Monopol einer entsprechenden Kapazitätsvorhaltung eine gesicherte Erstattung der Kosten gegenüberstand, ergibt sich im geöffneten Markt ein vollständig neues strategisches Investitionskalkül. Nur eine nachhaltig wettbewerbsfähige Kostenstruktur einer Erzeugungsanlage ermöglicht eine hohe Produktionsauslastung im dynamischen Marktumfeld.

Die technischen Gegebenheiten sowie die politisch beeinflusste Entstehungsgeschichte haben entlang der Wertkette Erzeugung, Transport, Handel, Verteilung und Vertrieb eine räumlich geprägte Unternehmenslandschaft hervorgerufen. Überregionale Verbundunternehmen, regionale Verteilunternehmen und kommunale Stadtwerke sind die traditionellen Marktteilnehmer. Dabei sind die Verbundunternehmen traditionell vornehmlich in der Erzeugung und dem Höchstspannungsnetz positioniert, während regionale und kommunale Unternehmen tendenziell ausschließlich in der Verteilung und dem Vertrieb tätig sind. Ausnahmen bilden einzelne größere Stadtwerke, die aufgrund von Fernwärmeaktivitäten in der Erzeugung investiv tätig wurden. Inzwischen sind Verbundunternehmen jedoch teilweise vertikal vollständig integriert, in Einzelfällen rückwärts integriert bis in die Brennstoffmärkte.

2.2 Liberalisierung und Wettbewerbsdynamik

Im April 1998 ist in Deutschland das neue Energiewirtschaftsgesetz in Kraft getreten, mit dem die EU-Binnenmarkttrichtlinie in nationales Recht umgesetzt wurde. Die bislang geschlossenen Versorgungsgebiete wurden abgeschafft. Jeder Kunde kann den Lieferanten frei wählen. Damit ist Strom eine „normale“ Handelsware. Die Netzbetreiber besitzen allerdings aufgrund ihrer Eigentumsrechte weiterhin ein **natürliches Monopol**. Jeder Lieferant muss das zum jeweiligen Kunden führende Netz nutzen. Jedoch müssen die Netzbetreiber Dritten ihre Netze zur Stromdurchleitung öffnen. Die Kalkulationsgrundlagen für die diskriminierungsfreie Netznutzung sind in einer Verbändevereinbarung zwischen dem VDEW (Verband der Elektrizitätswirtschaft), dem VKU (Verband Kommunaler Unternehmen e.V.) und dem VIK (Verband der industriellen Energie- und Kraftwirtschaft e.V.) geregelt. Durch diese privatrechtliche Vereinbarung wurde eine staatliche Regulierung vermieden.

Voraussetzung für die Überprüfbarkeit des offenen Netzzugangs und der veröffentlichten Netznutzungsentgelte der einzelnen Betreiber ist die Entflechtung der bisher vertikal integrierten Wertschöpfungskette. Die Wettbewerbsbereiche Erzeugung, Handel und Vertrieb sind von den natürlichen Monopolbereichen Transport (Höchstspannungsnetz) und Verteilung (Hoch-, Mittel- und Niederspannungsnetz) getrennt zu behandeln. Das Energiewirtschaftsgesetz von 1998 sieht die getrennte Rechnungslegung für die Bereiche

Erzeugung, Transport, Verteilung sowie für Aktivitäten außerhalb des Strombereichs vor (vgl. Renz 2001, S. 201). Die Kartellbehörden können so die Missbrauchsaufsicht für den Liberalisierungsweg des „verhandelten Netzzugangs“ ausüben.

Dieser umfassende Liberalisierungsschritt hat dem Wettbewerb einen enormen Dynamisierungsschub gegeben. Im Privatkundensegment sanken die Preise in den ersten zwei Jahren um ca. 20 %, im Industriekundenbereich um ca. 30 %, teilweise um bis zu 50 % und Stadtwerke erzielten Einkaufsvorteile von fast 60 %. Dabei wechselten in Summe rund 5 % der Privatkunden den Lieferanten, 25 % kauften bei dem bestehenden Lieferanten neue, günstigere Produkte. Bei den Großkunden wechselten mehr als 30 % den Lieferanten, aber nahezu sämtliche Kunden schlossen neue Verträge ab (vgl. VDEW-Kundenfokus 2002). Die Verbändevereinbarung erleichterte durch das sogenannte **All-Inclusive-Modell** diesen Wechsel. Der Kunde bekommt für Stromlieferung und Netzentgelt das Angebot aus einer Hand und muss nicht zwei Verträge schließen.

Dieses Instrument hat zusammen mit der wesentlich vereinfachten Genehmigungspflicht für die Aufnahme des Stromversorgungsgeschäfts den Eintritt neuer Marktteilnehmer gefördert (vgl. Laker/Herr 2000, S.20). 200 neue Anbieter, davon 100 ausländische Unternehmen, sind in den Markt eingetreten (vgl. VDEW 2003). Zusammen mit den rund 900 etablierten Unternehmen wurden den Privatkunden zeitweise mehr als 3.000 Produkte bzw. Tarife angeboten.

In diesem Wettbewerbsbereich **Vertrieb** sind zunehmend neue Kernkompetenzen zur erfolgreichen Abwicklung des Geschäfts erforderlich. Insbesondere die energiewirtschaftliche und kaufmännische Abrechnung sowie das Inkasso sind komplexe Herausforderungen. Milliarden von Kunden- und Abrechnungsdaten der ca. 1.000 Anbieter sind untereinander für den Transfer aufzubereiten. Kompetenzbereiche wie Energiedatenmanagement, Lieferantenwechsel und Netzaabrechnung sind zu erschließen und bedeuten erhöhte Investitionen in die Informationstechnologie (IT).

Darüber hinaus ist der **Stromeinkauf** ein Kompetenzfeld, das völlig neue Anforderungen an das einzelne Unternehmen stellt. Das Abnahmeprofil der Kunden ist nicht nur mit dem Beschaffungsportfolio energiewirtschaftlich in Deckung zu bringen, sondern die Preisrisiken sind auch entsprechend abzusichern. Insbesondere Unternehmen ohne Erzeugungsbasis sehen sich den Herausforderungen eines ausgebauten Risikomanagement gegenüber. Die Nichtspeicherbarkeit als technische Besonderheit des Stromgeschäfts erhöht zusätzlich die Komplexität. Im deutschen Handelsmarkt, der sich in den OTC- und den Börsenbereich strukturiert, hat sich inzwischen eine integrierte Strombörse für das Spot- und Termingeschäft mit rund 120 Teilnehmern etabliert. Forwardgeschäfte wie Jahreslieferungen werden allerdings noch vornehmlich über den OTC-Markt abgewickelt.

Maßgeblich für die Wettbewerbsdynamik und den Preiskampf waren die Überkapazitäten im **Erzeugungsbereich**. Die in Deutschland 1998 vorhandenen rund 25.000 MW Überkapazität haben einen entscheidenden Einfluss auf den drastischen Preisverfall. Der

Kostendruck wurde noch verstärkt durch die geografische Lage Deutschlands. Das aus-gebaute Netzsystem zu den angrenzenden neun Nachbarstaaten erlaubt ein zusätzliches Importvolumen von ca. 11.000 MW. Stilllegungsprogramme in der Größenordnung von ca. 10.000 MW waren die Folge. Strategisches Ziel eines Commodity-Erzeugers muss die Kostenführerschaft bei einem optimierten Risikoprofil hinsichtlich Brennstoff-Mix, Kraftwerks-Größe und -Standorten sein. Größenvorteile sind nachhaltig zu erschließen.

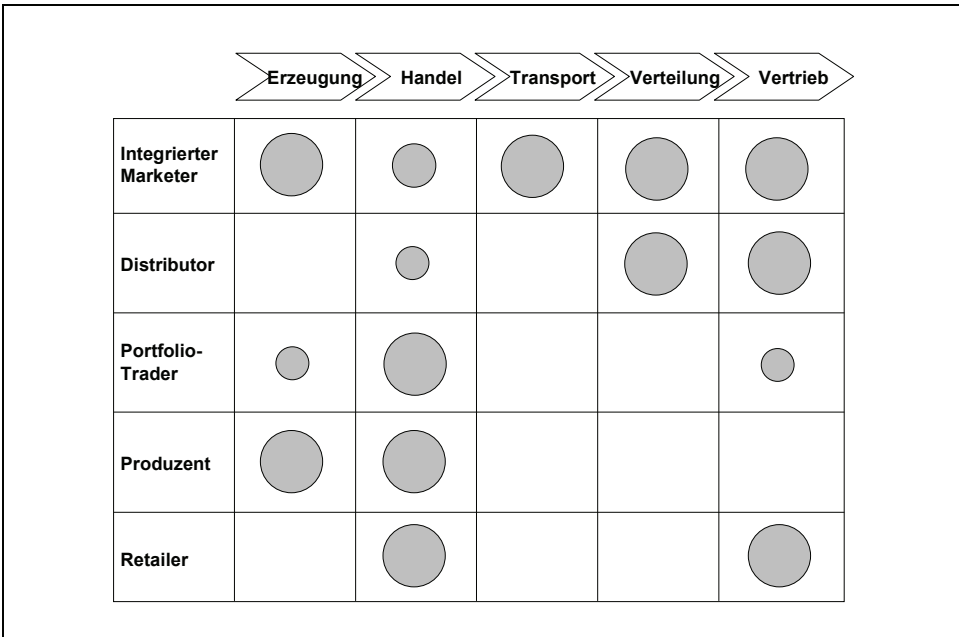


Abb. 2: Geschäftsmodelle

Diese Entwicklungen in den einzelnen Wertschöpfungsstufen haben auch neue Geschäftsmodelle ermöglicht. Abb. 2 verdeutlicht unterscheidbare Modelle. Dabei wird die Bedeutung des **Stromhandels** als Verbindungselement zwischen Erzeugung und Vertrieb sichtbar. Während die vertriebsorientierten Anbieter (Retailer) den Handel zur Beschaffungsoptimierung benötigen, ist für Produzenten der Handel die Vermarktungsplattform. Die vertikal integrierten Unternehmen (Integrierter Marketer) setzen den Handel insbesondere zur System- bzw. Portfoliooptimierung im Sinne eines Make-or-Buy-Optimums ein. Die neuen Marktteilnehmer sind vorwiegend Portfolio-Trader oder Retailer.

2.3 Strukturveränderungen entlang der Wertkette

Die Überkapazitäten in der Erzeugung und damit die sinkenden Großhandelspreise haben einen maßgeblichen Einfluß auf die Wachstums- und Kooperationsstrategie der etablierten Marktteilnehmer. Die Erzeuger streben margenorientiert in Richtung Vertrieb bzw. Kundenbasis den Ausbau der Wertschöpfungskette an, um überschüssige Kapazitäten nicht ausschließlich über den Stromhandel bzw. an wettbewerbsintensive Großkunden absetzen zu müssen. Regionale Verteilunternehmen, die in Deutschland inzwischen weitestgehend konzerngebunden sind, benötigen aufgrund ihrer preissensiblen Kundenstruktur Kostensynergien. Als Gewinner der Liberalisierung lassen sich grundsätzlich die Stadtwerke bezeichnen. Mit einer günstigen Kundenstruktur, die einen hohen Anteil von Privatkunden mit hoher Kundenbindung umfasst, profitieren sie auf der Einkaufsseite erheblich vom Preiskampf im Großhandelsmarkt. Die öffentlichen, vornehmlich kommunalen Anteilseigner nutzen aufgrund ihrer Finanznot die Gunst der Stunde zum vollständigen oder teilweisen Verkauf. Das starke Interesse von Verbundunternehmen und regionalen Verteilunternehmen an der Vorwärtsintegration und die Finanzprobleme der Kommunen werden im Sinne einer Win-Win-Situation positiv von beiden Seiten genutzt. Darüber hinaus treiben die veränderten Kernkompetenzanforderungen zahlreiche Stadtwerke in horizontale und vertikale Kooperationen.

Insgesamt stellt sich die Strukturveränderung fünf Jahre nach der Liberalisierung wie folgt dar: Bis 2002 wurden 25 Fusionen mit rund 60 beteiligten Unternehmen umgesetzt. Daneben wurden 80 Kooperationen mit rund 500 beteiligten Unternehmen eingegangen (vgl. VDEW 2002). An mehr als 100 Stadtwerken wurden vornehmlich Minderheitsbeteiligungen erworben.

Abb. 3 verdeutlicht die Veränderung der deutschen Branchenstruktur im Gesamtüberblick (vgl. VDEW 2002). Treiber für die Fusionen der vertikal integrierten Verbundunternehmen ist die zunehmende Europäisierung bzw. Internationalisierung in diesem Segment. Größenvorteile sind u. a. aufgrund der Kapitalintensität des Geschäfts unumgänglich. Daneben sind mit wachsendem Portfolio die Risiken in den Wertschöpfungsstufen besser beherrschbar.

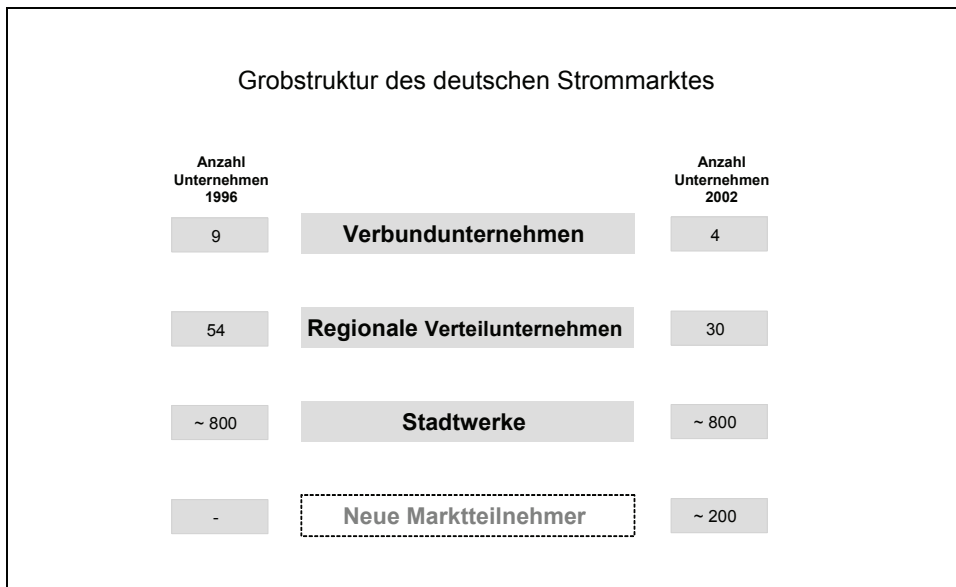


Abb. 3: Veränderungen der Branchenstruktur

Auch im Bereich der konzerngebundenen, regionalen Unternehmen waren horizontale Fusionen dominierend. Im bisher stark zersplitterten Markt ist das Ziel der Konzerne, auch im Verteilungs- und Vertriebsbereich Größensynergien auszuschöpfen.

Durch die Minderheitsbeteiligungen an Stadtwerken werden Partnerschaften geschaffen. Die kommunalen Anteilseigner behalten den maßgeblichen Einfluss, das Stadtwerk bleibt in seinen unternehmerischen Entscheidungen weitreichend unabhängig. Das Stadtwerk hat jedoch Zugang zu den Fähigkeiten und Möglichkeiten eines Konzernnetzwerks.

Für die neuen Marktteilnehmer stellen diese Strukturveränderungen Chancen und Risiken dar. Einerseits kann über den Erwerb von Beteiligungen ein signifikanter Wachstumsschritt getan werden. Andererseits sind zur nachhaltigen Positionierung mehrere Beteiligungsschritte erforderlich, um im Konzentrationsprozess nicht zwischen den Stühlen zu sitzen. Diese Kapitalkraft weisen nur wenige Akteure auf.

Für die neuen Nischenanbieter, die sich auf internes Wachstum durch Neuakquisition im Handel und Vertrieb fokussieren, ist das Wechselverhalten entscheidend. Die bislang begrenzte Wechselbereitschaft der Privatkunden hat bereits eine Marktberreinigung beginnen lassen. Die hohen Marketing- und Vertriebsausgaben beim Markteintritt können nur über einen begrenzten Zeitraum finanziert werden.

3. Netzwerkstrukturen als Wettbewerbsvorteil

3.1 Anwendungsfelder im Strommarkt

Verschiedene Treiber haben in der beschriebenen Markt- und Wettbewerbskonstellation Netzwerke zwischen Unternehmen im Strommarkt entstehen lassen. Wesentlich sind hier

- die Erschließung von Wachstumspotenzialen,
- die Ausschöpfung von Größenvorteilen bzw. Kostensynergien,
- die Risikoteilung,
- der Know-how-Transfer in wettbewerblich zeitkritischen Bereichen.

Diese Treiber wirken in einzelnen Situationen mit unterschiedlicher Intensität, aber grundsätzlich doch zusammen und fördern so Kooperationen/Partnerschaften.

Innerhalb der Wertschöpfungskette ist die Relevanz dieser Einflussgrößen insbesondere im Vertrieb und Handel groß. Veränderten marktseitigen Anforderungen in den einzelnen Kundensegmenten werden mit Vertriebspartnerschaften begegnet. Bspw. fordern energieintensive Großkunden, die in Deutschland aber auch international an mehreren Standorten tätig sind, nicht mehr wie zu Zeiten geschlossener Versorgungsmärkte eine standortbezogene Vollversorgung, sondern standortübergreifende Lieferkonzepte. Die Struktur der Belieferung (Handelsprodukte, Vertriebsprodukte) und damit die Risikoübernahme, Transport- bzw. Durchleitungskonzepte sowie ggf. die Einbindung von Eigenzeugungsanlagen des Kunden überfordern häufig einzelne Anbieter. Neue Vertriebsfähigkeiten, ausgebauten IT-Systeme und eine wettbewerbsfähige Kostenstruktur sind erforderlich, um diese Kundengruppen profitabel beliefern zu können.

Aber auch im Privatkundensegment gilt es, die neuen Anforderungen möglichst schnell, kostengünstig und qualitativ hochwertig zu erfüllen (vgl. Laker/Herr 2000, S. 27). Hier waren Investitionen in die Kundenbetreuung bzw. in Customer Care Center sowie in Abrechnungssysteme erforderlich. Einzelne Anbieter haben nicht die kritische Größe, um diese Investitionen wettbewerbsfähig darstellen zu können. Partnerschaften werden deshalb angestrebt. Abb. 4 veranschaulicht einzelne Herausforderungen im Vertrieb.

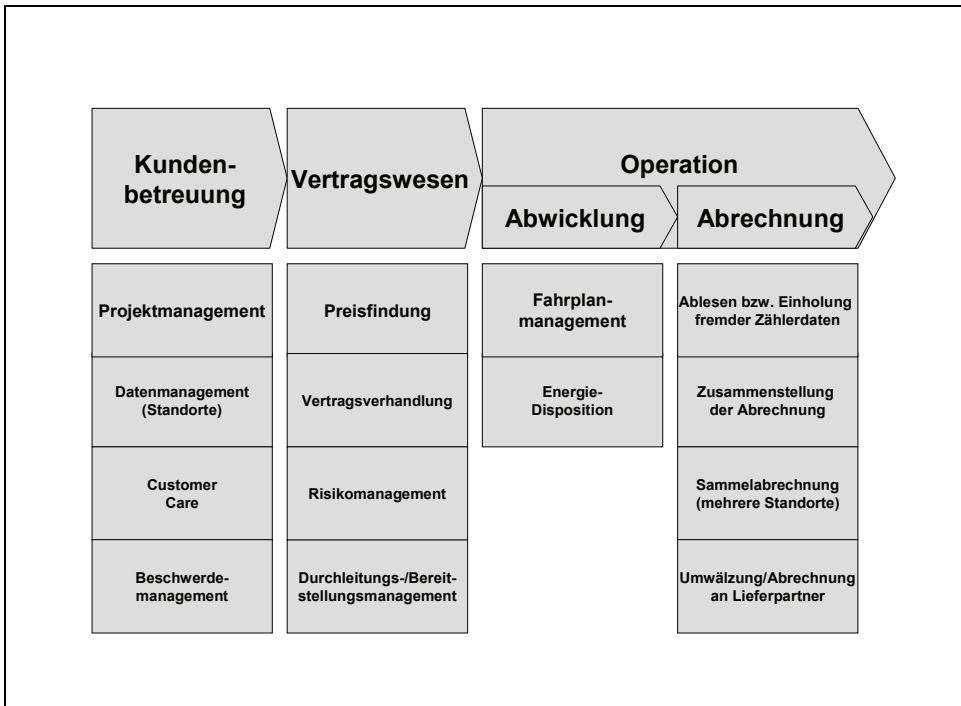


Abb. 4: Herausforderungen im Stromvertrieb

Diese Beispiele verdeutlichen, warum in diesem „Learning Race“ Netzwerkverbindungen gesucht werden. Wettbewerbsnachteile sind zu vermeiden (vgl. Sydow 2001, S. 316). Dieses schließt auch Partnerschaften zwischen Energielieferanten und energieintensiven bzw. preissensiblen Großkunden ein. Aus Sicht des Energielieferanten wird die Integration des Kunden in die Wertschöpfungskette angestrebt, der Kunde fokussiert sich auf seine Kernkompetenzen und sucht Outsourcing-Lösungen.

Die umgesetzten Netzwerktypen lassen sich entsprechend der Differenzierung in Abb. 5 strukturieren. Unter vertikalen Netzwerken werden Kooperationen entlang der Liefer- bzw. Übertragungskette verstanden, das heißt, zwischen Verbundunternehmen und regionalen Versorgungsunternehmen bzw. zwischen regionalen Versorgungsunternehmen und Stadtwerken. Horizontale Netzwerke sind Kooperationen auf einer Liefer- bzw. Übertragungsstufe, z. B. zwischen Regionalversorgern und zwischen Stadtwerken. Grundsätzlich ist die Netzwerkführerschaft unabhängig vom Netzwerktyp. Die Partnerschaft kann hierarchisch und auch hierarchiefrei gestaltet sein.

Diese jeweiligen Netzwerke können dauerhaft oder temporär angelegt sein. Von einer dauerhaften Partnerschaft wird dann ausgegangen, wenn durch Beteiligungen formale

Strukturen geschaffen werden. Gemeinschaftsunternehmen sind hier genauso vorstellbar wie die Netzwerkentwicklung eines Regionalversorgers durch den Anteilsverkauf an mehreren Stadtwerken. Als temporäre Netzwerke werden projektbezogene Kooperationen eingestuft wie bspw. vertriebliche Kooperationen in Bietergemeinschaften oder unternehmensübergreifend angegangene Projekte (z.B. IT, E-business).

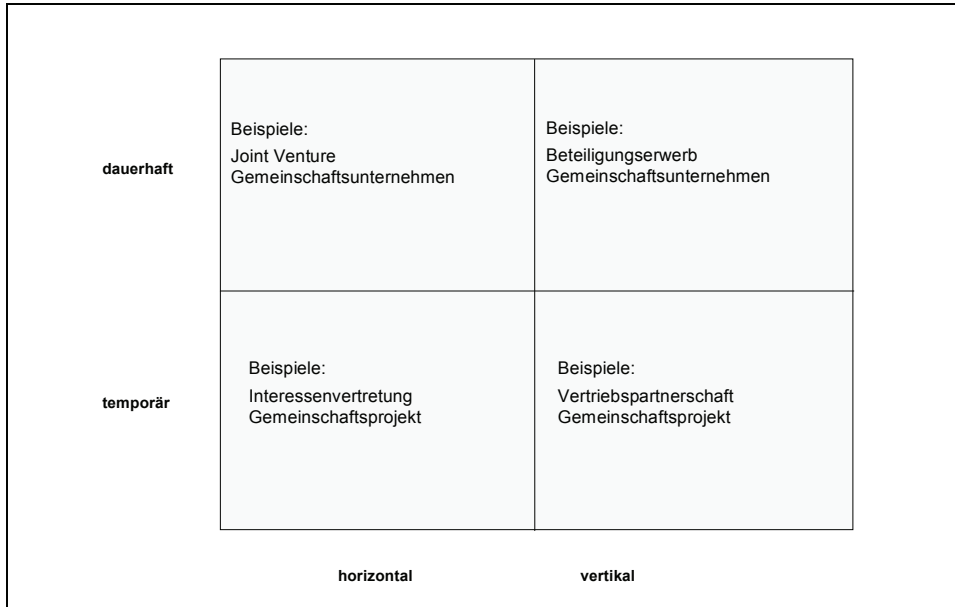


Abb. 5: Netzwerktypen

Wie bereits aufgezeigt, hat die Wettbewerbsdynamik im deutschen Strommarkt zu einem Konzentrationsprozess durch vertikale Verflechtungen geführt. Fusionen und Minderheitsbeteiligungen waren hier vorrangig zu beobachten. Auf diese Strukturveränderungen soll im Folgenden nicht weiter eingegangen werden. Herausfordernd sind vielmehr die horizontalen Kooperationen, die den Fokus Innovation, Risikoteilung und Kostensynergien haben. Vor dem Hintergrund der erforderlichen Beherrschung von Schnelligkeit und Komplexität sollen im Folgenden ausgewählte Netzwerkansätze und -herausforderungen in den Bereichen E-business, Stromhandel und Shared Services näher betrachtet werden. In Abb. 6 ist das jeweilige Treiberprofil dieser Netzwerkansätze skizziert.

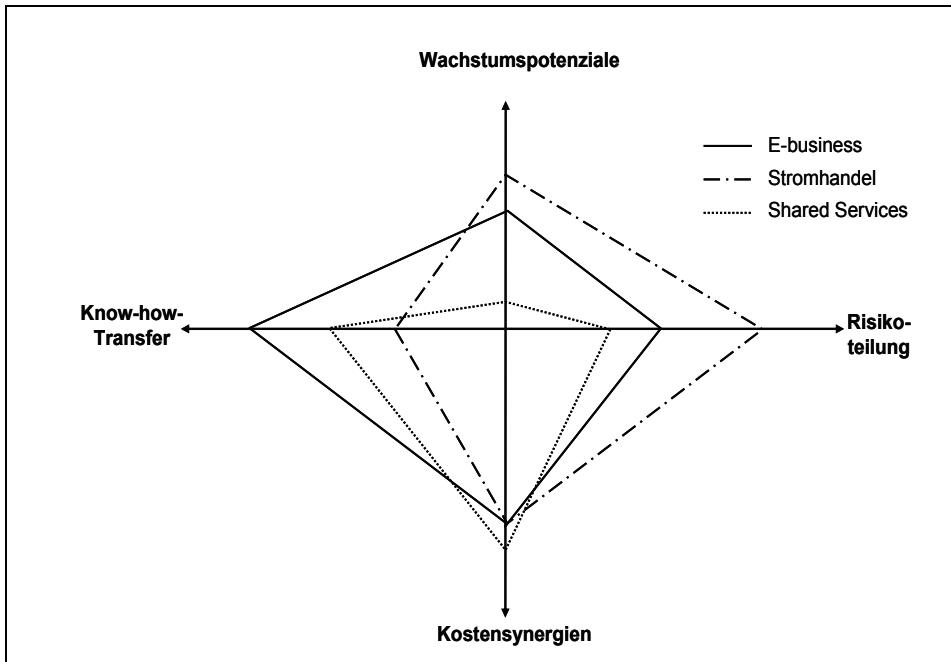


Abb. 6: Ausgewählte Netzwerkprofile

3.2 Know-how-Vernetzung im E-business

Es ist inzwischen eine „Binsenweisheit“, dass die dynamischen Entwicklungen der New Economy-Unternehmen trotz des Scheiterns zahlreicher Geschäftsmodelle Potenziale für traditionelle Industrieunternehmen bieten (vgl. Krüger 2002, S.65). Insbesondere Dienstleistungsunternehmen mit Massenprozessen nutzen immer mehr Web-basierte Anwendungen, um unternehmensinterne Prozesse und die Interaktion mit Geschäftskunden schneller und kostengünstiger abzuwickeln. Das Privatkundengeschäft hingegen entwickelt sich Web-basiert nur langsam. Auch Energieunternehmen erfüllen zahlreiche Voraussetzungen, um die Vorteile des E-business zu nutzen. Hier ausgewählte Beispiele:

- Der **Strom- und/oder Gasanschluss** ist ein Massenprozess, an dem sowohl zentrale Verwaltungsbereiche, dezentrale technische Bereiche als auch externe Dienstleister wie Installateure beteiligt sind. Web-basierte Workflow-Konzepte, die den Prozess von der Anfrage bis zur Anschlussfreischaltung regeln, bieten hier hohe Effizienzpotenziale. Installateure können über Extranet-Anbindungen ihre Dienstleistungen abrufen und die Dokumentation der Bearbeitung direkt in die Systeme des Auftragge-

bers bzw. des Energieunternehmens einstellen. Es entsteht eine workflow-gestützte elektronische Bauabwicklung. Medienbrüche entfallen, für den Kunden ist jederzeit transparent, wo der Prozess steht. E-business-Anwendungen werden mit den Backend-Systemen wie Abrechnungssystemen verknüpft.

- Auch im Bereich von **Betrieb und Instandhaltung** von Netzsystemen (Leitungen, Umspannanlagen, Schaltanlagen) bietet E-business Effizienzpotenziale. Technische Außendienstmitarbeiter können über das Internet mit Hilfe von Handheld-Geräten technische Daten aus dem System abfragen und Inspektions- und Wartungserkenntnisse direkt wieder für die Weiterbearbeitung kommunizieren. Workflow-Konzepte sichern bei der großen Zahl von Objekten effiziente Arbeitsabläufe. Die E-business-Technologie bietet die Möglichkeit, die Benutzerfreundlichkeit so weit zu entwickeln, dass auch ungeübte technische Fachkräfte mit entsprechender Schulung die Anwendungen nutzen können.
- Insbesondere energieintensive Großkunden mit mehreren Standorten sind immer mehr an einem aktiven **Lastmanagement** interessiert. Der Web-basierte Zugang zu den kontinuierlichen Lastgangmessungen, die per Zählerfernabfrage erfolgen, bietet die Möglichkeit, den Energieverbrauch zu optimieren. Neben dieser online-Bereitstellung von energiewirtschaftlichen Daten sind die Kunden auch an kaufmännischen Abrechnungsdaten zu den einzelnen Unternehmensstandorten per Internet interessiert.

Für die Energieunternehmen sind derartige E-business-Chancen in zweifacher Hinsicht herausfordernd. Zum einen bewegen sich die Unternehmen aufgrund der erst kurzen Erfahrungen im wettbewerblichen Umfeld nach wie vor auf der Lernkurve nach oben, so dass Für und Wider von Web-basierten Anwendungen im Wettbewerb noch schwierig ist. Zum anderen ist der Faktor Zeit bei der Durchsetzung im Wettbewerb bedeutsam.

Die Bündelung von Know-how und Erfahrungen in Form von Projektnetzwerken kann bei entsprechend erfolgreichem Management der Prozesse Wettbewerbsvorteile eröffnen. Die Möglichkeit des „Voneinander lernens“ und der Entwicklung von „Blaupausen“, die dann in den beteiligten Unternehmen „ausgerollt“ werden, ist eine Chance.

Ein zentraler Erfolgsfaktor für ein horizontales, temporäres Netzwerk liegt in dem Vertrauen gegenüber den Partnern, in den angelegten Prozess und in die erzielbaren Ergebnisse. Projekte im E-business leben von der Dynamik, dem „Spannungsbogen“ in der Projektierung und raschen Ergebnissen. Von daher ist bedeutsam, dass sich das Vertrauen in das Netzwerk, das grundsätzlich erst im Projekt entwickelt werden kann, möglichst kurzfristig einstellt (vgl. Bieger 2002, S.29). Prinzipiell haben Netzwerke zwischen Unternehmen, die Teil einer gesellschaftsrechtlichen Verflechtung in Konzernen sind Vorteile. Jedoch ist die Konzernverbundenheit noch keine hinreichende Bedingung, dass ein Netzwerk erfolgreich funktioniert. Der Führungsanspruch und die Zielverpflichtung machen ein Konzernnetzwerk-Projekt in der Anfangsphase stabiler. Stellt sich allerdings kein Erfolg ein, hilft auch die Verbundenheit nicht weiter. Demzufolge können auch ho-

rizontale Projektnetzwerke zwischen unabhängigen Unternehmen erfolgreich sein. Die Schnelligkeit der Vertrauensbildung bzw. der Zuversicht ist entscheidend (vgl. Krüger 2002, S.78). Welches sind nun die Erfolgsfaktoren für eine Stabilisierung des Netzwerks?

■ **Prioritätenbildung und Transparenz**

Gerade im E-business ist die Beachtung der Wirtschaftlichkeit von besonderer Bedeutung. Demzufolge sind Anwendungen, die keine unmittelbare Kundenaffinität erfordern aber einen kurzfristigen wirtschaftlichen Hebel versprechen, in der Anfangsphase prioritär zu verfolgen. Kernprozesse bieten hier, wie bereits anhand von Beispielen aufgezeigt, im Energiegeschäft hohe Potenziale. Zur Prioritätenbildung sollten hier die Prozesse hinsichtlich der E-Abbildbarkeit und Signifikanz (Häufigkeit, Kostentreiber) in eine Rangfolge gebracht werden. Die priorisierten Prozesse sollten anschließend nach der Dringlichkeit im Sinne einer Engpassfunktion und der Umsetzungsdauer/Kosten strukturiert werden. So können schrittweise die „Low Hanging Fruits“ herausgearbeitet werden (vgl. Abb. 7). Für die Vertrauensbildung im Netzwerk ist in dieser Analysephase die vollständige Transparenz über die untersuchten Prozesse in den beteiligten Häusern erforderlich. So wird nicht nur ein Einvernehmen über die Prioritäten erzielbar, sondern auch gleichzeitig, wo die einzelnen Partner stehen, und wer Best Practice-Geber sein kann.

■ **„Quick wins“**

Sichtbare produktive Umsetzungen nach kurzer Projektlaufzeit sind stets ein überzeugendes Argument. Dieses gilt besonders für E-business-Anwendungen. „Look and feel“-Erfahrungen erhöhen die Zuversicht der Entscheider. Das Netzwerk kann so zusammengeschweißt werden. Demzufolge sollte in E-business-Netzwerken die Chance des Ausrollens bereits vorhandener, priorisierter Lösungen genutzt werden, auch wenn noch nicht alle geforderten Funktionalitäten vorhanden sind. Um den unmittelbaren Einsatz im operativen Geschäft zu gewährleisten, lohnt eine pragmatische Umsetzung von Pilotanwendungen. Darüber hinaus ist bei der Projektierung neuer Lösungen darauf zu achten, dass im Sinne eines „Slowly Growing System“ Funktionalitäten modular entwickelt werden, also erste Versionen direkt produktiv eingesetzt werden können und das System dann schrittweise ausgebaut wird.

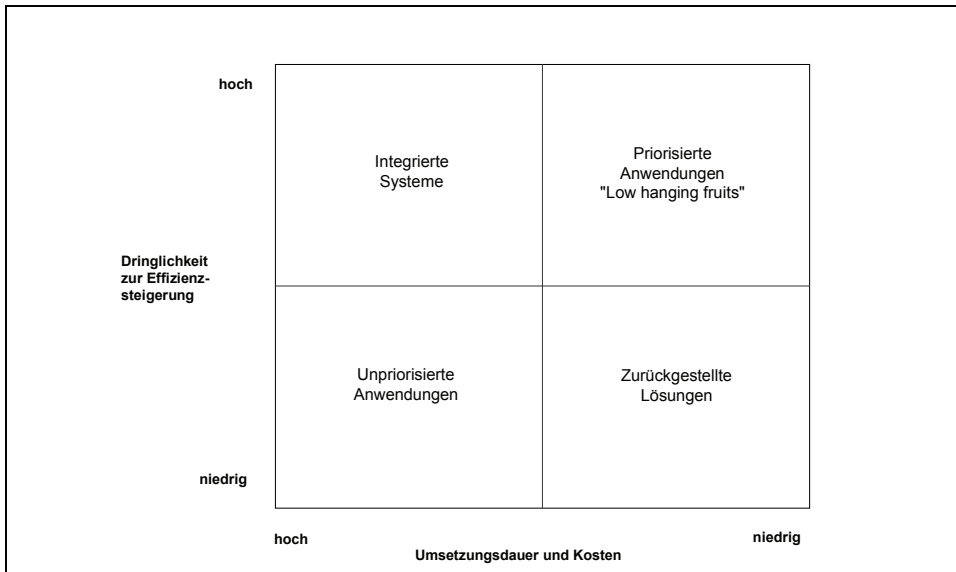


Abb. 7: Priorisierung von E-business-Anwendungen

■ Projektmanagement und Personalbesetzung

Horizontale Netzwerke ohne direkte Netzwerkführerschaft erfordern formale Projektstrukturen. Nur über klar definierte Entscheidungsprozesse und -strukturen kann eine unternehmensübergreifende Verpflichtung zu Terminen, Budget und Ergebnissen entstehen. Hier ist es unzweifelhaft förderlich, wenn eine allgemein akzeptierte Gesamtführung des Projektes einer Person bzw. einem Unternehmen zugeordnet wird, die gegebenenfalls über die Projektlaufzeit rotiert. Die Kombination aus schnellen E-business-Entwicklungen und formellen Entscheidungsprozessen der „Old Economy“ hat sich in der Praxis bewährt. Um in einem Unternehmensnetzwerk die rasche Implementierung zu fördern, empfiehlt es sich, im Projektmanagement das Ausrollen nach dem „Schneeballprinzip“ anzulegen. Damit ist die Erstumsetzung in einer Pilotumgebung – bspw. in zwei Unternehmen – gemeint, dem dann auf der Basis der Einsatzerfahrungen der „Rollout“ in den weiteren Unternehmen folgt.

Wie grundsätzlich bei Projekten ist die Personalbesetzung der kritische Erfolgsfaktor. Jedoch sind bei horizontalen Netzwerken besondere Anforderungen zu berücksichtigen. Zum einen ist eine gewisse Besetzungsbalance zu beachten. Jedes der beteiligten Unternehmen sollte Mitarbeiter vollzeitlich einbringen. Nur so kann eine „reine“ Netzwerkorganisation mit entsprechender Gruppendynamik entstehen. Zum anderen ist in Netzwerken neben der inhaltlichen Fähigkeit und Erfahrung auch die Prozesskompetenz der Projektleitung ein kritischer Faktor. Das ständige „informativische Mitnehmen“ der beteiligten Unternehmen im Prozess und die Synchronisierung von Schnelligkeit und Ko-

ordinationsanforderungen erfordern besondere Fähigkeiten. Hieran scheitern viele Netzwerke. Es reicht nicht nur aus, fachlich befähigte Kräfte einzubringen, das Profil des Gesamtteams mit Blick auf das Netzwerkmanagement ist ausschlaggebend.

3.3 Risikooptimierung im Stromhandel

Bei der Belieferung von Endkunden handelt es sich zumeist um sogenannte offene Lieferverträge, bei denen die absolute Höhe und der zeitliche Verlauf der zu liefernden Energiemenge nicht vorab festgelegt, sondern durch das individuelle, situative Abnahmeverhalten der einzelnen Kunden bestimmt wird. Daher ist eine Prognose des voraussichtlichen Gesamtabsatzes für jeden einzelnen Zeitpunkt notwendig und die Qualität dieser Prognose entscheidet über den Unternehmenserfolg. Auf der Erzeugungsseite sehen sich die Anbieter durch das Risiko spontaner Kraftwerksausfälle einer ähnlichen Unsicherheit ausgesetzt.

Durch die fortschreitende Liberalisierung der Energiemärkte kommen zu den oben beschriebenen, mit den physikalischen Gegebenheiten der Energiewirtschaft verbundenen Mengenrisiken neue Risiken hinzu. Wesentlich sind vor allem das Marktpreisrisiko, das regulatorische Risiko und das Kreditrisiko. Durch die für Commodity-Märkte typische Preisbildung nach Ausgleich von Nachfrage und Angebot auf Grenzkostenniveau ist die Erwirtschaftung von Vollkosten solange gefährdet, wie deutliche Überkapazitäten im Markt sind. Die zunehmende Volatilität des Marktpreises hängt einerseits von den Fundamentaldaten, z.B. wetterabhängiger Gesamtbedarf und technischer Verfügbarkeit der Kraftwerke ab, andererseits wirken psychologische Einflußfaktoren. Das regulatorische Risiko ergibt sich aus dem wieder zunehmenden staatlichen Einfluß auf alle Wertschöpfungsstufen der Energieversorgung. Regulatorische Vorgaben begrenzen den Handlungs- und Ergebnisfreiraum in immer stärkerem Maße, z.B. durch Umweltschutzaufgaben bei der Stromerzeugung, durch Regulierung der Netzzugangs-/ Netznutzungsmodelle und -tarife und schließlich durch steigende Abgaben- und Steuerzuschläge auf den Endkundenpreis. Zudem kommt durch die Entwicklung eines lebhaften und volatilen Stromhandels zusammen mit dem Auftreten neuer Marktteilnehmer als reine Zwischenhändler, oft ohne Erzeugungs- oder Endkundenbasis, das Kreditrisiko hinzu, d.h. das Risiko der Nicht-Vertragserfüllung eines Vertragspartners bei dessen Insolvenz.

Zentrale Aufgabe der Marktteilnehmer ist es deshalb, diese Risiken effektiv zu managen. (vgl. PricewaterhouseCoopers 2002, S.4). Das Risikomanagement kann z. B. bei einem Stadtwerk, das bei der Strombeschaffung auf der einen Seite nicht vollständig von den täglichen, hohen Schwankungen des Spotmarktes, auf der anderen Seite aber auch nicht von einem einzigen Vorlieferanten abhängen möchte, folgendermaßen aussehen: Um zumindest einen nennenswerten Teil seines Bezuges auf dem längerfristigen Forwardmarkt abzusichern, kauft das Stadtwerk einen Teil seiner prognostizierten Bedarfsmenge bereits bis zu mehrere Jahre im voraus ein, wenn der aktuelle, täglich ermittelte For-

wardpreis für den in der Zukunft liegenden Lieferzeitraum einen akzeptablen Einkaufspreis darstellt. Für die restliche Menge muss das Verhältnis zwischen langfristiger Absicherung und kurzfristiger Beschaffung unter Abwägung der Chancen kurzfristiger Preisrückgänge auf dem Großhandelsmarkt und dem Risiko eines ansteigenden Spotpreises optimiert werden. Bei einem Netto-Erzeuger, d.h. einem Unternehmen, dessen eigene Erzeugungskapazität den eigenen, direkten Absatz an Endkunden übersteigt, sieht diese Art des Risikomanagements ähnlich aus. Ein Großteil der langfristig gut prognostizierbaren Erzeugungsmenge wird hier langfristig auf dem Forwardmarkt verkauft, wenn der Preis eine ausreichende Deckung der Vollkosten ermöglicht. Die Tatsache, dass Investitionen in Erzeugungsanlagen eine besonders langfristige Kapitalbindung erfordern, betriebliche Nutzungsdauern liegen zwischen 30 und 40 Jahren, und nur ein relativ kleiner Zeitraum von wenigen Jahren auf dem Handelsmarkt abgesichert werden kann, stellt ein besonderes Problem bei der Erzeugung elektrischer Energie dar. Bei Absicherungsgeschäften in der Energiewirtschaft gewinnen, neben physikalischen Geschäften, die auf der tatsächlichen Lieferung von Strom basieren, derivative, rein finanzielle Absicherungsgeschäfte mehr und mehr an Bedeutung. Diese basieren auf einem transparenten, allgemein anerkannten Preisindex.

Beim oben beschriebenen Risikomanagement können nun durch die Bildung interner und externer Netzwerke erhebliche Synergie- und Skaleneffekte genutzt werden. In der Praxis ist daher mit der Öffnung der Strommärkte die Entwicklung speziell zweier Arten von Netzwerken zu beobachten: Zum einen bilden sich in vertikal integrierten Unternehmen, d.h. dem integrierten Marketer (vgl. Abb.2), der die Energieerzeugung, den Betrieb von Übertragungs- und Verteilungsnetzen sowie die Belieferung von Endkunden vereint, Handelseinheiten für das zentrale Management des Konzernrisikos heraus (vgl. PricewaterhouseCoopers 2002, S.15). Zum anderen schließen sich Unternehmen, die lediglich einen Teil der Wertschöpfungskette, wie z.B. bei Stadtwerken den Betrieb von Verteilungsnetzen und die Belieferung von Endkunden abdecken, zu horizontalen Allianzen zusammen.

Der hohe Wert des zentralen Risikomanagements in **vertikal integrierten Unternehmen** besteht in der Möglichkeit des gegenseitigen Risikoausgleiches von verfügbarer Erzeugungsleistung und bestehenden Lieferverpflichtungen, so dass nur die resultierende Nettoposition abgesichert werden muß. Bei international auf verschiedenen Energiemärkten tätigen Konzernen besteht zusätzlich der Vorteil, gegenläufige, grenzüberschreitende Risikopositionen intern auszugleichen und energieträgerübergreifende Absicherungsinstrumente zu nutzen (Cross Commodity Trading). Das zentrale Management des Konzernrisikos ermöglicht außerdem einen effizienten Zugang zu allen wichtigen Absicherungsinstrumenten an den relevanten Handelsplätzen, erfordert den nur einmaligen Aufbau von Handels-Know-how und die nur einmalige Bonitätsprüfung von Handelspartnern. Es bietet größeren Handlungsspielraum bei ausreichender, zentraler Ausstattung mit Kapital und ermöglicht schließlich überhaupt erst die zentrale Überwachung und Steuerung des Konzern-Gesamtrisikos.

Im Fall der **horizontalen Allianzen**, z.B. durch die Partnerschaft mehrerer Stadtwerke, werden auf ähnliche Weise durch externe Netzwerke Skalen- und Kompensationseffekte beim Risikomanagement erzielt. Durch zentrales Management aller Bezugs- und Lieferverpflichtungen aller angeschlossenen Unternehmen kann das Gesamtrisiko minimiert sowie ein kostengünstiger Zugang zu Absicherungsinstrumenten und zu attraktiven Beschaffungsmöglichkeiten am Großhandelsmarkt geschaffen werden.

3.4 Kostensynergien durch Shared Services

Vor allem mittlere und kleine Stadtwerke haben zur Kosten- und Know-how-optimalen Ausgestaltung von Overhead-Funktionen eine unterkritische Größe. Signifikante Vorteile im Einkauf können von einzelnen Unternehmen nicht erschlossen werden. Die komplexen und marktseitigen Anforderungen an die Informationstechnologie im sich wandelnden Markt sind für das einzelne lokale Unternehmen sehr kostenintensiv und kaum zu bewältigen. „**Systempartnerschaften**“ mit weiteren Stadtwerken sind vorteilhaft, um Lizenzkosten und die Kosten in Betrieb, Support und der Durchführung von Projekten zu optimieren. Auch bei neuen bzw. veränderten Themenkomplexen wie Marktforschung und Energierecht ist es für zahlreiche Unternehmen nicht sinnvoll, diese Spezialkenntnisse und -fähigkeiten neu anzulegen. Die Anzahl der in Abb. 8 dargestellten horizontalen Kooperationen, die in einer nicht repräsentativen Studie erhoben wurden, überrascht demzufolge nicht.

Shared Services sichern zusammen mit den Partnerschaften in Strombeschaffung und -handel die von kommunalen Anteilseignern hoch priorisierte Unabhängigkeit der Stadtwerke. Daneben schaffen diese kommunalen Netzwerke einen wettbewerblich erforderlichen Wissens- und Erfahrungspool, der von den Städten auch für die nach wie vor bedeutsame Positionierung in energiepolitischen Prozessen genutzt wird.

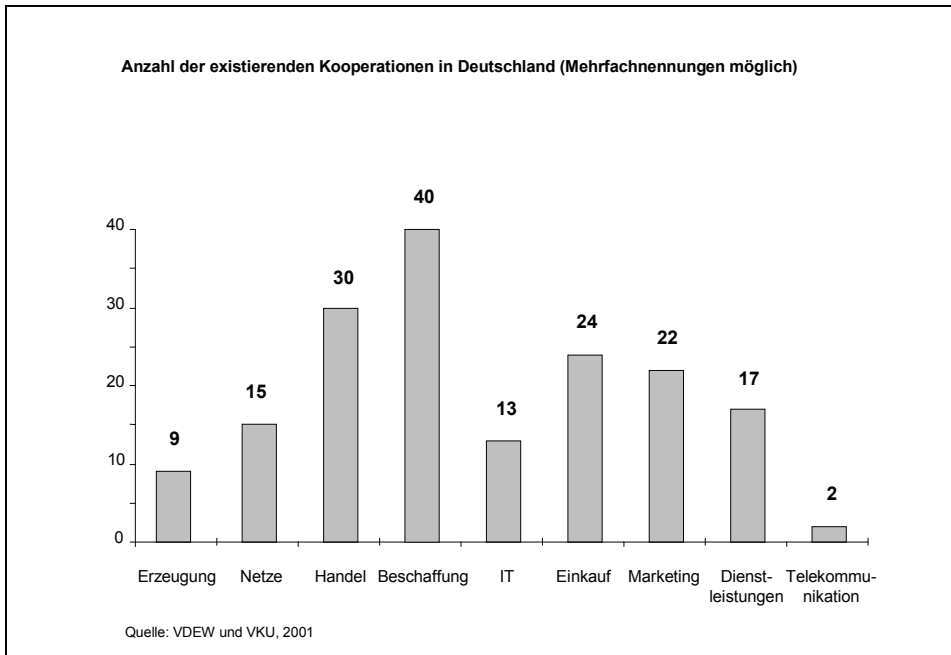


Abb. 8: Felder horizontaler Kooperationen

Als Beispiel für ein Shared-Service-Netzwerk soll hier das inzwischen zu einer Marke entwickelte „**Thüga-Netzwerk**“ erwähnt werden. Die Thüga AG bezeichnet sich selbst als Deutschland weit größtes Netzwerk lokaler und regionaler Energieversorger. Sie ist an 130 zumeist lokalen Unternehmen vorwiegend mit Minderheitsanteilen beteiligt. Rund 300 weitere Unternehmen sind darüber hinaus mittelbar Teil des Netzwerkes. Dieses umfasst Funktionen wie Unternehmensberatung (z.B. Best practice sharing-Projektmanagement), Informations- und Innovationspools in Bereichen wie Informationsverarbeitung, Recht und Technik sowie den Mandatseinkauf für die angeschlossenen lokalen Unternehmen. Wissens- und Beratungspool-Lösungen bieten Verbände wie der Verband Kommunaler Unternehmen (VKU) ebenfalls an, um die Interessenvernetzung entwickeln zu können.

Das „Thüga-Netzwerk“ zeigt, dass Shared-service-Netzwerke entsprechende Strukturen, Kapazitäten und Prozesse benötigen, um funktionsfähig zu sein. Die Thüga AG hat in diesem Fall als Gesellschafter die Ressourcen im eigenen Haus aufgebaut und bietet so die Dienstleistungen als „Drehscheibe“ an. Bei rein horizontalen Kooperationen unabhängiger Unternehmen ist zwischen einer eigenständigen Netzwerkorganisation und einem „lateralen“ Modell zu entscheiden. Bei einem lateralen Modell wird die Shared-service-Organisation in einem der beteiligten Unternehmen angelegt, was zweifellos

kostengünstiger ist, da vorhandene Infrastrukturen genutzt werden können. Gerade bei Dienstleistungen wie übergreifendem Mandats-Einkauf oder gemeinsamer IT-Organisation ist die organisatorische und vertragliche Strukturierung sehr anspruchsvoll, da die Netzwerkpartner Kompetenzen nachhaltig in die gemeinsame Organisation verlagern (vgl. Bieger 2002, S.28). Auch unter diesem Aspekt empfiehlt sich eine enge Anbindung an das operative Geschäft eines der Partner, um die Steuerung und die Nähe zum Kerngeschäft kontinuierlich zu gewährleisten.

4. Ausblick

Aufgrund der nach wie vor großen Anzahl von Stadtwerken werden in der pluralistischen deutschen Strombranche dauerhaft angelegte Netzwerke, also mit Beteiligungen verankerte Kooperationen, an Bedeutung gewinnen. Es zeigt sich bereits, dass temporäre Netzwerke zwischen Stadtwerken wie beispielsweise Kooperationen im Stromhandel zunehmend instabil werden. So wird bei der unternehmensübergreifenden Strombeschaffungsoptimierung gegenüber den Netzwerkpartnern häufig noch der zusätzliche Einkaufsvorteil gesucht. Diese einzelunternehmerische Optimierung kombiniert mit mangelnden Netzwerkfähigkeiten machen diese Form von Netzwerk brüchig. Im Fall steigender Einkaufspreise und damit tendenziell sinkenden Vertriebsmargen werden kommunale Mehrheitseigentümer nach gesellschaftsrechtlichen Konstruktionen suchen, die in den erfolgsrelevanten Bereichen nachhaltig die Wettbewerbsfähigkeit und damit die Ertragskraft sichern. Dieses gilt umso mehr, wenn auch der Gas-zu-Gas-Wettbewerb dynamischer wird, denn die meisten Stadtwerke haben auch in diesem Segment starke Positionen zu verteidigen. Da vertikalen Zusammenschlüssen mit integrierten Energiekonzernen zunehmend kartellrechtliche Grenzen gesetzt werden, werden neue Formen dauerhafter Netzwerke unumgänglich.

Literaturverzeichnis

- Bieger, Th./Rüegg-Stürm, J. (2002): Net Economy – Die Bedeutung der Gestaltung von Beziehungskonfigurationen, in: Bieger, Th./Bickhoff, N./Caspers, R./Knyphausen-Aufseß, D./Reding, K. (Hrsg.): Zukünftige Geschäftsmodelle – Konzept und Anwendung in der Netzökonomie, 1. Aufl., Berlin Heidelberg 2002.
- Krüger, W. (2002): Auswirkungen des Internet auf Wertketten und Geschäftsmodelle, in: Frese, E./Stöber, H. (Hrsg.): E-Organisation – Strategische und organisatorische Herausforderungen des Internet, Wiesbaden 2002, S.63-89.
- Laker, M. / Herr, St. (2000): Zehn Thesen zur Marktentwicklung, in: Laker, M.: Marketing für Energieversorger, 1. Aufl., Wien/Frankfurt 2000, S.17-28.
- PricewaterhouseCoopers (2002): Energy trading, Re-establishing sound foundations, London 2002.
- Renz, Th. (2001): Vom Monopol zum Wettbewerb, 1. Aufl., Opladen 2001.
- Sydow, J. (2001), Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung, in: Sydow, J. (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen, 2. Aufl, Wiesbaden 2001, S.293-339.
- VDEW Kundenfokus (2002): Kundenzufriedenheit bei Haushalts- und Gewerbekunden, VDEW Energieverlag, Frankfurt am Main 2002.

Strategische Kooperation durch Co-Sourcing

1. Ein Vergleich des Co-Sourcing mit alternativen Kooperationsformen.....	306
1.1 Die Abgrenzung von Co-Sourcing und Outsourcing	306
1.2 Die Motive für ein Co-Sourcing.....	306
2. Die Ausgestaltung des Co-Sourcing	309
2.1 Die Rechtsform	309
2.2 Die personelle Ausgestaltung des Co-Sourcing	309
2.3 Der Meilensteinplan	310
2.4 Die Partnerrollen im Co-Sourcing-Netzwerk.....	311
2.5 Die Aufgaben- und Ressourcenverteilung.....	312
3. Zusammenfassende Betrachtung	313

1. Ein Vergleich des Co-Sourcing mit alternativen Kooperationsformen

1.1 Die Abgrenzung von Co-Sourcing und Outsourcing

Gemeinsamer Ansatz der unterschiedlichen Sourcingmodelle ist der Versuch, Nicht-Kerngeschäfts-Aktivitäten so zu bündeln, dass sie mindestens kostengünstiger sind als der Eigenbetrieb und im Idealfall strategischen Nutzen für das Gesamtgeschäft bringen. Die begrifflichen Unterscheidungen von Outsourcing, Co-Sourcing, Shared Services etc. sind dabei nicht immer trennscharf und werden in der Praxis häufig in einen Topf geworfen. Wir diskutieren hier ein bestimmtes Verständnis von Co-Sourcing.

Co-Sourcing wird oft mit einem "selektiven Outsourcing" gleichgestellt, im Sinne einer Kooperation von zwei oder mehreren Partnern durch eine selektive Auslagerung von Ressourcen und Aufgaben an eine gemeinsame Gesellschaft, die dann ggf. auch Leistungen für Dritte erbringt. Diese Auffassung greift zu kurz.

Während beim Outsourcing das „Weggeben“ eines Geschäftsprozesses oder einer Organisationseinheit im Vordergrund steht, geht es beim Co-Sourcing um eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen, in der eine enge Verbundenheit mit dem eigenen Unternehmen erhalten bleibt. Also eigentlich ein „Beibehalten“, ja sogar optionales Vertiefen eines Geschäftsfeldaufbaus. Das Co-Sourcing ist ein Stück weit die „Quadratur des Kreises“.

1.2 Die Motive für ein Co-Sourcing

Die Gründe und Auslöser für das Co-Sourcing sind auf den ersten Blick scheinbar nahezu identisch mit denen des Outsourcing. Typische Gründe sind z.B.:

- Identifikation der betroffenen Prozesse bzw. Organisationseinheiten als „Nicht-Kerngeschäft“
- Schlechte Kostenstrukturen im Vergleich zu Prozessen professioneller Betreiber
- Schlechte Qualität des Prozesses
- Unzureichende Dienstleistungsorientierung

Trotz solcher Ähnlichkeiten unterscheiden sich Co-Sourcing und Outsourcing in den Zielen und Motiven dennoch ganz deutlich. Insbesondere die strategischen Zielrichtun-

gen von Outsourcing und Co-Sourcing sind um 180-Grad verschieden. Während beim Outsourcing typischerweise etwas abgegeben wird, um sich stärker auf das Kerngeschäft konzentrieren zu können, soll beim Co-Sourcing etwas offensiv weiterentwickelt und ausgebaut werden, was derzeit zwar nicht Kerngeschäft ist, aber durchaus zu einem solchen werden könnte und hohe Affinität zu den Stammmärkten hat. Es soll nichts „weggegeben“ werden, sondern unter eigener operativer und strategischer Führung bzw. Mitsprache im Rahmen eines Partnernetzwerkes ausgebaut werden.

Mit dem Co-Sourcing wird das Ziel verbunden, die Prozesse auf ein professionelles Niveau zu bringen und somit von Kosten sowie Leistungen her eine Marktfähigkeit zu erreichen und ggf. die Leistungen auch Dritten außerhalb des Partnernetzwerkes bzw. neuen Partnern anzubieten. Die operative Ausgangslage ist bei Outsourcing und Co-Sourcing meist identisch: Die eigene Organisationseinheit ist nicht in der Lage, den entsprechenden Geschäftsprozess adäquat abzubilden. Dies heißt in der Praxis meist, dass der Prozess zu teuer ist, organisatorisch und technisch keine Innovationsfähigkeit vorhanden ist, die Qualität nicht stimmt bzw. die Prozessdurchführung mit zu vielen Risiken behaftet ist.

Das Beispiel IT macht den Sachverhalt deutlich: Die Komplexität der IT-Anwendungen ist in den letzten Jahren deutlich angestiegen. Die Integration der verschiedenen Anwendungsgebiete wurde erhöht, zusätzliche Prozesse und Funktionen dv-gestützt und eine Unterstützung von Vorgangsverarbeitung ("Workflow") eingebaut, so dass mehr Know-how in der IT notwendig ist. Oft hat aber die IT-Abteilung nicht die notwendige Größe, um all diese Spezialisten tatsächlich vorzuhalten. Dies würde zu teuer. Wird allerdings auf die notwendigen Spezialisten verzichtet, so werden Qualität und Risiken der IT-Leistungen bedrohlich.

Wie jetzt damit umzugehen ist, hängt von der strategischen Sicht auf diese IT ab. Wird ihr mehr operative Bedeutung gegeben, also eine definierte Leistung zu möglichst günstigen Leistungen zu erbringen, so bietet sich ein Outsourcing an: „Do what you can best – outsource the rest“ (Voß 1995, S.67).

Diesem Wahlspruch zu folgen wäre allerdings falsch, wenn der IT strategische Bedeutung zugemessen würde. Gründe können z.B. sein, dass

- durch eine besondere Ausgestaltung der IT Wettbewerbsvorteile erreicht werden sollen (hohe „Unternehmensspezifität“)
- die IT-Leistung selbst z.B. Kunden oder Lieferanten angeboten werden soll. Sei es als weiteres neues Kerngeschäft, oder aber um flankierend im eigentlichen Kerngeschäft die Beziehungen zu Kunden oder Beteiligungen durch zusätzliche IT-Leistungen weiter zu festigen.

In diesem Fall bietet sich das Co-Sourcing an, da so die IT trotz deutlicher Schwächen, die alleine nicht beseitigt werden können, zu einem strategischen Faktor entwickelt werden kann. Dies geschieht im Rahmen des Co-Sourcing gemeinsam mit Partnern.

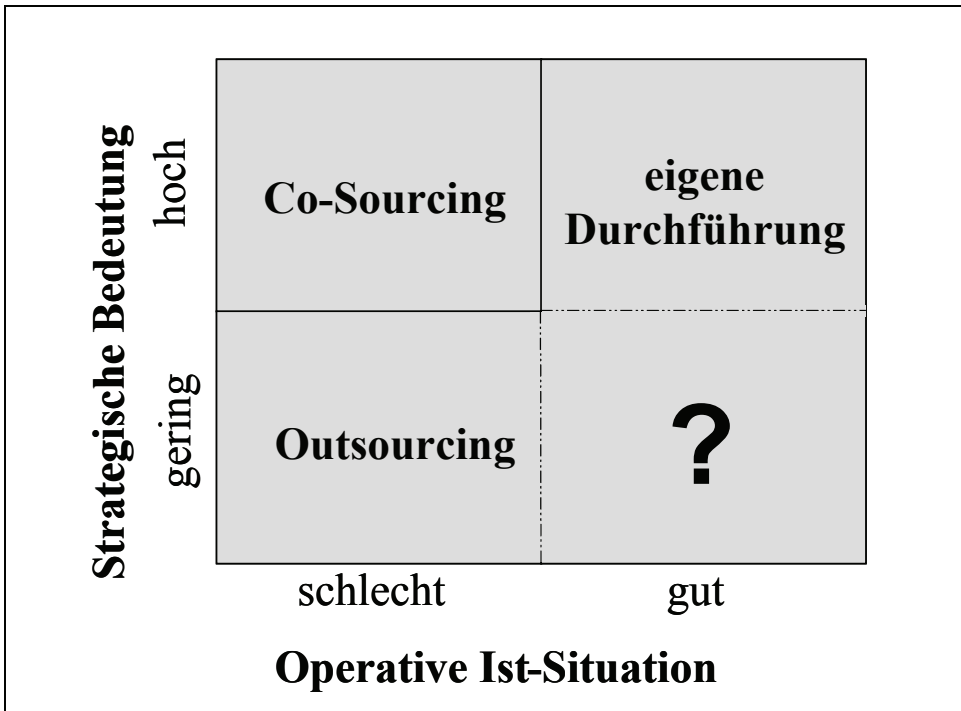


Abb. 1: Positionierung des Co-Sourcing

Daneben gibt es auch noch „unechte“ Gründe, bei denen ein Co-Sourcing sinnvoll sein kann. Dies sind vor allem die Fälle, wo gemäß einer ersten sachlichen Analyse ein Outsourcing sinnvoll wäre, dies aber z.B. aus unternehmenspolitischen Gründen nicht konsensfähig und damit nicht durchführbar ist. Hinderungsgrund ist meist der mit dem Outsourcing verbundene Übergang von Mitarbeitern in ein anderes Unternehmen. Hier stellt das Co-Sourcing einen Kompromiss dar, da beim Co-Sourcing die eigenen Mitarbeiter nicht zwangsweise in ein neues Unternehmen übergehen müssen, sondern bei ihrem alten Arbeitgeber verbleiben können.

2. Die Ausgestaltung des Co-Sourcing

2.1 Die Rechtsform

Das Co-Sourcing setzt als Kooperation zwischen zwei oder mehreren Partnern eine eigene Gesellschaft als Kristallisationspunkt voraus. In der Praxis hat sich die GmbH am besten bewährt. Sie bietet aufgrund der vielen Freiheitsgrade vielfältigere und einfachere Ausgestaltungsmöglichkeiten als z.B. die gesetzlich stärker reglementierte AG. Gleiches gilt für den unkomplizierteren „Betrieb“ der Gesellschaft, bei der die GmbH ein einfacheres und direkteres Agieren zwischen Gesellschaftern und Geschäftsführung bietet.

Die Standorte der Co-Sourcing-Gesellschaft werden in der Regel mit denen der Standorte der Gesellschafterunternehmen identisch sein.

Die konkrete rechtliche Ausgestaltung (Anteile/Stimmrechte) ist flexibel der jeweiligen unternehmerischen und personellen Situation anpassbar. Ein Vorteil ist gerade, dass die wirtschaftlichen Leistungsflüsse ein Stück weit getrennt von der rechtlichen Konstruktion gestaltet werden können. Da jede Abtrennung eines Geschäftsprozesses immer auch ein Unternehmenspolitikum ist, sollte diese Freiheit nicht unterschätzt werden.

2.2 Die personelle Ausgestaltung des Co-Sourcing

Ein wesentlicher Vorteil des Co-Sourcing liegt darin, dass ein Personalübergang von den Partnerunternehmen in die neue gemeinsame Gesellschaft – zumindest in einer ersten Phase – nicht zwingend erforderlich ist. Ganz im Gegenteil lässt sich mit einer „personallosen“ Gesellschaft zunächst sehr gut agieren. Die Hürden und Hemmschwellen für das Co-Sourcing sind wesentlich geringer als z.B. bei einem Outsourcing mit dem damit verbundenen Personalübergang.

Die personallose Co-Sourcing-Gesellschaft erbringt ihre Dienste, indem sie Personalleistungen entweder als Beratungsleistung oder per befristeter Personalüberlassung einkauft. D.h. in der Praxis, dass die kooperierenden Gesellschafterunternehmen ihre personellen Dienstleistungen aus den entsprechenden Bereichen dem Joint-Venture gegen Bezahlung zur Verfügung stellen. Hierdurch werden mehrere Vorteile gleichzeitig erzielt:

- Jeder Kooperationspartner bringt seine marktfähigen Kapazitäten ein. Im Idealfall werden hierdurch viele Kapazitäts- und Know-how-Lücken geschlossen, so dass nur noch wenige Ressourcen oder Leistungen von Dritten eingekauft werden müssen.

- Dadurch, dass die Mitarbeiter nicht angestellt sind, ergibt sich die Flexibilität zur personellen und organisatorischen Umgestaltung, die gerade in den ersten ein bis zwei Jahren nach der Gründung notwendig ist.
- Der Entscheidungsspielraum bezüglich der Marktgängigkeit der Gesellschaft bleibt ohne große Abwicklungsrisiken erhalten.

Trotz aller Vorteile kann die personallose Gesellschaft letztlich nur ein Übergangsstadium sein. Der Hauptvorteil, die hohe Flexibilität, ist gleichzeitig auch die Hauptbedrohung für die Kooperation. Der Personalübergang stellt ein stabilisierendes Element dar, das der personallosen Gesellschaft fehlt. Der Vorteil der leichten und schnellen Veränderbarkeit wird auf Dauer zum Nachteil: Genauso niedrig wie die Einstiegshürden sind nämlich dann auch die Ausstiegshürden aus der Kooperation. Schon der Wechsel eines wichtigen Entscheidungsträgers bei einem der Co-Sourcing-Partner kann ausreichen, um die gesamte Kooperation in Frage zu stellen und eine Rückabwicklung vorzunehmen.

Daher ist ein kritischer Erfolgsfaktor, dass von Beginn an ein verbindlicher Meilensteinplan zwischen den Partnern vereinbart ist, bei dem die personallose Co-Sourcing-Gesellschaft nur als eine Startphase definiert ist, die nach spätestens ein bis zwei Jahren in eine mit Personal ausgestattete Kooperation weiterentwickelt wird (vgl. nachfolgendes Kapitel). Ohne den stabilisierenden Faktor Personal ist die Gesellschaft latent von einem „spontanen Zerfall“ bedroht.

Dies weist auch auf eine Grundanforderung hin, die in diesem Modell wichtiger ist als etwa im Outsourcing oder in eigenständigen Shared Services Gesellschaften: Der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses nicht nur der Gesellschafter, sondern auch der Mitarbeiter untereinander. Diesem Aspekt muss (führungs-)organisatorisch Rechnung getragen werden.

2.3 Der Meilensteinplan

Für die Co-Sourcing-Gesellschaft ist von den Gesellschaftern insgesamt ein „Fahrplan“ zu entwickeln. Meist muss die Kooperation und die Gesellschaft stufenweise beginnend bei Null entwickelt werden. Diese muss anhand eines verbindlich und konkret terminierten Meilensteinplan geschehen, der Ziele und Zwischenziele bezogen auf Personal und Ressourcen, Marktauftritt, Vertrieb, Geschäftsfelder, wirtschaftliche Ziele etc. definiert. Bewährt hat sich ein Vier-Phasenmodell, das z.B. aus folgenden Stufen besteht:

- Planungsphase (z.B. ab halbes Jahr vor Gesellschaftsgründung)
- Gründungsphase (z.B. Gründung und 3 Monate danach)
- Startphase (Aufnahme des Geschäftsbetriebs)
- Ausbauphase (z.B. geplanter Eintritt eines weiteren Partners, Erweiterung der Geschäftsfelder, Mitarbeiterübergang, etc.)

Gegebenfalls werden mehrere Ausbauphasen definiert. Je länger die Planungs- und Gründungsphase dauern, umso unwahrscheinlich ist ein Erfolg. Weiterhin sind alle Modelle mit Skepsis zu betrachten, die auf Abnahmezwängen von Gesellschafterkunden basieren, ein Drittkundengeschäft erst einmal ausschließen oder nicht mit Marktpreisen agieren. Das typische Argument für solche Entkopplungen vom Markt ist, dass sich die neue Gesellschaft erst einmal in einer „geschützten Phase“ an Marktbedingungen gewöhnen muss. Erreicht wird jedoch genau das Gegenteil.

Weiterhin ist, wie bereits im vorhergehenden Kapitel erwähnt, spätestens in der Ausbauphase ein fest vereinbarter Mitarbeiterübergang in die neue Gesellschaft von wesentlicher Bedeutung.

2.4 Die Partnerrollen im Co-Sourcing-Netzwerk

Mit der Geschäftsstrategie verbunden ist die Entscheidung jedes einzelnen Partners, in welchem Umfang er selbst Leistungen für die Co-Sourcing-Gesellschaft erbringen will und kann, bzw. in welchem Umfang er Leistungen von der Gesellschaft beziehen möchte. Dabei werden in aller Regel schon zum Start der Gesellschaft weitere Nicht-Gesellschafter als Lieferanten und Kunden involviert sein. Die ersten Nicht-Gesellschafter-Kunden sind oftmals Unternehmen, für die ein Gesellschafter auch schon bislang Dienstleistungen erbringt. Der Gesellschafter bringt dann diese bereits bestehenden Kundenbeziehungen in die neue Gesellschaft ein.

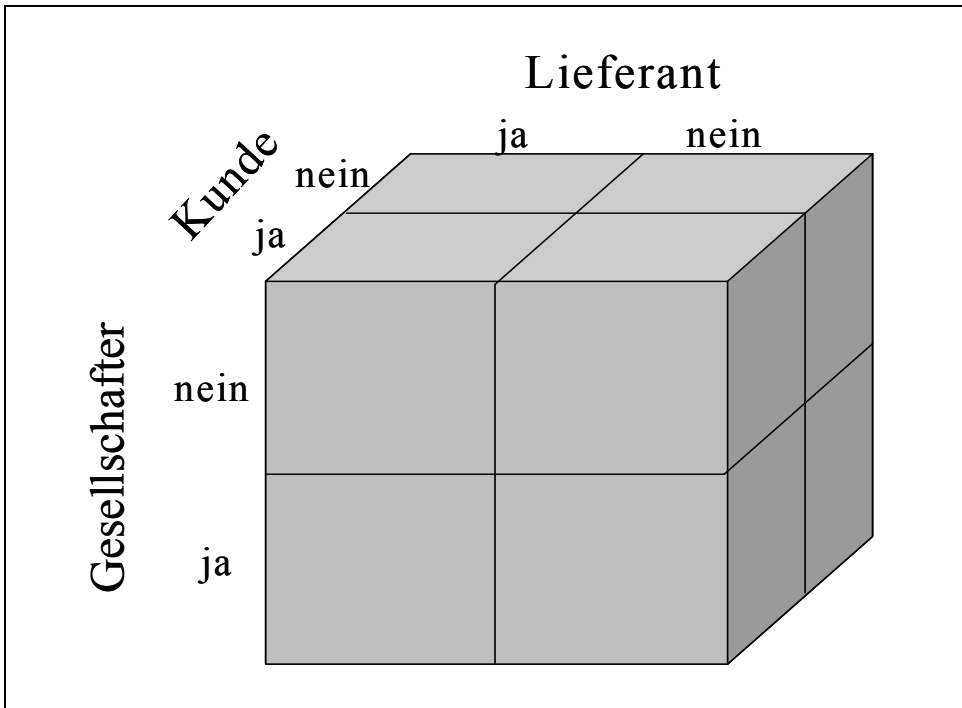


Abb. 2: Partnerrollen im Rahmen des Co-Sourcing

Somit ergibt sich schon zum Start ein Partnernetzwerk, das in aller Regel deutlich über die Gründungsunternehmen hinausgeht. Die Gründungspartner werden dabei in der Regel sowohl als Lieferanten, als auch als Kunden auftreten. Typisch ist auch die Konstellation, dass reine Technologie- bzw. Know-how-Partner mit in die Gründung einbezogen werden.

2.5 Die Aufgaben- und Ressourcenverteilung

Von wesentlicher Bedeutung ist der Aspekt, welche Aufgaben, Funktionen und Ressourcen im Rahmen des Co-Sourcing insgesamt bzw. von jedem einzelnen Partner an die neue Gesellschaft ausgelagert werden.

Die Co-Sourcing-Partner müssen abwägen, welche Aufgaben oder Ressourcen aus strategischen Gründen im eigenen Hause verbleiben sollen und welche an das Co-Sourcingnetzwerk abgegeben werden. Nimmt man das Beispiel IT, so wird in der Regel die Aufgabe der IT-Strategie des eigenen Hauses auch im eigenen Unternehmen verblei-

ben. Unabhängig davon benötigt aber auch die neue Co-Sourcing-Gesellschaft eine eigene IT-Strategie.

Die Partner teilen sich im Rahmen des Co-Sourcing die in der IT ihrer Unternehmen anfallenden bzw. notwendigen Aufgaben und Ressourcen. Dies heißt z.B.:

- Wo ein Partner Know-how-Stärken hat, übernimmt er für die anderen Partner eine Coaching- oder Beratungs-Funktion
- Wo ein Partner personell quantitativ stark ist, übernimmt er die Aufgaben für alle oder übernimmt zumindest für die anderen eine „Back-Up-Funktion“ (z.B. bei Ausfall durch Urlaub oder Krankheit)
- Wo ein Partner hardwareseitige, softwareseitige, räumliche o.a. Stärken hat, stellt er für die anderen ganz oder teilweise die Ressourcen.
- „Das Rad muss nicht bei jedem Partner neu erfunden“ werden. Durch gemeinsame Pilotprojekte wird gemeinsam Know-how aufgebaut und Kosten werden geteilt.

Bleibt man beim Beispiel IT, so verbleibt im Minimum soviel Kompetenz im eigenen Haus und geht nicht an das Partnernetzwerk über, um die eigene IT-Strategie zu definieren und die Rolle eines qualifizierten Auftraggebers (Anforderungen, Vertragsgestaltungen, Kosten, Abnahmen, ...) wahrnehmen zu können.

3. Zusammenfassende Betrachtung

Es lässt sich feststellen, dass das Co-Sourcing den Charakter eines Partnernetzwerks hat, aber dadurch, dass es sich struktureller Elemente ähnlich eines Outsourcing bedient (eigene Co-Sourcing-Gesellschaft), einen wesentlichen höheren Verbindlichkeitsgrad nach innen und außen hat und somit eine deutliche höhere Wirksamkeit aufweist.

Als Rechtsform für die Co-Sourcing-Gesellschaft hat sich die GmbH bewährt, da sie wesentlich praktikabler und handhabbarer ist als z.B. die kleine AG. Wesentlich für den Erfolg eines Co-Sourcing ist die verbindliche Vereinbarung eines Meilensteinplanes für die Entwicklung der Gesellschaft und der Kooperation.

Durch das Co-Sourcing werden Vorteile sowohl auf operativer Ebene, als auch auf strategischer Ebene erzielt.

Auf operativer Ebene stehen folgende Vorteile im Vordergrund:

- Erweiterter Leistungsumfang
- Qualitätsverbesserung
- Transparenz von Kosten und Leistungen durch Angebote, Aufträge und Rechnungen
- Verbesserte Innovationsfähigkeit

An strategischen Vorteilen sind zu nennen:

- Offensiver Ansatz zum Umgang mit Problemen
- Vermarktbarkeit der Leistungen über Kooperationspartner und an Drittkunden
- Chance zur Erschließung neuer Geschäftsfelder und Kunden
- Chance zur Festigung von Kundenbeziehung in anderen Geschäftsfeldern
- Bessere Steuerbarkeit z.B. durch ein klares Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnis
- Geringere Hürde zur Umsetzung des Co-Sourcing als zur Umsetzung des Outsourcing
- Die ausgelagerten Ressourcen und Aufgaben verbleiben durch die Gesellschafterrolle unter strategischem Einfluss.

Insbesondere sind folgende wirtschaftlichen Vorteile zu sehen:

- Günstigere Preise durch gemeinsamen Einkauf der Partner im entsprechenden Geschäftsfeld über die Co-Sourcing-Gesellschaft
- Kostenbewusstsein und Kostenverantwortung bei den auftraggebenden Stellen durch Rechnungen, die sich den entsprechenden Abteilungen oder Kostenstellen zuordnen lassen
- Kostenbewusstsein und Kostenverantwortung bei den auftragnehmenden Stellen, da ohne Kundenauftrag auch keine entsprechenden Arbeiten durchgeführt werden dürfen
- Kostensenkung durch bessere Auslastung freier Kapazitäten, Kostendegressionseffekte bzw. das Erreichen kritischer Massen
- Chance zur Erzielung zusätzlicher Deckungsbeiträge durch Drittkundengeschäft
- Transparenz von Kosten und Leistungen durch GuV, Bilanz etc.

Gefahr droht der Kooperation bei fehlenden oder unverbindlichen Meilensteinplänen zur Weiterentwicklung des Co-Sourcing. Wird die Co-Sourcing-Gesellschaft nicht mittelfristig auch mit Personal versehen, so fehlt ihr ein stabilisierendes Element und sie ist aufgrund ihrer hohen Flexibilität leider auch von einem schnellen Zerfall bedroht.

Literaturverzeichnis

- Bacher, M. R., (2000): Outsourcing als strategische Marketing-Entscheidung, Wiesbaden 2000.
- Balze, W./Rebel, W./Schuck, P. (2002): Outsourcing und Arbeitsrecht, Heidelberg 2002.
- Blatter, P. (1995): Cosourcing als Wettbewerbsfaktor, in: Berg, J., (Hrsg.), Outsourcing in der Informationstechnologie, Frankfurt/ New York 1995, S.41-50.
- Bronder, C. (1993): Was einer Kooperation den Erfolg sichert, in: Harvard Business Manager, 15. Jg., Heft 1, 1993, S.20-26,
- Bruch, H. (1998): Outsourcing – Konzepte und Strategien, Chancen und Risiken, Wiesbaden 1998.
- Bund, M. (2000): F & E Outsourcing, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2000.
- Gillespie, M. H./Matthews, J.R. (2002):Handbuch Service Provider. Wie Sie den richtigen IT- Dienstleister finden, Weinheim 2002
- Gräber, H. (1995): CoSourcing. Konsequenz im IT-Outsourcing-Mix: Vertragsvariante dokumentiert Wertschöpfungsorientierung, in: Berg, J./Gräber, H. (Hrsg.), Outsourcing in der Informationstechnologie, Frankfurt/New York 1995, S.47-50.
- Hodel, M. (1999): Outsourcing-Management kompakt und verständlich, Vieweg Verlagsgesellschaft, Braunschweig/ Wiesbaden 1999.
- Köhler-Frost, W. (Hrsg.) (1993): Outsourcing. Eine strategische Allianz besonderen Typs, Berlin 1993.
- Krüger, W. (1993): Organisation der Unternehmung, 2. Auflage, Stuttgart/Berlin/Köln 1993.
- Lewis, J. D. (1991): Strategische Allianzen, Frankfurt a. Main/New York 1991.
- Marighetti, L./Jasny, R./Herrmann, A./Huber, F. (Hrsg.) (2001); Management der Wertschöpfungsketten in Banken. Outsourcing, Reengineering und Workflow in der Praxis, Wiesbaden 2001.
- Söbbing, T. (2003): Handbuch IT-Outsourcing. Rechtliche, strategische und steuerliche Fragen, Frankfurt 2003.
- Voß, P./Chalupsky, J. (1995): Outsourcing von betrieblicher Weiterbildung und Personalentwicklung in den neuen Bundesländern, in: QUEM-report, Heft 34, Berlin 1995, S.63–136.

Peter Pfeiffer

Rekonfiguration von Wertschöpfungsketten in der Konsumgüterindustrie

1. Konsumgüter – eine Industrie unter Flexibilitätsdruck.....	318
2. Die eigenen Fähigkeiten und ihre Qualität richtig einschätzen.....	319
3. Die Fähigkeiten gewinnbringend einsetzen	323
3.1 Einige Unternehmen haben erfolgreiche Killerfähigkeiten entwickelt – Amazon.com, American Airlines.....	324
3.2 Andere Unternehmen haben schon bedeutende Killer- Wertschöpfungsverbände aufgebaut – Douwe Egberts, Philips, Nike.....	324
3.3 Ein weiteres Szenario für Killer-Wertschöpfungsverbände liegt in der Distribution	325
4. Der Weg zur optimal konfigurierten Wertschöpfungskette	327
5. Ausblick auf das zukünftige Bild der Konsumgüterindustrie	328

1. Konsumgüter – eine Industrie unter Flexibilitätsdruck

Die Konsumgüterbranche hat es mit einer Klientel zu tun, die von ihr einen ständigen Wandel fordert. Die Aufspaltung der Gesellschaft in immer kleinere und schneller wechselnde Gruppen – die sich vermeintlich scharf voneinander abgrenzen – sowie die auslösende und verstärkende Wirkung der Medien führt zu (Lifestyle-) Produkten in immer kürzeren Abständen: gestern Kick-Board und Functional Food, heute x-treme Sports und Ayurveda und morgen wird es wieder etwas völlig anderes sein. Dadurch verkürzt sich der Lebenszyklus von Konsumgütern immer mehr und der Innovationsdruck auf die Hersteller zum Erhalt ihrer Marktanteile steigt.

Auch im Bereich der Vertriebsformen sind Innovationen gefragt. Die sich wandelnden Sozialmuster von Familien und Partnerschaften und die sich verändernde Demographie führen dazu, dass der Konsument nach neuen Vertriebsformen des Handels sucht. So boomt seit einiger Zeit der „Convenience-Kanal“ für jugendliche Verwendergruppen, Singles und Paare ohne Kinder aber auch Rentner, denn er bietet verlängerte Öffnungszeiten und seine Standorte sind besonders bequem erreichbar.

Aufgrund ihrer oftmals komplexen und vollintegrierten Wertschöpfungsketten fehlt es Konsumgüterunternehmen häufig an freien finanziellen Mitteln, um die notwendigen Veränderungen herbeizuführen und die verlangte Flexibilität zu zeigen. Von der Produktentwicklung bis zum Vertrieb wird alles in Eigenregie gemacht, so dass die Unternehmen ihr Vermögen überproportional in Anlagen wie Maschinen, Immobilien und Beständen und in Human Resources gebunden haben.

Die vollintegrierte Wertschöpfungskette schränkt weiterhin auch die Flexibilität in kleinen Teilbereichen ein. Häufig haben kleinste Veränderungen Auswirkungen auf Prozessabläufe im gesamten Unternehmen. Die Kosten sind in diesem Fall so hoch, dass sie auch geringe Veränderungen nicht vornehmen können. Für die Unternehmen hat diese kleine Einschränkung große Wirkung: Sie haben geringere Wachstumschancen und eingeschränkte weiteren Gewinnpotentiale.

Und schließlich erwartet der Finanzmarkt von den Unternehmen kontinuierlich wachsende Umsatz- und Gewinnzahlen. Alle drei Monate müssen sich die Unternehmenslenker gegenüber ihrem Shareholder für die erbrachte Leistung rechtfertigen – und da zählt kein schwieriges Marktumfeld und auch der Preis, der an die vom Konsumenten geforderte Flexibilität zu zahlen ist, wird als Begründung für nicht erreichte Ziele kaum angenommen. Verglichen mit anderen Branchen am Finanzmarkt hat die Konsumgüterindustrie eine schlechte Performance: Im Durchschnitt werden Unternehmen der Automobil und Telekommunikationsbranche drei- bis viermal so hoch an der Börse bewertet wie die der Konsumgüterindustrie.

Dabei liegt die Chance für Konsumgüterunternehmen, durch mehr Flexibilität und Schnelligkeit zu wachsen und ihren Markt zu dominieren, auf der Hand:

Sie ist im intelligenten Management der eigenen Fähigkeiten zu finden.

Für Unternehmen der Konsumgüterindustrie lohnt es sich, das Modell durchzuspielen, nur die Tätigkeiten in Eigenregie auszuführen, die unmittelbar gewinnbringend sind oder sie von anderen Unternehmen differenzieren und diese fokussiert im Markt anzubieten. Alle anderen notwendigen Fähigkeiten können spezialisierte Anbieter außerhalb des Unternehmens häufig sehr viel effizienter übernehmen. Dieses Modell führt zu einer flexiblen rekonfigurierten Wertschöpfungskette, die frei ist von starren, limitierenden Bereichen, die nicht zur Leistungssteigerung beitragen. Es gilt also, die eigenen gewinnbringenden und differenzierenden Fähigkeiten zu kennen, diese zu nutzen, weiterzuentwickeln und im Markt effizient einzusetzen. Grundlage ist die eigenen Fähigkeiten und ihre Qualität richtig einschätzen zu können und sie am Markt zugänglich zu machen.

2. Die eigenen Fähigkeiten und ihre Qualität richtig einschätzen

Die Wertschöpfungskette eines Konsumgüterherstellers spannt sich gewöhnlich von Forschung über Einkauf, Produktion, Lagerhaltung, Logistik bis hin zu Marketing und Vertrieb. Doch nur das finale Resultat der gesamten Wertschöpfung, das dem Verbraucher zugänglich gemachte Produkt zählt am Ende auf dem Markt. Will man nun das Ergebnis verbessern, so gilt: Das Ergebnis einer Gleichung kann optimiert werden, indem man die einzelnen Parameter der Gleichung für sich verbessert.

Dabei sind die Parameter der Wertschöpfungskette die Fähigkeiten des Unternehmens. Es gilt also, diese Fähigkeiten zu identifizieren und separat für sich zu verbessern, um ein insgesamt optimiertes Ergebnis zu erzielen. Allgemein wird eine Fähigkeit definiert als ein Wertelement (entstanden durch unternehmensinternes Wissen, Einsatz von Anlagevermögen oder Durchlauf von Prozessen) innerhalb einer Wertschöpfungskette, das einen spezifischen Output generiert.

Forschung und Produktion, das IT-unterstützte Warenwirtschaftssystem sind dabei gleichermaßen Fähigkeiten wie das Management der Marke und die physische Distribution der Produkte. Der generierte Output kann demzufolge das physische Produkt sein, das aus der Produktion hervorgegangen ist. Aber auch Informationen und Datensätze sind dementsprechend Resultat transaktorieller Prozesse und ein Markenwert ist das Ergebnis, das durch die Fähigkeit Marketing-Know-how im Unternehmen geschaffen wurde.

Um nun die Einzelfähigkeiten im Unternehmen zugänglich zu machen, muss die gesamte Wertschöpfungskette entkettet und in unabhängige Fähigkeiten aufgeteilt werden. Dies verlangt nach einer vollkommen neuen Organisationsform in Konsumgüterunternehmen. Zumeist sind Konsumgüterunternehmen immer noch in Korporationen oder bereits in Strategischen Geschäftseinheiten organisiert. In Korporationen sind die Fähigkeiten häufig nach geographischen Gesichtspunkten miteinander verzahnt, bei Strategischen Geschäftseinheiten sind sie nach marktsegment-spezifischen Fähigkeiten zusammengefasst. In beiden Fällen sind unterschiedliche Fähigkeiten miteinander verschmolzen und lassen sich kaum als separate betrachten und gestalten.

Für die Optimierung der einzelnen Fähigkeiten bietet sich eine Organisationsform als loser Verbund von Fähigkeiten eines Unternehmens ohne übergeordnete Organisationseinheit an. Ein derart organisiertes Unternehmen, wie es heute schon in der Unterhaltungsindustrie zu finden ist, setzt sich modular aus seinen Einzelfähigkeiten zusammen.

Betrachtet man die einzelnen Fähigkeiten, die in einer Wertschöpfungskette der Konsumgüterindustrie versammelt sind, so lassen sich drei Arten von Fähigkeiten unterscheiden:

- Physische Fähigkeiten wie Lagerhaltung, Produktion und Distribution
- Transaktorische Fähigkeiten wie Informationsübermittlung und Prozesskontrolle
- Wissens-Fähigkeiten wie Designentwicklung, Sortimentwissen, Markenführung.

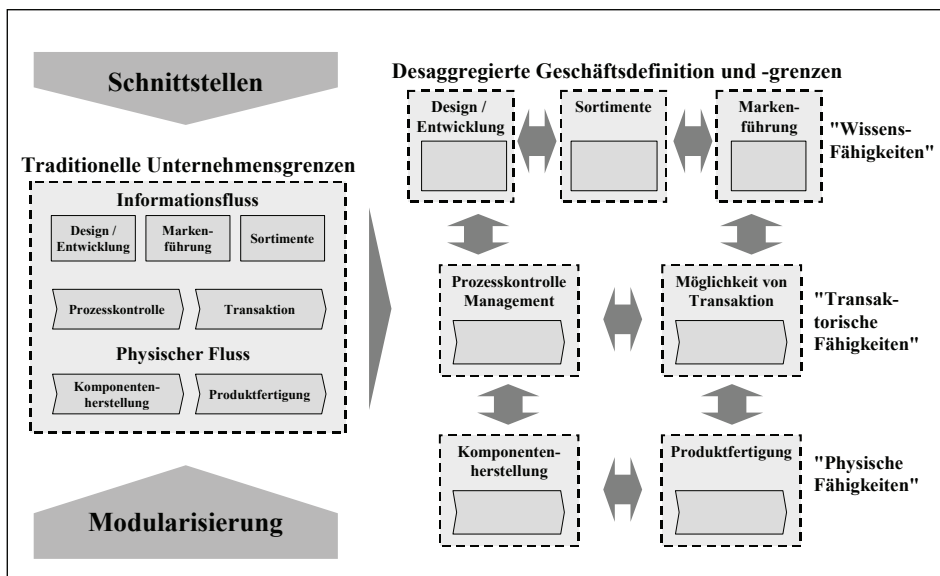


Abb. 1: Die 3 Arten von Fähigkeiten

Jede der Arten bietet individuelle Hebel zur Optimierung, die sich aus der spezifischen Charakteristik der Fähigkeit ableiten.

- Die Haupthebel zur Optimierung von physischen Fähigkeiten liegen im wesentlichen im Erreichen von Skaleneffekten, dem Erhöhen der Flexibilität und in der Verringerung der Komplexität, wie auch in der Steigerung der Effektivität des Anlagevermögens. Insbesondere in Konsum-Segmenten, deren Produkthanforderungen sich rasend schnell verändern, entkoppeln Hersteller die Produktion und geben sie an spezialisierte Anbieter ab. Als unabhängige Unternehmen können die spezialisierten Anbieter einfacher Skaleneffekte realisieren und die Komplexität zunehmender Flexibilität in der Produktion über ein breiteres Produktionsspektrum sinnvoller managen. Ein typisches Beispiel ist die Medion AG, die hochspezialisiert Konsumgüter der Unterhaltungs- und Elektronikindustrie kostengünstig produziert und z.B. an Aldi liefert.
- Transaktoriische Fähigkeiten werden hauptsächlich durch die Informations-Autobahn Internet beeinflusst. Haupthebel der Optimierung sind hier Skaleneffekte und Effizienzsteigerung. Anfänglich beschränkten sich die Optimierungen der transaktoriischen Fähigkeiten auf das Outsourcing der Abrechnung über mehrere Unternehmen hinweg an einen spezialisierten Anbieter. Heute gibt es bereits Unternehmen, die ihre Fähigkeiten im transaktoriischen Bereich soweit entwickelt haben, dass sie gesamtheitliches Supply-Chain- oder HR-Management für Unternehmen anbieten. Danone hat zum Beispiel für den Bereich HR-Management ein Web-basiertes Unternehmen gegründet. hrvalley.com bietet, basierend auf der Danone-eigenen HR-Kompetenz, anderen Unternehmen HR-Services und Instrumente zum professionellen HR-Management an.
- Die Optimierungs-Hebel der Wissens-Fähigkeiten liegen in der Effektivität und Effizienz, zusätzlich sind jedoch Geschwindigkeit, Fit und insbesondere Einzigartigkeit wesentliche Treiber des Erfolgs. Letztendlich wird die Wissens-Fähigkeit eines Konsumgüterunternehmens durch die Qualität und Quantität der Innovationen, die sie hervorbringt, bestimmt. Als Beispiele sind hier Nike oder Red Bull zu nennen, die sich fast ausschließlich auf Design, Vermarktung, Events und Markenpositionierung konzentrieren, um das mit ihrem Produkt verbundene Lebens- und Selbstwertgefühl bekannt zu machen und zu optimieren.

Will man nun die Qualität der internen Fähigkeiten von Konsumgüterunternehmen bewerten und ihr Optimierungspotential bestimmen, so kann man eine Klassifizierung der Fähigkeiten vornehmen, die zwischen notwendig, gewinnbringend und differenzierend unterscheidet:

- Notwendige Fähigkeiten sind üblicherweise Support-Funktionen, IT oder Beschaffung, Verwaltung im Bereich Human Resources oder Kundenbetreuung. Sinnvoll ist hier häufig das generelle Outsourcen von Bereichen, einzelner Solutions oder Geschäftsprozesse an Partner, die ihre diesbezüglichen Fähigkeiten zur effizienten Nutzung der entsprechenden Hebel weitgehend optimiert haben. Notwendige Fähigkei-

ten haben keinen direkten Einfluss auf den Output der Unternehmens-Wertschöpfungskette und daher auch nicht auf die Bewertung des Unternehmens an der Börse. Sie behindern zumeist vielmehr die Flexibilität der Unternehmen, indem sie freie Mittel binden.

- Gewinnbringende Fähigkeiten können z.B. Produktion, Lagerhaltung und Warenfluss-Steuerung, Prozessentwicklung, Logistik und Supply Chain Management sein. Diese Fähigkeiten haben bedeutenden Einfluss auf den Output des Unternehmens. Sie müssen daher im Fokus von Geschäftsprozess-Optimierungen stehen und entweder im Unternehmen verstärkt entwickelt und gefördert werden oder ebenfalls durch einen geeigneten Partner durchgeführt werden um optimalen Output zu generieren.
- Differenzierende Fähigkeiten wie Branding, Marketing, Design, Sortimente, Distribution entscheiden über den Erfolg des Unternehmens im Markt. Sie können in Allianzen und Joint-Ventures sowie durch Lizenzierung zur effizienten Entwicklung marktrevolutionierender Innovationen sowie Produkt- und Serviceverbesserungen eingesetzt werden.

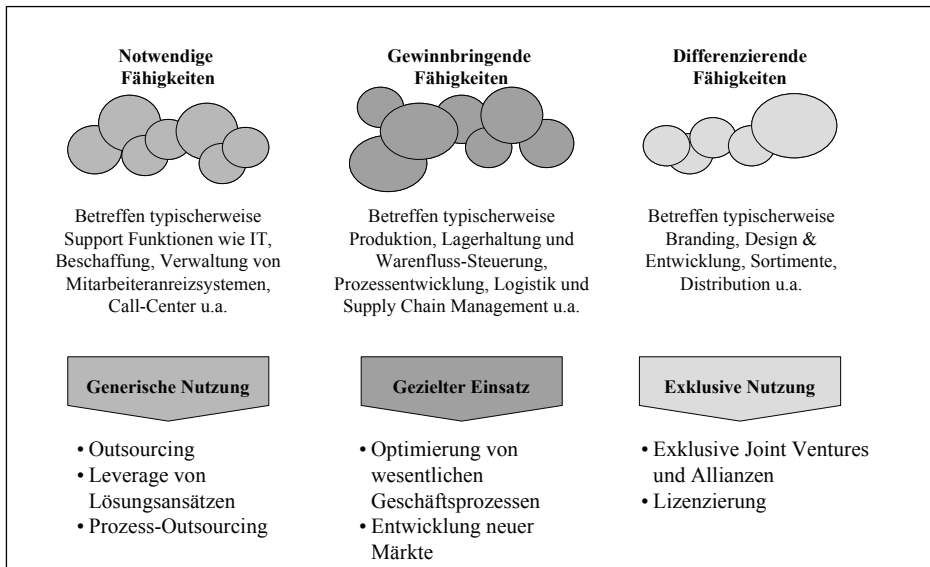


Abb. 2: Klassifizierung der Fähigkeiten im Unternehmen

3. Die Fähigkeiten gewinnbringend einsetzen

Einem Unternehmen, das modular nach Fähigkeiten organisiert ist und im eigenen Geschäftsmodell seine Fähigkeiten klassifiziert hat, bieten sich grundsätzlich zwei Möglichkeiten, die einzelnen Fähigkeiten gewinnbringend zu nutzen.

Die erste Möglichkeit besteht in der Optimierung einzelner Fähigkeiten und ihrer Auslösung aus dem Wertschöpfungsverbund. Die Fähigkeiten werden als eigenständige Geschäftsmodelle genutzt, in denen sie ihre Fähigkeit anderen Marktteilnehmern zur Nutzung anbieten. Sie produzieren unabhängigen Output – losgelöst aus der ursprünglichen Wertschöpfungskette. Auf diesem Weg entsteht eine sogenannte Killer-Fähigkeit.

Als zweite Möglichkeit kann eine modulare Wertschöpfungskette bestehend jeweils aus den best-in-class Fähigkeiten im Markt aufgebaut und der Gesamtoutput so optimiert werden. Auf diese Weise entsteht ein sogenannter Killer-Wertschöpfungsverbund.

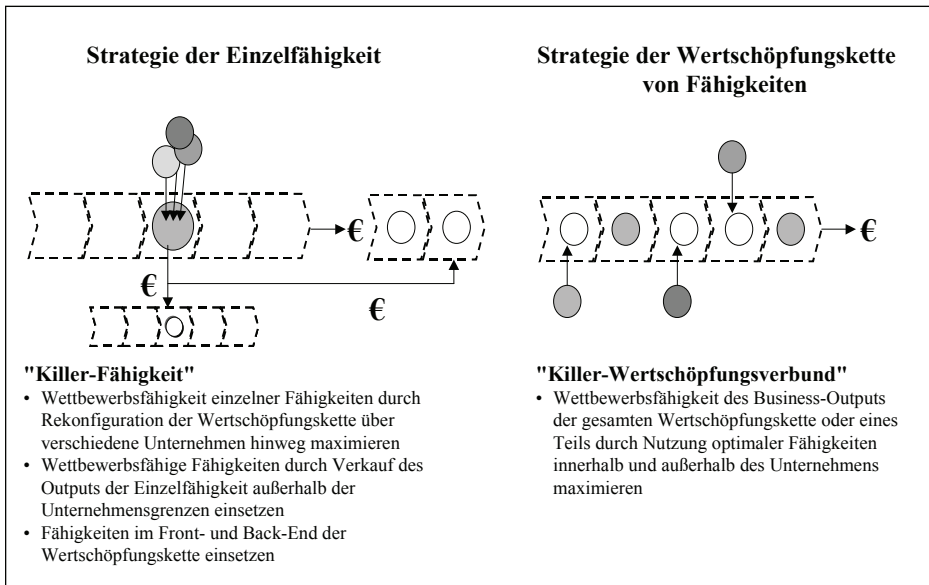


Abb. 3: Killer-Fähigkeiten und Killer-Wertschöpfungsverbund

3.1 Einige Unternehmen haben erfolgreiche Killerfähigkeiten entwickelt – Amazon.com, American Airlines

Amazon.com hat seine herausragende Fähigkeit, das Wissen über den Kunden und die sinnvolle Nutzung dieses Wissens als Killer-Fähigkeit entwickelt. Die Nutzung von Daten und Informationen, die das Internet bei jedem Besuch auf der Amazon.com Internetseite über den Besucher verfügbar macht, ist die entscheidende Fähigkeit. Zum Wettbewerbsvorteil wird sie jedoch erst durch ihre Verknüpfung, Analyse und Interpretation. So können zusätzliche Features entstehen, wie persönliche Einkaufstipps, die auf dem jeweiligen Käuferprofil basieren, Empfehlungen beim Einkauf und natürlich die persönliche Ansprache beim Stöbern und Shoppen. Ebendiese nutzt Amazon.com nun aber nicht mehr nur um die eigene Wertschöpfung zu optimieren. Viele bedeutenden Online-Buch und Medienshops werden mittlerweile durch die Amazon.com-Datenbank und -Logik unterstützt. Für Amazon.com ist dies ein lohnendes Geschäft, das mit seinem Erfolg den herkömmlichen Online-Handel mittlerweile hinter sich gelassen hat.

Ähnlich hat sich auch ein mittlerweile eigenständiger Geschäftsbereich beim Flugunternehmen American Airlines (AA) entwickelt. AA's IT-Lösung Sabre zur internen Buchungs-, Reservierungs- und Cargo-Administration und Planung ist heute ein eigenständiges Buchungssystem, das weltweit von der Mehrheit aller Reisebüros und Reiseagenturen genutzt wird. An dieses globale System sind heute mittlerweile alle bedeutenden Fluglinien, Hotelkonzerne und -kooperationen und sonstige Freizeit und Businessseinrichtungen angeschlossen. Der Unternehmenswert von Sabre ist inzwischen deutlich höher als der von American Airlines.

3.2 Andere Unternehmen haben schon bedeutende Killer-Wertschöpfungsverbünde aufgebaut – Douwe Egberts, Philips, Nike

Killer-Wertschöpfungsverbünde basieren auf der Annahme, dass sich zwei Unternehmen mit ihren best-in-class ausgeprägten differenzierenden Fähigkeiten – z.B. Produkttechnologie und Vertriebs-Know-how – zusammenschließen. Zu zweit bilden sie einen Wertschöpfungsverbund, dessen Produkt bzw. Dienstleistung allen anderen im Markt deutlich überlegen ist. Es kann sich flexibel an Konsumentenbedürfnisse anpassen, erreicht mühelos neue Vertriebskanäle. Die Überlegenheit des neuen Produkts zeigt sich nicht nur im Markt, sondern auch Bottom-Line in der Profitabilität.

Der Kaffee-Automat SENSEO zum Beispiel ist das erfolgreiche Ergebnis eines Killer-Wertschöpfungsverbundes. Die beiden Unternehmen Douwe Egberts und Philips haben ihre jeweiligen differenzierenden Fähigkeiten in Produktkompetenz, Markt-Know-how und Distribution zusammengefasst. Philips lieferte überlegene Kaffeeautomaten-

Technologie. Zusammen mit Douwe Egberts Wissen über den Kaffeemarkt, die Konsumentengewohnheiten und die neuartigen Portionierungstechnologie von Kaffee wurde ein Produkt entwickelt, das den anderen Modellen deutlich überlegen ist und das auch von den Konsumenten bevorzugt wird. Im Segment „Frisch-gebrühte Einzeltasse“ wurde damit ein neues Preiseinstiegssegment geschaffen, das zu einem konkurrenzlosen Preis von deutlich unter 100 € das Produkt anbietet. Je für sich hätte den beiden Unternehmen entscheidende Fähigkeiten gefehlt, um SENSEO zu entwickeln. Beide Unternehmen nutzen darüber hinaus ihre gemeinsame Vertriebskompetenz in Food und Non-Food-Handel und erreichen somit für den Kaffeeautomaten aber auch das Kaffeeprodukt eine ungewöhnlich hohe Distribution im Handel. Allein in den ersten 6 Monaten wurden knapp 500.000 Kaffeeautomaten und etwa 25 Mio. Pads verkauft. In Deutschland stieg in dieser Zeit der Marktanteil von Philips bei Kaffeeautomaten von 11% auf ca. 30%.

Einen vergleichbaren Killer-Wertschöpfungsverbund aus überlegenen technologischen Fähigkeiten und Marken- und Distributions-Know-how sind Philips und Nike eingegangen. Sie haben einen tragbaren MP3- und Radio-Player in Form einer Armbanduhr hergestellt – ein Produkt, das insbesondere die Bedürfnisse von Joggern, Radfahrern und Ausdauersportlern befriedigt und entsprechend in den relevanten Handelsformen für Sportequipment aber auch Juwelierfachgeschäften vertrieben wird. Weitere Beispiele finden sich im Spielzeug- und Hautpflege- sowie Mode- und Textilfarbesektor. Alle Produkte entstanden als Output eines Killer-Wertschöpfungsverbundes belohnen ihre Erzeuger mit entsprechendem Erfolg im Markt beim Konsumenten.

3.3 Ein weiteres Szenario für Killer-Wertschöpfungsverbünde liegt in der Distribution

Eine durchaus realisierbare Form von Killer-Wertschöpfungsverbänden ist auch in der Lagerhaltung und Distribution der Konsumgüterindustrie denkbar. Die individuelle Lagerhaltung der Endprodukte einer Anzahl verbündeter Partner wird in Warenlagern in Kooperation mit dem Handel gebündelt. Auf diese Weise wird gemeinsam ein zentrales Warenlager genutzt. Es entsteht ein Wertschöpfungsverbund, der durch reduzierte Lagerhaltung insbesondere Skaleneffekte realisiert. Dieses Modell bietet die Chance die gegenwärtige Lagerhaltungsstufe beim Handel zu umgehen, denn dieser kann bereits am Zentrallager beteiligt werden, und gewährleistet eine filigranere Feindistribution über eine Anzahl von Cross-Docking-Stationen. Resultat ist ein Lowest-Cost Distributions-szenario mit erhöhter Verfügbarkeit der Ware im Regal. Weiterhin ergibt sich die Möglichkeit, Convenience-Handel und andere besondere Vertriebskanäle mit limitiertem Volumen und unzugänglichen Lokationen effektiv zu bedienen.

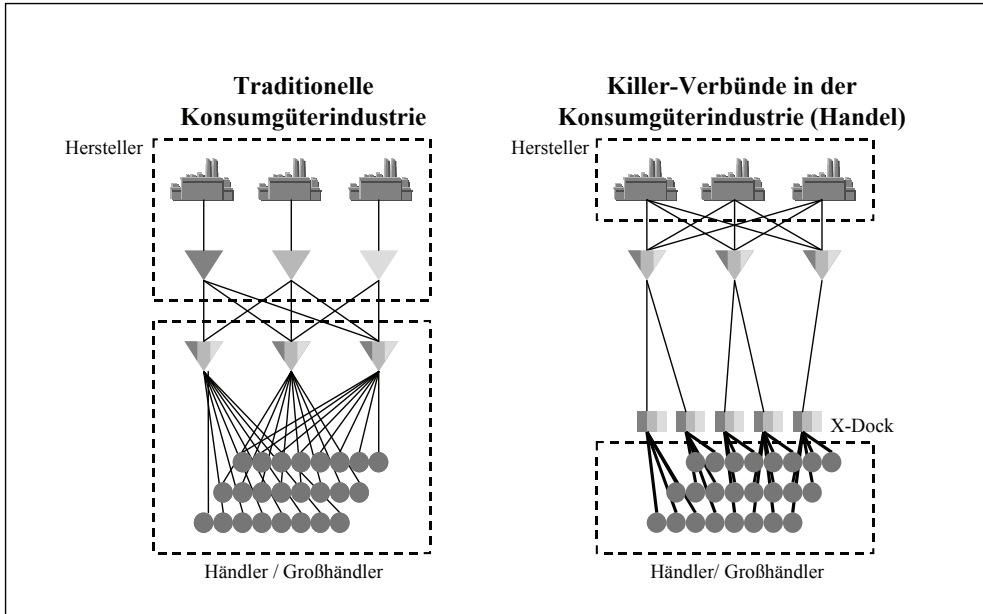


Abb. 4: Killer-Wertschöpfungsverbände in der Supply-Chain

Mit diesem Modell können wesentliche Wettbewerbsvorteile realisiert werden:

- Bestände werden in der Wertschöpfungskette nach oben bewegt und deutlich reduziert
- Kleinere und häufigere Anlieferungen werden zu deutlich geringeren Kosten möglich (bis zu 30% geringere Kosten entlang der Wertschöpfungskette möglich)
- Regalverfügbarkeit wird erhöht und damit auch die Möglichkeit, ein deutlich breiteres Sortiment zu führen
- Neue Vertriebskanäle können (weiter-) entwickelt werden

4. Der Weg zur optimal konfigurierten Wertschöpfungskette

Das Risiko, das in Killer-Wertschöpfungsverbänden oder der Entwicklung von Killer-Fähigkeiten liegt, mag nicht klein erscheinen. Immerhin legt das Unternehmen den anderen Unternehmen sein wichtigstes Gut, die eigenen Fähigkeiten, offen. Die Beispiele zeigen jedoch, dass der Erfolg das Risiko übertrifft.

Doch eignen sich die Entwicklung von Killer-Fähigkeiten und der Aufbau von Killer-Wertschöpfungsverbänden nicht gleichermaßen für jedes Unternehmen. Vielmehr muss von Fall zu Fall unterschieden werden, welche Strategie für welches Unternehmen erfolgsversprechend ist. Allgemein lässt sich sagen, dass Wertschöpfungsverbände sich für kleinere Unternehmen anbieten. Sie können ihnen bei der Positionierung im Markt durch differenzierende Produkte helfen. Das Herausbilden von Killerfähigkeiten dagegen ist mit der Substanz eines größeren Unternehmens – insbesondere in Bezug auf notwendige Investitionen oder Kapazitäten – leichter zu realisieren. Grundsätzlich stehen jedoch beide Möglichkeiten allen Unternehmen offen – wichtig ist, wie die Unternehmen ihre Chance erkennen und zu nutzen wissen und wie differenzierend und gewinnbringend ihre Fähigkeiten tatsächlich im Markt sind.

Um das ideale Set an Fähigkeiten für ein Unternehmen zu definieren und das Optimum aus Killer-Wertschöpfungsverbänden und Killer-Fähigkeiten zu erzielen, empfiehlt sich ein Vorgehen in vier Schritten, in denen die internen Fähigkeiten und die Möglichkeiten im Markt analysiert und bewertet werden. Chancen für das Unternehmen werden identifiziert und ihre Auswirkung, Dringlichkeit und der Einfluss auf den Markt werden bewertet. Ein Aktionsplan legt das weitere Vorgehen chronologisch fest.

■ **Marktbewertung der Fähigkeiten**

In einem ersten Schritt werden auf Basis der erfolgreichen Modularisierung der Wertschöpfungskette die einzelnen relevanten Fähigkeiten – mit direktem Einfluss auf die Qualität des Outputs – identifiziert und festgelegt. Dies führt zu einem Set von gewinnbringenden und differenzierenden Fähigkeiten. Der Markt wird anschließend in Bezug auf diese Fähigkeiten auf Geschäfts-Chancen untersucht. Ergebnis des ersten Schritts ist eine Matrix aus Fähigkeiten und Marktchancen.

■ **Ermittlung von Rekonfigurationschancen**

In einem zweiten Schritt werden die Rekonfigurationsmöglichkeiten durch Ausbilden von Killer-Fähigkeiten oder durch Aufbau von Killer-Wertschöpfungsverbänden auf ihre Machbarkeit hin untersucht. Die Ermittlung potentieller Partner wird ebenfalls an dieser Stelle durchgeführt. Ergebnis des zweiten Schritts ist eine grobe Beschreibung von Rekonfigurations-Szenarien für das Unternehmen.

■ **Bewertung von Handlungsoptionen**

In einem dritten Schritt werden die Optionen in detaillierten Analysen des erwarteten Markteinflusses, Potentials und ihrer Dringlichkeit priorisiert. Dabei wird auch der notwendige Networking-Bedarf bei Killer-Wertschöpfungsverbänden bewertet. Erste Vorgespräche mit potenziellen Partnern werden geführt, um die Chancen von Kooperationen weiter zu detaillieren. Schritt drei führt zu einer nach den wesentlichen Entscheidungskriterien bewerteten Liste von Handlungsoptionen.

■ **Entscheidung über rekonfigurierte Produkte/ Dienstleistungen**

In diesem Schritt werden nun die Handlungsoptionen gemäß ihrer Komplexität, Dringlichkeit und ihres Potentials – bei Bedarf gemeinsam mit dem Kooperationspartner – in einen Aktionsplan überführt und abschließend umgesetzt.

5. Ausblick auf das zukünftige Bild der Konsumgüterindustrie

Wie sieht das Bild der Fähigkeiten in der Konsumgüterindustrie in fünf Jahren aus? Wie Jan P. Oosterveld von Royal Philips Electronics formuliert werden die Wachstumschancen vor allem in einzelnen Fähigkeiten liegen, auf die es sich zu spezialisieren gilt. So meint er: „Auf der Suche nach Wachstumstreibern und Wettbewerbsfähigkeit müssen wir nicht mehr auf unseren gesamten Geschäftsbereich schauen. Vielmehr liegt die Chance neue Märkte zu kreieren und Prozesse wettbewerbsfähig und dynamisch zu halten in einzelnen kleinen Teilen. Viele (Unternehmen) heimsen schon die Lorbeeren hierfür ein. Selten hat sich das Geschäftsumfeld mit so rasanter Geschwindigkeit geändert.“

Insgesamt gehen wir davon aus, dass das Bild der Zukunft einem Gemischtwarenladen gleichen wird. Da mag es Unternehmen insbesondere im Bereich der Lebensmittelindustrie geben, die sich gemeinsam zu schlagkräftigen Killer-Wertschöpfungsverbänden zusammengefunden haben und dem Handel mit deutlich erhöhter Stärke gegenüber treten. Diese Entwicklung wird zum Vorteil der Konsumenten, deren Entscheidungskriterien nun nicht mehr eindimensional auf Preisbewusstsein begrenzt sein werden, sondern die als ernstzunehmende Geschäftspartner ihre tatsächlichen Bedürfnisse im Markt angeboten und ihre bevorzugten Handelskanäle weiterentwickelt sehen.

Hinter den Kulissen werden diese vereinten Wertschöpfungsverbände ihre Prozesse mit Hilfe modernster Informationstechnologie optimiert haben. Sie werden die Könige der Konsumenten und das Lieblingskind an den Finanzmärkten sein. Gleichzeitig werden aber auch weiterhin Unternehmen autark versuchen, in herkömmlichen Strukturen dem Wettbewerb zu trotzen – aber sie werden es deutlich schwerer haben. Und schließlich

wird es die Shooting-Stars geben – jene die es schaffen, eine Killer-Fähigkeit im Markt zu positionieren. Vielleicht wird dies ihr Marketing Know-How, ihr Shopper-Insight oder auch ihre Forschungskapazität sein. Vielleicht werden sie schon in fünf Jahren gar nicht mehr ausschließlich in der Konsumgüterbranche tätig sein, weil ihre Fähigkeiten in anderen Märkten ebenfalls nachgefragt werden.

Aber die Mehrheit der Unternehmen wird wahrscheinlich mehr oder weniger halbherzig versucht haben, Fähigkeiten zu entwickeln und Verbünde einzugehen – mit einem Minimum an Aufwand und Risiko, aber maximalen Erwartungen an durchschlagendem Erfolg. Davon, dass diese Erwartungen enttäuscht werden, ist auszugehen. Nur wer auch das Risiko eingeht und die Möglichkeit nicht nur erkennt, sondern auch mit vollem Risiko ergreift, wird Chancen auf den Erfolg haben, den die Rekonfiguration der Wertschöpfungskette in der Konsumgüterindustrie verspricht. Jedes Unternehmen hat die Chance durch Rekonfiguration der Wertschöpfungskette neue Chancen zu realisieren. Es kommt nur darauf an die eigenen Fähigkeiten zu erkennen und sie entsprechend im Markt zu positionieren – bevor es ein anderer tut!

Norbert Bach *

Vernetzung als strategische Option in der deutschen Leiterplattenindustrie

1. Leiterplattenindustrie als Teil der Electronic Manufacturing Supply Chain...	332
2. Entwicklungen bezüglich der Wettbewerbssituation	334
2.1 Marktstruktur und Rahmenbedingungen.....	334
2.2 Besondere Herausforderungen für den Mittelstand.....	336
3. Wettbewerbsstrategie und Geschäftsmodelle	338
3.1 Chancen und Risiken alternativer Wettbewerbsstrategien	338
3.2 Integration oder Fokussierung als alternative Optionen.....	340
3.3 Wettbewerbsvorteile im Netzwerk fokussierter Partner.....	342
4. Schlussbetrachtung	344

* Der Autor dankt Herrn Dipl.-Kfm. Hendrik Steinhaus, Geschäftsführer der NEUST KG, für die Bereitstellung interner Unterlagen und für wertvolle Anregungen und Hinweise.

1. Leiterplattenindustrie als Teil der Electronic Manufacturing Supply Chain

Fast alle elektrischen Haushalts- und Unterhaltungsgeräte sind mit Leiterplatten bestückt. Beim Öffnen des Gehäuses stößt man auf braune oder grüne Glasfaserplatten mit aufgedruckten Kupferadern. Aufgrund ihres Herstellungsverfahrens werden diese Leiterplatten auch als „gedruckte Schaltung“ („**printed circuit board - pcb**“) bezeichnet. Die Platte aus Isoliermaterial hat dabei sowohl die Funktion der mechanischen Halterung als auch die der elektrischen Verbindung der aufgesetzten Bauelemente. Mit dem Einzug der Elektronik in Gebrauchs- und Konsumgüter in den 60er Jahren des letzten Jahrhunderts begann zugleich die Boomzeit der Leiterplattenindustrie. Heute sind Hauptanwenderbranchen die Automobilindustrie, Industrieelektronik, Telekommunikation, Datentechnik, Unterhaltungselektronik und Medizintechnik (vgl. Stoppok/Pophal 2000).

Das Statistische Bundesamt ordnet die Leiterplattenhersteller der Elektroindustrie, Untergruppe Rundfunk-, Fernseh- und Nachrichtentechnik zu. Der Zentralverband der deutschen Elektroindustrie (ZVEI) unterscheidet weiter in **elektronische Bauelemente**, nachrichtentechnische Geräte und Einrichtungen sowie Rundfunk- und Fernsehgeräte. Die Leiterplatte bildet neben den aktiven Bauelementen (z.B. Speicherchips, Halbleiter: Infineon), den passiven Bauelementen (z.B. Widerstände: Epcos) und den elektromechanischen Bauelementen (Schalter, Steckverbindungen) eine der Produktgruppen innerhalb der elektronischen Bauelemente (vgl. <http://www.zvei.org>).

Die Unterteilung der Branche der elektronischen Bauelemente folgt der so genannten „**Electronic Manufacturing Supply Chain (EMSC)**“ (vgl. Stoppok/Pophal 2000). Die von dieser Supply Chain bediente Nachfrage hat ihren Ursprung in Steuerungsproblemen, welche mit Hilfe elektronischer Schaltungen gelöst werden. Grundsätzlich wird zwischen Standardbauelementen („commodities“) und Spezialbauelementen unterschieden. Während bei commodities für die eigentliche Schaltung ein normiertes Design vorliegt und die Produkte (z.B. RAM-Speicher für Computer) direkt ab Lager über Distributoren bezogen werden können, startet die Wertschöpfung für Spezialprodukte mit dem Design der elektronischen Schaltung. Für diese ursprünglich noch vom Verwender selbst übernommene Aufgabe hat sich heute eine eigene Wertschicht etabliert, die von spezialisierten Designbüros bedient wird (vgl. Abb. 1).

Der generelle Trend in der Branche geht dahin, dass die Verwender zunehmend Aufgaben – auch Steuerungsaufgaben – aus der Hand geben. In der Folge haben sich neben den Designbüros weitere Layer-Player (vgl. Heuskel 1999) etabliert, die einzelne Wertschöpfungsaktivitäten zu ihrem Kerngeschäft gemacht haben. Paradebeispiel sind die sog. **Bestücker**, die den Zusammenbau der Bauelemente zu Baugruppen übernehmen. Zunehmende Bedeutung gewinnen ebenfalls die **Original Electronic Manufacturer**

(OEM) und die **Contract Electronic Manufacturer (CEM)**, die Originalbauelemente anbieten bzw. sich auf die Komplettabwicklung von Aufträgen spezialisieren.

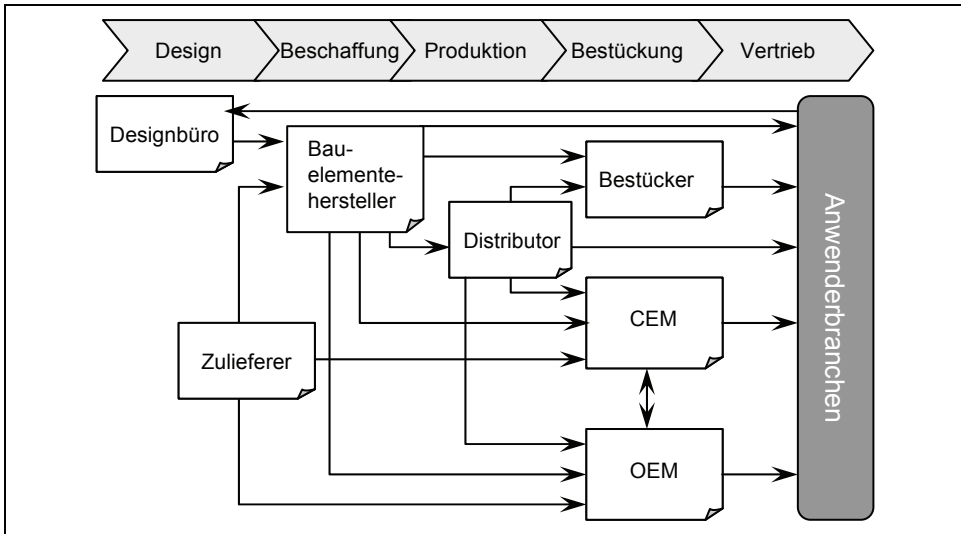


Abb. 1: Vereinfachte Darstellung der Electronic Manufacturing Supply Chain

Die **EMSC** war schon immer stark zersplittert und geprägt von wechselseitigen Abhängigkeitsbeziehungen einzelner Akteure. Bedingt durch den harten Wettbewerb nach dem Boomjahr 2000 zeigt sich jedoch aktuell eine bislang unbekannte Dynamik. Zur Aufrechterhaltung ihrer Wettbewerbsfähigkeit müssen sich alle Bauelementehersteller des vielfältigen Beziehungsgeflechts innerhalb der EMSC bewusst sein, sich positionieren und den dynamischen Entwicklungen Rechnung tragen. Mit dem Fokus auf die Leiterplattenhersteller als einem Element in der EMSC beschäftigt sich der vorliegende Beitrag mit den folgenden Fragen:

- Wie sieht die aktuelle Wettbewerbssituation für deutsche Leiterplattenhersteller aus und auf welche Ursachen sind diese Entwicklungen zurück zu führen?
- Welche Herausforderungen resultieren für einen typischen mittelständischen deutschen Leiterplattenproduzenten?
- Welche strategischen Optionen stehen bezüglich der angestrebten Positionierung in der EMSC und dem resultierenden Geschäftsmodell offen?

2. Entwicklungen bezüglich der Wettbewerbssituation

2.1 Marktstruktur und Rahmenbedingungen

Die Branche der elektronischen Bauelemente wird von wenigen großen Anbietern beherrscht. Die Umsatzsteuerstatistik des Statistischen Bundesamts zeigt für das Boomjahr 2000 einige wenige Großunternehmen mit Umsätzen über 250 Mio. Euro die etwa zwei Drittel des Umsatzvolumens auf sich vereinen, während von der Anzahl der Anbieter her kleinere und mittlere Betriebe dominieren (vgl. Abb. 2). Aufgrund des Markteinbruches seit 2001 hat nun zusätzlich eine **Marktberreinigung** eingesetzt und der resultierende **Konzentrationsprozess** dominiert die Entwicklungen auf Anbieterseite.

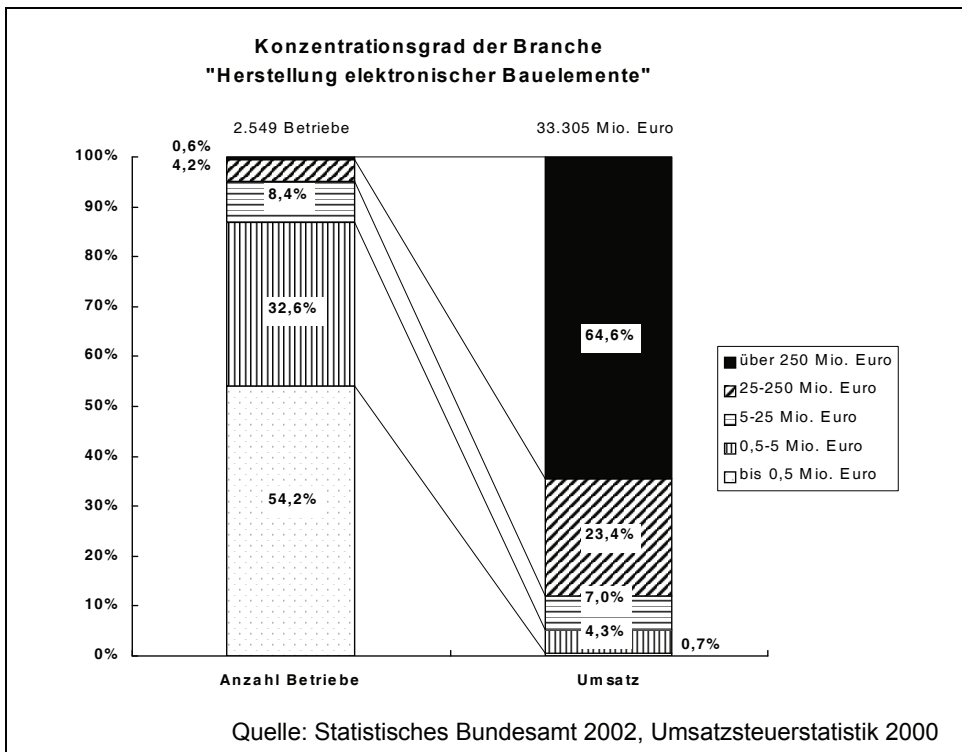


Abb. 2: Konzentrationsprozess in der Branche für elektronische Bauelemente

Im **Segment der Leiterplatte** ist dieser Konzentrationsprozess bereits seit mehr als 10 Jahren zu beobachten. Schon im Zeitraum von 1980–1997 ging die Zahl der Anbieter weltweit von über 3600 Herstellern auf wenig mehr als 1600 zurück, obwohl im Gegensatz zu anderen Marktsegmenten der elektronischen Bauelemente die Schwankungen im Absatzmarkt relativ gering waren und in der langfristigen Tendenz ein stetiges Wachstum von ca. 5% p.a. zu verzeichnen war (vgl. Pophal 2000).

In den Boomjahren 2000/2001 bestand für die Leiterplatte sogar ein Nachfrageüberhang von 10-15%, worauf es zu Lieferengpässen kam. Diese Gegebenheiten gingen einher mit erheblichen Preiserhöhungen bei den eingesetzten Basismaterialien (Chemikalien/Harze: 8-15%; Kupferfolien: 5-7%). Die Einstandspreise konnten aufgrund der schwachen Verhandlungsposition nur zum Teil entlang der Wertkette weitergegeben werden (vgl. ZVEI 2000). Dies ist von besonderer Bedeutung, da der Materialeinsatz in der Leiterplattenfertigung über ein Drittel der Kosten ausmacht (vgl. Statistisches Bundesamt 2000). In Zeiten von Materialknappheit besteht daher eine hohe Abhängigkeit von den Zulieferern, insbesondere in Bezug auf die eigene Liefertreue.

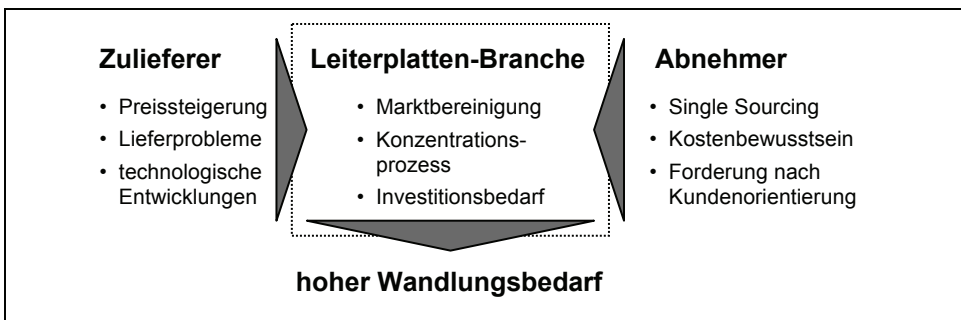


Abb. 3: Marktsituation für Leiterplattenhersteller in Deutschland in 2002/2003

Deutsche Leiterplattenhersteller werden seit 2002 zusätzlich vom Nachfragerückgang auf dem Heimatmarkt getroffen. Den steigenden Kosten beim Materialeinsatz stand der Wechsel vom bisherigen Verkäufer- zu einem Käufermarkt auf der Absatzseite gegenüber. Der Kunde fordert niedrigere Preise und eine stärkere Ausrichtung an seinen Bedürfnissen. Ergänzend ist ein klarer Trend zum Single Sourcing zu verzeichnen.

Obwohl die Bedrohung der Leiterplatte durch Substitutionsprodukte relativ gering ist drängen in der aktuellen Situation keine neuen Anbieter in den Markt. Der **hohe Wandlungsbedarf** für die deutschen Leiterplattenhersteller macht den Markteintritt für neue Akteure unattraktiv. Dieser Wandlungsbedarf wird nachfolgend für die in der Leiterplattenbranche typischen deutschen Mittelständler näher untersucht.

2.2 Besondere Herausforderungen für den Mittelstand

Die Entwicklungen innerhalb der EMSC resultieren in einem hohen Wandlungsbedarf, der vor allem im mittelständisch geprägten Segment der Leiterplattenhersteller die dort tätigen Unternehmen vor große Herausforderungen stellt.

■ Technologische Herausforderungen

Technologische Herausforderungen ergeben sich sowohl durch Entwicklungen auf der Zulieferseite, im Herstellungsprozess selbst, als auch auf der Nachfrageseite. Auf der **Zulieferseite** ist zunächst die Entwicklung alternativer Einsatzmaterialien zu beobachten und auf Einsatzmöglichkeiten zu überprüfen (z.B. Umstellung von Blei-Zinn- auf Nickel-Gold-Legierungen). Dies geht einher mit neuen Technologien bezüglich der benötigten Spezialmaschinen, die i.d.R. entweder eine deutlich kostengünstige Produktion oder eine Fertigung höherer Qualität oder Flexibilität erlauben (z.B. Lasertechnologie beim Bohren, Röntgentechnologie bei der Qualitätskontrolle).

In der **Herstellung** bringt der technologische Fortschritt eine Miniaturisierung der Schaltungen sowie eine Funktionsintegration. Die Funktion passiver Bauelemente (z.B. Widerstände) wird in die Leiterbahnen integriert. Neben dem Aufbau neuer Prozessschritte bedeutet dies für die bisherigen Fertigungsaktivitäten höhere Anforderungen an die Toleranzen und die Prozesssicherheit. Auch Umweltauflagen führen zu technologischen Herausforderungen. Beim Erstellen der Leiterbahnen fallen in chemischen Reaktionen toxische Gase und Flüssigkeiten an. Diese müssen sauber in den Produktionsprozess eingebracht und anschließend entsorgt werden. So sind z.B. mehrtägige Aufbereitungs- und Reinigungsprozesse zu durchlaufen, bevor gelöste Metallverbindungen rückstandslos aus dem Abwasser gefiltert sind. Die hierfür benötigten Anlagen müssen permanent den sich verschärfenden Auflagen angepasst oder komplett ersetzt werden, d.h. es muss regelmäßig reinvestiert werden.

Auch auf der **Vertriebsseite** fordert der technologische Fortschritt eine klare Positionierung. Die Entwicklungen in der Informationstechnologie erlauben es den Anwenderbranchen, sich von althergebrachten Vertriebskanälen zu lösen und ihre Beschaffungs- und Logistikprozesse neu zu strukturieren. Der veränderte Kundenzugang und die nun bestehende Möglichkeit der **Steuerung der Supply Chain** eröffnen neue Chancen (z.B. OEM, CEM), bergen aber auch Risiken für Hersteller, die auf ihre gewachsenen Kundenbeziehungen zu sehr vertrauen. Im Vertrieb eröffnen sich neue Chancen über elektronische Marktplätze. Durch den Wegfall der Distributionswertstufe können höhere Margen erzielt werden. Aufgrund der auftragsbezogenen Fertigung bei Leiterplatten ist dies jedoch nicht in gleichem Umfang möglich wie z.B. bei Passivelementen. Das Internet ermöglicht auch eine direkte Vernetzung der PPS-Systeme innerhalb der EMSC. Die Anwenderbranchen begrüßen diese Entwicklungen sehr, da sie auf diese Weise den Fortschritt des eigenen Auftrags und die Synchronisation der Lieferung mit der eigenen Leistungserstellung (just-in-time) besser überwachen und steuern können. Für die Leiterplat-

tenhersteller ergibt sich die Chance, den Kunden aufgrund der Investition in die systemseitige Vernetzung langfristig zu binden. Der hohe Investitionsbedarf besteht allerdings auch für die Leiterplattenhersteller.

■ **Rechtliche und ökonomische Herausforderungen**

Rechtlich begründete Herausforderungen wurden bereits in den Umweltauflagen bezüglich des Herstellungsprozesses sichtbar. Eine weitere Nagelprobe kommt mit der in Arbeit befindlichen **EU-Elektronikschrottverordnung** auf die Hersteller zu, die für 2006 das Verbot von Blei in elektronischen Bauelementen vorsieht. Begleitend will die europäische Kommission die Anreize zur Zertifizierung nach dem Öko-Audit (vgl. EG-Verordnung 1863/93) erhöhen und dieses – ähnlich DIN ISO 9000 – zum Industriestandard etablieren. Wer nicht die Wettbewerbsfähigkeit verlieren will, muss zwangsläufig auditieren.

Rechtliche Herausforderungen das Management betreffend ergeben sich aus dem Gesetz für Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (**KonTraG**). Dieses verpflichtet zum Aufbau eines Risikomanagements, womit die oft Eigentümer geführten Unternehmen in der Regel überfordert sind. Auch wenn de jure die Bestimmungen des KonTraG nur für Aktiengesellschaften gelten, so ist die Ausstrahlwirkung auf andere Rechtsformen bei Verhandlungen mit potentiellen Kapitalgebern doch von allen Gesellschaftsformen zu spüren (vgl. Pophal 2000).

Alle Maßnahmen zur Deckung von Wandlungsbedarf erfordern Kapital. In der gegenwärtigen Situation sind jedoch die Kassen in der Regel leer, so dass Fremdkapital benötigt wird. Der Zugang zu Kapital hat sich für die mittelständisch geprägte Klientel durch die Bestimmungen von **Basel II** deutlich erschwert. Die Kapitalbeschaffung ohne Einstieg in die Finanzierungsfalle wird daher zu einer Schlüsselaufgabe des Managements.

In der Summe stellt sich die Situation der deutschen Leiterplattenhersteller als schwierig, jedoch nicht als aussichtslos dar. Ein reines Aufrechterhalten des status quo muss zwangsläufig zum Verlust der Wettbewerbsfähigkeit führen. Der anhaltende Konzentrationsprozess führt dazu, dass mittelfristig für alle Wertschöpfungsschritte eine Mindestgröße erforderlich sein wird, um am Markt bestehen zu können. Die Marktpotenziale in den Anwenderbranchen machen jedoch die Schlüsselpositionen in der sich neu konfigurierenden EMSC zu **erstrebenswerten strategischen Zielen**.

Nachfolgend werden die strategischen Optionen der eigenen Positionierung innerhalb der EMSC erläutert und hinsichtlich ihrer Erfolgsaussichten bewertet. Unabhängig von der angestrebten Position und den daraus resultierenden Geschäftsbeziehungen lautet das Fazit des Geschäftsführers des Fachverbands für elektronische Bauelemente im ZVEI, Dr. Christoph Pophal: „Gerade die aktuelle Entwicklung der Leiterplatten- und Baugruppenmärkte verdeutlicht einmal mehr die Notwendigkeit langfristiger Partnerschaften auf der Basis kultivierter Lieferanten- und Kundenbeziehungen“ (vgl. ZVEI PR-70/2000).

3. Wettbewerbsstrategie und Geschäftsmodelle

3.1 Chancen und Risiken alternativer Wettbewerbsstrategien

■ **Kostenführerschaft**

Voraussetzung für die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen durch eine Strategie der Kostenführerschaft ist, dass der Kunde den angebotenen Preisvorteil als relevant wahrnimmt. Aus der Perspektive der Anwenderbranchen ist die Leiterplatte ein vergleichsweise kleiner Posten in der Kostenstruktur. Gleichzeitig ist die Leiterplatte jedoch in höchstem Maße funktionskritisch (z.B. fährt ein Auto nicht mehr bei Störungen in der Elektronik). Folglich ist die Sicherstellung der Qualität für die Anwenderbranchen deutlich wichtiger als die Erzielung günstiger Einstandspreise für Leiterplatten. **Voraussetzung** für die Verfolgung einer Kostenführerstrategie sind daher eine hohe Prozesssicherheit und große Absatzmengen, die **Economies of Scale** möglich machen.

Analog zur gesamten EMSC gilt auch für die Leiterplattenindustrie die Unterscheidung von Standard- und Spezialprodukten. Bei **Standardprodukten** werden Prozesssicherheit und Funktionszuverlässigkeit von den Anwendern als gegeben vorausgesetzt, so dass der Preis oftmals der allein kaufentscheidende Faktor ist. Deutsche Leiterplattenhersteller konkurrieren hier mit ausländischen Wettbewerbern, die bezüglich Lohnkosten und Umweltauflagen unter deutlich günstigeren Bedingungen produzieren. Ein Wettbewerb auf Kostenbasis erscheint somit aussichtslos. Denkbar erscheint lediglich die Variante, sich bei einem ausgewählten Standardprodukt auf bestimmte Anwendungsfälle zu konzentrieren und für dieses Spezialgebiet Mengen- und Know-how-Vorteile zu realisieren. Solche Positionen als **Kostenführer in der Nische** (vgl. Danner 2002) stehen auch deutschen Leiterplattenherstellern offen.

Aufgrund des kleineren Mengengerüsts ist der Preis bei **Spezialprodukten** nicht von gleicher Bedeutung wie bei Standardprodukten. Eine Strategie der Kostenführerschaft wird deshalb nur dann zum Erfolg führen, wenn bezüglich der Hauptkriterien wie Lieferfähigkeit, Flexibilität, Innovationskraft u.a. eine paritätische Position sichergestellt werden kann. In der Konsequenz ist kritisch zu hinterfragen, ob nicht das Streben nach einer Differenzierung bezüglich eines dieser Kriterien sinnvoller ist als die Verbesserung der Kostenposition. Kostenführerschaft bei Spezialprodukten kann deshalb nur denjenigen Anbietern empfohlen werden, die bereits über einen historisch gewachsenen Vorteil in der Kostenstruktur verfügen und diesen nicht erst aufbauen müssen.

In der Summe erscheint die Option der **Kostenführerschaft** für deutsche Leiterplattenhersteller **wenig erfolgsträchtig**. Eher sollten günstige Standardprodukte als Handelsware ins eigene Sortiment aufgenommen werden, um die Kundenbeziehung zu stärken.

■ Differenzierung

In der Leiterplattenbranche sind nach dem Boomjahr 2001 aufgrund der Überkapazitäten und der Verhandlungsmacht der Nachfrager nur wenige Anbieter in der Lage, ein **Preispremium** zu realisieren. Ansatzpunkte für eine Differenzierung sieht die Branche jedoch in Flexibilität und Sicherheit der Lieferung, Innovationsfähigkeit, Funktionssicherheit der Schaltung und dem Angebot ergänzender Leistungen (vgl. Pophal 2000).

Durch die kurzen Produktlebenszyklen in den Anwenderbranchen sind die **time-to-market** und die damit verbundene kurzfristige Lieferfähigkeit wichtige Differenzierungsmerkmale. Schnelle Reaktionsfähigkeit ist dabei nicht nur hinsichtlich der Fertigung gefordert. Zunächst gilt es, kurzfristig ein verbindliches Angebot erstellen zu können, welches sowohl die Kundenbedürfnisse trifft als auch die Erzielung von Margen erlaubt. Für solche **Flexibilität** wird nicht nur ein flexibler Maschinenpark in der Fertigung sondern auch ein qualifizierter und erfahrener Mitarbeiterstamm benötigt. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass die Anwender für solche Leistungen höhere Preise zahlen.

Leiterplatten sind für die Funktion der Endprodukte erfolgskritisch. Eine Differenzierung ist daher auch über die Garantie der **Funktionssicherheit unter erschwerten Bedingungen** möglich, z.B. bei Temperaturschwankungen oder höherer Luftfeuchtigkeit. Die Herstellung solcher Spezialplatten ist grundsätzlich möglich, verlangt jedoch neben einer hohen Prozesssicherheit besondere Einsatzstoffe (Trägermaterial, Leitungsmaterial) und engere Toleranzen in der Fertigung.

Weitere Differenzierungsmöglichkeiten bestehen bei direkter Zusammenarbeit mit den Anwendern. So kann **innovatives Design** der Leiterplatte dem Anwender zusätzlichen Nutzen schaffen, z.B. durch spezielle geometrische Formen der Platte oder durch Funktionsintegration in die Leiterplatte. Derartige Designinnovationen erfordern jedoch nicht nur ein fundiertes F&E-Wissen sondern auch eine flexible Fertigung, die solche Ideen umsetzen kann. Trotz der offensichtlich hohen Differenzierungschancen verwundert es daher nicht, dass die F&E-Quote der Leiterplattenhersteller mit 2-4 % des Umsatzes im Vergleich zu aktiven Bauelementen (10-15%) eher niedrig ist (vgl. Pophal 2000).

Differenzierung über Vernetzung der Wertschöpfung kann neben dem Design auch im Angebot von **value-added services** erfolgen. Wachsende Bedeutung hat hier insbesondere das Angebot von Logistikdienstleistungen. Der Erfolg der OEM- und CEM-Anbieter belegt jedoch, dass auch die Entlastung von der Steuerung der EMSC von den Anwendern gerne angenommen wird, wenn der zu zahlende Preis nicht zu hoch ist.

In der Summe stehen deutschen Leiterplattenherstellern **zahlreiche Differenzierungsmöglichkeiten** offen. Da jedoch nur ein vergleichsweise geringes Preispremium erzielt werden kann, ist auch für die Differenzierungsaktivitäten eine Mindestgröße erforderlich. Die Strategieempfehlung lautet folglich, sich auf ein Differenzierungsmerkmal zu konzentrieren und für dieses konsequent eine Differenzierungsposition am Markt aufzubauen. Die nachfolgenden Abschnitte zeigen auf, welche Optionen sich aus den diskutierten Wettbewerbsstrategien für den Umbau des Geschäftsmodells ergeben.

3.2 Integration oder Fokussierung als alternative Optionen

■ Entwicklung zum OEM/CEM durch vertikale Integration

Das Angebot der Leistungen der EMSC aus einer Hand ist in Augen der Anwender eine Differenzierung, die Kauf entscheidend sein kann. Vorausgesetzt das Stammgeschäft soll erhalten bleiben hieße dies für deutsche Leiterplattenhersteller, **vor- und nach gelagerte Wertaktivitäten** schrittweise vertikal zu integrieren. Die Übernahme von Design, Bestückung und/oder Logistikdienstleistungen ist der erste Schritt eines Weges, der bis hin zum CEM beschritten werden kann. Zusätzliche Geschäftspotentiale können dann erschlossen werden, wenn durch die Kopplung der eigenen Aktivitäten mit der Wertkette der Anwender eine hohe Kundenbindung erreicht wird und dem Anwender daraus sowohl echte (Kosten-) Vorteile als auch hohe Wechselkosten entstehen.

Die **Entwicklung der OEM/CEM** kann auch historisch begründet werden. Ende der 90er Jahre haben viele der Anwenderbranchen ihre Wertkette umgebaut und ihre Bestückung und alle vor gelagerten Aktivitäten outgesourct. Einige Leiterplattenhersteller nutzten die Gelegenheit zum externen Wachstum und übernahmen Produktionsstätten ihrer Kunden. Die ursprüngliche Intention, durch Übernahme nachgelagerter Wertschöpfungsschritte in der EMCS zusätzliche Margen erzielen zu können, erwies sich jedoch als Trugschluss. Aufgrund der Überkapazitäten sanken die Preise in den Folgejahren jeweils im zweistelligen Prozentbereich und der Kostendruck hat sich weiter verschärft (vgl. Stoppok/Pophal 2000). Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist vertikale Integration deshalb nur sinnvoll, wenn durch die Integration die Kostenstruktur verbessert werden kann.

Auch **Risiken der vertikalen Integration** sind zu bedenken. Neben den noch abzuschätzenden Unwägbarkeiten in Design, Finanzierung und Logistik sind dies vor allem die volatilen Entwicklungen auf dem Markt für aktive Bauelemente. In der Regel machen die Einstandspreise für aktive Bauelemente 60-70% der Kosten eines OEM/CEM aus. Die Abnehmer verlangen jedoch garantierte Preise und sind in der Regel nicht bereit, Risiken bezüglich Preisentwicklung und Verfügbarkeit mit zu tragen.

Zusammenfassend ist fest zu halten, dass eine vollständige vertikale Integration in Anbetracht der bereits vorhandenen Anbieter, des Kostendrucks und der nur schwer abzuschätzenden Risiken keine echte Option darstellt. Zur Stärkung der Kundenbeziehungen ist jedoch zu überdenken, einzelne, weniger Risiko behaftete Aktivitäten – und hier insbesondere die Logistik – mit anzubieten.

In Abhängigkeit von vorhandenen Kompetenzen könnte auch die Einzelintegration von Design und/oder Bestückung lohnenswert sein, wenn mit vorhandenem Know-how die Kundenbeziehungen stabilisiert werden können. Anhand des Mengengerüsts ist jedoch abzuwägen, ob die vertikale Integration gegenüber einer **fallweisen Zusammenarbeit mit spezialisierten Partnern** wirklich die attraktivere Option ist. Vertikale Integration

von Einzelaktivitäten rechnet sich nur, wenn für jede Aktivität eine wirtschaftlich sinnvolle „Betriebsgröße“ erreicht wird und so die Investitionen auch zu Rückflüssen führen.

■ Differenzierung auf der Basis von Kernkompetenzen

Vertikale Integration hat für die meisten Anbieter nicht zu einer Verbesserung der Ergebnissituation geführt. Ein anderer Weg aus der aktuell schwierigen Situation besteht in der Reduktion der eigenen Wertkette mit einer differenzierten Marktbearbeitung und der Erschließung von Nischen. Ein erster Ansatzpunkt der Differenzierung besteht bereits in den frühen Phasen der Produktentwicklung. So könnte z.B. eine schnelle Prototypenentwicklung gemeinsam mit dem Kunden zu einem schwer imitierbaren Wettbewerbsvorteil führen.

Die **vielfältigen Einsatzmöglichkeiten** der Leiterplatte eröffnen weitere lukrative Nischen für spezialisierte Anbieter. So hat sich die Freudenberg Mectec GmbH & Co. KG auf die Herstellung hochflexibler Leiterplatten spezialisiert, die auch dauerhaft regelmäßigen Verformungen standhalten. Andere Anwendungsbereiche erfordern Flexibilität nicht dauerhaft, sondern z.B. nur bei der Montage. Für solche Fälle besitzt die NEUST KG ein Patent auf die Herstellung von Leiterplatten, die nur einer begrenzten Anzahl Verformungen standhalten, jedoch deutlich günstiger herzustellen sind als die dauerflexiblen Konkurrenzprodukte (vgl. Meyer 2002).

Die **Entwicklung von Kernkompetenzen** (vgl. Homp 2000) steht grundsätzlich allen Anbietern offen. Die Herstellung von Leiterplatten erfordert eine Fülle an hochpräzisen Bearbeitungsschritten der Bereiche Mechanik (Bohren, Pressen, Konturenbearbeitung), Fototechnik (Strukturentwicklung, Layoutübertragung), chemische Bearbeitung (Galvanisierung, Ätzung, Oberflächenveredelung) sowie Druck bzw. Lackierung. Diese Vielfalt an Aktivitäten bildet geradezu den idealen Nährboden für die als Kernkompetenz verstandene zielorientierte Bündelung von Ressourcen und Fähigkeiten (vgl. Krüger/Homp 1997). Oberflächenbehandlung und Funktionsintegration sind nur zwei Beispiel potenzieller Kernkompetenzen, die den Unternehmen sowohl dauerhafte Wettbewerbsvorteile verschaffen können als auch auf andere Anwendungsfälle transferierbar sind.

Eine solche Kernkompetenzentwicklung (vgl. Homp 2000) erfordert jedoch auch entsprechende **Managementfähigkeiten**, die im mittelständisch geprägten Segment der Leiterplattenhersteller oftmals vergeblich gesucht werden. Während die **Konzipierung**, der **Ressourcenaufbau** und die **Transformation** in ein kundenrelevantes Angebot den zumeist technisch geprägten Unternehmen weniger Probleme bereitet, so scheitert es oftmals an der **Institutionalisierung** und **Verifizierung** der Kernkompetenz. Folgeinvestitionen in F&E, die Entwicklung von Spezialanlagen und darauf aufbauende Patentanmeldungen sind bewusste Managemententscheidungen, die Grundvoraussetzung für einen strategischen Transfer und die Nutzung der Kompetenz in verschiedenen Anwendungsfeldern sind. Erst eine solche Institutionalisierung und Verifizierung macht aus dem Wettbewerbsvorteil eine dauerhafte und schwer imitierbare Kernkompetenz.

3.3 Wettbewerbsvorteile im Netzwerk fokussierter Partner

Die Abnehmerbranchen zeigen ein ausgeprägtes Kostenbewusstsein, gleichzeitig ist der Kostenwettbewerb bei Standardprodukten gegen ausländische Wettbewerber in der Regel nicht zu gewinnen. Als Alternative verbleiben Spezialisierung und das Ausweichen auf Nischen, jedoch sind die erzielbaren Preisprämien eher gering. Für den mittelständischen deutschen Leiterplattenhersteller resultiert daher ein Dilemma von hohem Investitionsbedarf in Spezialmaschinen und Know-how Aufbau einerseits bei gleichzeitiger Tendenz zur Reduzierung der Lieferantenzahl auf der Abnehmerseite andererseits. Wie kann dieses Dilemma gelöst werden? Aus theoretischer Sicht liegt die Lösung für den einzelnen Leiterplattenhersteller im **Engagement in einem Wertschöpfungsnetzwerk**. Wie dies in der Praxis funktionieren kann wird nachfolgend erläutert.

Die Abnehmer fordern eine stärkere **Kundenorientierung** und eine Entlastung bezüglich der Steuerung der EMSC. Dabei geht es im Grunde um eine Komplexitätsreduktion. Die Koordination verschiedener Akteure innerhalb der EMSC und die Verzahnung der eigenen Aktivitäten mit all diesen Lieferanten werden ersetzt durch die Schnittstelle zu einem einzigen Partner, der die Wertschöpfung der EMSC gewährleistet. Die gestiegene Zahl der OEM und CEM belegen diesen Kundenwunsch nachhaltig.

Das ungünstige Verhältnis von gestiegenem Risiko zu eher geringen Ertragszuwächsen für einen integrierten OEM/CEM wurde bereits erläutert. Gesucht wird folglich eine Option, bei der zum einen das Risiko für den Einzelakteur verringert, zum anderen die Erträge durch Skaleneffekte verbessert werden können. Hierin bestehen die Chancen der **Erzielung von Wettbewerbsvorteilen im Wertschöpfungsnetzwerk**.

Für den einzelnen Leiterplattenhersteller bedeutet dies, dass er gerade nicht vertikal integriert, sondern sich im Gegenteil auf ausgewählte Sonderfertigungsschritte fokussiert. Durch die Verlagerung der Fertigungsschritte zu dem jeweiligen Netzwerkpartner, der in diesem Bereich über eine Kernkompetenz verfügt, können auch teure Spezialmaschinen ausgelastet werden. Auf diese Weise wird für die spezialisierten Aktivitäten eine **optimale Betriebsgröße** erzielt. Damit trotz der hochgradigen Spezialisierung eine reibungslose Wertschöpfung gewährleistet werden kann, sind zur Integration der Teilaktivitäten der Aufbau von Standardschnittstellen und eine Integration der PPS-Systeme notwendig.

Trotz der höheren Anforderungen an die IT-Infrastruktur entstehen für den einzelnen Hersteller aus dem Netzwerkverbund in der Summe ein niedrigerer Investitionsbedarf und eine geringere Kapitalbindung. Gleichzeitig erhöht sich durch die Bündelung der Kräfte die gemeinsame Stärke im Wettbewerb um Kundenaufträge. Grundvoraussetzung für den verbesserten Kundenauftritt ist jedoch, dass die Komplexität des Netzwerks nicht auf die Beziehung zum Auftraggeber ausstrahlt. Der Kunde will Komplexitätsreduktion, was durch den gemeinsamen Außenauftritt und **eindeutig geregelte Kundenschnittstellen** garantiert werden muss (vgl. Abb. 4).

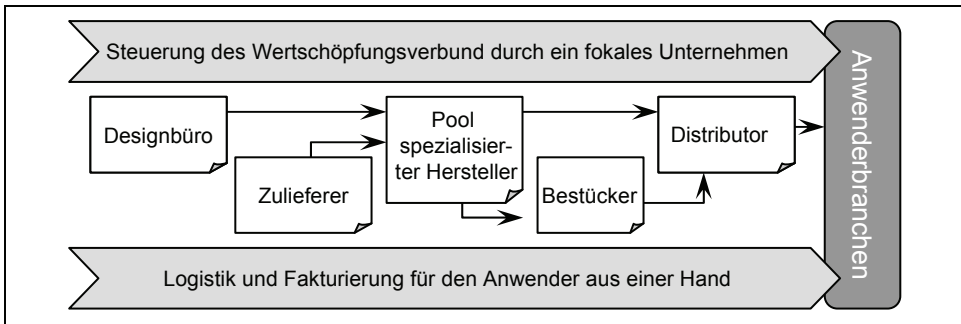


Abb. 4: Einheitliche Kundenschnittstellen im Wertschöpfungsverbund

Hieran wird die **Notwendigkeit einer fokalen Unternehmung** deutlich, die die Steuerung der EMSC übernimmt. Gerade bezüglich der Managementfähigkeiten bestehen jedoch oftmals Defizite in der Leiterplattenbranche. Die erkannten Defizite bergen gleichwohl auch Chancen für diejenigen Unternehmer, die sich der Managementherausforderung stellen. Denkbar ist eine Konzentration alleine auf die Steuerungsaufgaben der hub firm. Solche als **layer player** oder **market maker** (vgl. Heuskel 1999) zu interpretierenden Geschäftsmodelle erfordern obendrein die geringsten Investitionen. Neben den Managementfähigkeiten ist jedoch auch tiefe Branchenkenntnis für diese Aufgabe erforderlich. Branchenfremde Akteure werden nur geringe Chancen haben, von den Wertschöpfungspartnern im Teilnehmermodell als hub firm akzeptiert zu werden.

Wie soll sich ein deutscher Leiterplattenhersteller konkret verhalten? Einen Ansatzpunkt bieten die Orientierung an der räumlichen Dimension und die Suche nach einem **innovativen Cluster**. Hierzu können die im Beitrag von Steinle/Schiele in diesem Band vorgestellten Analysemodule herangezogen werden.

- **Entfernungsmodul:** Aus einer globalen Sicht bildet der Standort Deutschland als Ganzes bereits eine „einfache Agglomeration“. Aus der deutschen Perspektive zeigen sich aber auch regionale Untergruppen, z.B. in Mittelhessen um Wetzlar/Gießen.
- **Spezialisierungsmodul:** Im Beispiel Mittelhessen sind sowohl einige Hersteller, aber auch auf der Zulieferseite die entsprechenden Spezialmaschinenbauer anzutreffen. Ebenso können durch die lokale Agglomeration auch die ortsansässigen Banken und Behörden als spezialisiert angesehen werden, auch spezialisierte Arbeitskräfte sind verfügbar.
- **Beziehungsmodul:** Im genannten Beispiel werden bedingt durch die Identifikation mit der Region und die gemeinsame Verantwortung für Arbeitsplätze tendenziell historisch gewachsene gegenseitig verpflichtende Beziehungen gepflegt.

In der Summe erscheint die Aussicht auf eine Erschließung der Vorteile innovativer Cluster in Deutschland eher positiv. Auf dieser Basis bestehen gute Chancen, sich im globalen Wettbewerb als Innovationsführer zu etablieren.

4. Schlussbetrachtung

Die in diesem Beitrag dargestellten Optionen für deutsche Leiterplattenhersteller können anhand der von **Krüger** postulierten Auswirkungen der Globalisierung auf Strategien und Geschäftsmodelle (vgl. Krüger/Danner 2000) zusammengefasst werden. Aufgrund der Globalisierung verschiebt sich die von Porter (1999) postulierte U-Kurve für die Rentabilität in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße nach rechts (vgl. Abb. 5).

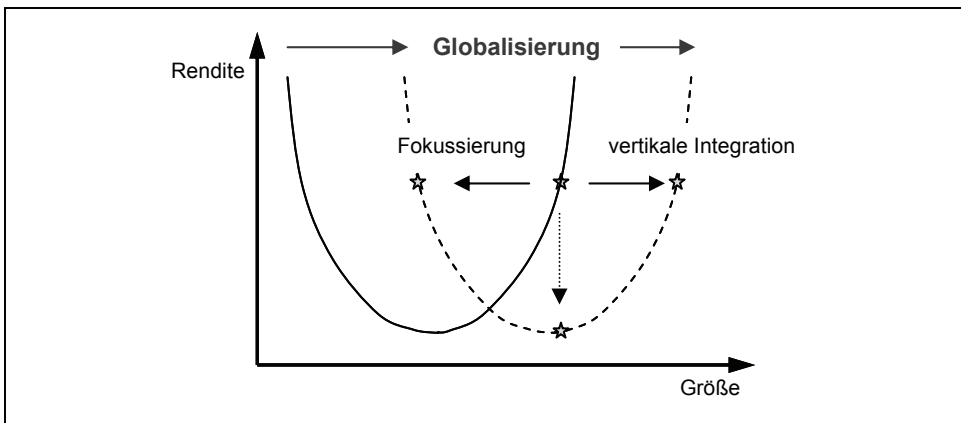


Abb. 5: Strategioptionen anhand der Porter'schen U-Kurve

Vor der Globalisierung hatten die deutschen Leiterplattenhersteller eine Position auf dem rechten Ast der U-Kurve inne, sie vollzogen die gesamte Wertkette der Leiterplattenherstellung. Durch die Globalisierung gibt es neue Wettbewerber und andere Skaleneffekte, die U-Kurve verschiebt sich nach rechts. Ein Anbieter, der seine Wertkette nicht umbaut fällt in seiner Rentabilität auf den „Boden“ der verschobenen Kurve. Eine Option, die **Rentabilität zu halten**, besteht im Wachstum, sei es intern oder extern. Dieses Wachstum erfordert jedoch hohe Investitionen. Der andere Weg besteht in einer Fokussierung auf die eigenen Kernkompetenzen und damit einer Verkürzung der eigenen Wertkette und damit zwangsläufig einer Integration der Wertaktivitäten in einen Netzwerkverbund.

Die Chancen der deutschen Leiterplattenhersteller liegen eindeutig in der Position der **Innovationsführerschaft**, die aufbauend auf die gegebenen regionalen Agglomerationen durch ein gezieltes Cluster-Management erschlossen werden kann.

Literaturverzeichnis

- Danner, M. (2002): Strategisches Nischenmanagement, Wiesbaden 2002.
- Heuskel, D. (1999): Wettbewerb jenseits von Industriegrenzen, Frankfurt 1999.
- Homp, C. (2000): Entwicklung und Aufbau von Kernkompetenzen, Wiesbaden 2000.
- Krüger, W./Danner, M. (2000): Markt- und wettbewerbsstrategische Konsequenzen der Globalisierung für KMU, in: Meyer, J.-A. [Hrsg.] (2000): Jahrbuch der KMU-Forschung 2000 - Marketing in kleinen und mittleren Unternehmen, München 2000, S.89-106.
- Krüger, W./Homp, C. (1997): Kernkompetenz-Management, Wiesbaden 1997.
- Meyer, J.-A. [Hrsg.] (2000): Jahrbuch der KMU-Forschung 2000 - Marketing in kleinen und mittleren Unternehmen, München 2000.
- Meyer, J. (2002): Voraussetzungen von Wertschöpfungspartnerschaften und strategische Optionen in der Branche für elektronische Bauelemente am Beispiel der NEUST KG, unveröffentlichte Diplomarbeit am Lehrstuhl BWL II, Giessen 2002
- Pophal, C. (2000): Mit Risiken umgehen – Chancen Nutzen: Risikomanagement. www.zvei-be.zvei.org/aktuell/blickpunkt.html (22.06.2002)
- Porter, M.E. (1999): Wettbewerbsstrategie, 10. Aufl., Frankfurt 1999.
- Stoppok, C./Pophal, C. (2000): Dynamische Veränderungen in den Wertschöpfungsnetzwerken – das Beispiel der Bauelementeindustrie. www.zvei-be.zvei.org/aktuell/blickpunkt.html (22.06.2002).
- ZVEI (2000): Gerade im Boom auf langfristige Partnerschaften setzen! ZVEI Presseinformationen PR-70/2000, <http://www.zvei.org/news/presseinformationen/2000-07/Pr70-2000.htm> (22.06.2002).
- ZVEI (2002): Fachverband elektronische Bauelemente – Bericht zur Mitgliederversammlung 2002.

Christian Rohm

Netzwerkmanagement im Mittelstand

1. Einleitung.....	348
2. Ausgangsposition und Herausforderungen für den Mittelstand.....	349
2.1 Aktuelle Ausgangsposition des Mittelstandes.....	349
2.2 Herausforderungen im neuen Jahrhundert.....	352
3. Netzwerkmanagement in Unternehmensprozessen.....	355
3.1 Wertschöpfungspartnerschaft im Marketing- und Vertriebsprozess	355
3.2 Wertschöpfungspartnerschaft im Leistungserstellungsprozess	358
3.3 Wertschöpfungspartnerschaft im Beschaffungs- und Logistikprozess.....	359
3.4 Wertschöpfungspartnerschaft in weiteren Prozessen	360
4. Kollektive Kompetenz eines Netzwerkes als „Virtual Global Player“	362
5. Kernthesen	366

1. Einleitung

Es ist nur eine kurze Zeit her, da wurde solides, nachhaltiges Arbeiten und dabei insbesondere die Beachtung von ökonomischen Grundtatbeständen von Analysten und Investmentbankern, aber auch von den Medien verhöhnt. Expandieren, fusionieren, globalisieren und dies mit exorbitantem Tempo war das Diktum der Kapitalmärkte. Junge Unternehmen wuchsen atemberaubend, Börsengänge spielten die notwendigen finanziellen Mittel in die Kassen, sie stiegen auf zu Stars und brachten Helden hervor. Doch weder das Geschäftsmodell, noch die kaufmännische Infrastruktur konnten diesem rapiden Wachstum standhalten. Von Nachhaltigkeit konnte keine Rede sein. In der Folge stürzten diese Stars schneller vom Himmel als sie aufstiegen und verglühten als Kometen. Wie schnell dieser Vorgang stattfand hing lediglich von ihrer „Burnrate“ ab. Was war passiert?

Unternehmen mittelständischer Größe ohne solide gewachsene Strukturen versuchten unter Missachtung ökonomischer Grundregeln globale Märkte zu erobern. Institutionelle wie private Anleger finanzierten diesen Versuch genauso leichtsinnig mit enormem Input an Kapital. Die Gier nach Traumrenditen in diesem Hype ließ den Sachverstand in den Hintergrund treten.

Dabei gibt es eine hinreichend große Anzahl von Unternehmen vergleichbarer Größenordnung, die es längst vorgemacht haben, wie eine erfolgreiche Internationalisierung durchzuführen ist. Die Sprache ist hier vom **Mittelstand**, der zur Bewältigung seiner Herausforderungen häufig bereits die angestammten Märkte verlassen und sich in internationalen **Netzwerken** organisiert hat. Strategisch gesehen sind nachhaltig verteidigungsfähige Positionen besetzt worden und dies in der Regel ohne frisches Kapital aus Börsengängen. Innovation gepaart mit solider, nachhaltiger Implementierung brachte Unternehmen hervor, die heute als World Class Manufacturer, World Class Purchaser oder Hidden Champion bezeichnet werden (vgl. Simon 1997, S.14ff.). Ein Benchmark mit diesen oft in Familienbesitz befindlichen Erfolgsbeispielen hätte manches Unternehmen des Neuen Marktes vor großem Schaden bewahrt.

Der vorliegende Artikel beschäftigt sich mit einem der Erfolgsfaktoren des oben zitierten Mittelstandes, des **Managements von Wertschöpfungsnetzwerken**. Orientiert an wesentlichen Prozessen der Wertschöpfungskette von Unternehmen werden alternative Modelle zum Aufbau von Netzwerken dargestellt. Dabei wird gleichermaßen auf die Besonderheiten des Mittelstandes wie auf zu beachtende Voraussetzungen bzw. Erfolgsfaktoren hingewiesen.

2. Ausgangsposition und Herausforderungen für den Mittelstand

2.1 Aktuelle Ausgangsposition des Mittelstandes

Um ein Bild über die situativen Rahmenbedingungen und Positionierung des Mittelstandes zu skizzieren, ist dieser zunächst einmal näher zu charakterisieren. Der sogenannte **Mittelstand** ist einer der im Wirtschaftsleben am häufigsten gebrauchten Begriffe und trotzdem gleichzeitig nicht hinreichend präzise definiert (vgl. dazu auch Hennerkes/Pleister 1999). Die Vorstellungsinhalte differieren nicht nur bei unterschiedlichen Institutionen ganz beträchtlich. Greift man die Bandbreite dieser einmal ab, so gehören kleine Handwerksbetriebe über mittelgroße Spin Offs bis hin zu Industrieunternehmen mit mehr als einer Milliarde Umsatz und Konzernstruktur zu dieser Unternehmenskategorie, wahrlich keine homogene Gruppe. Ob ein Unternehmen zum Mittelstand gezählt wird, hängt also stark von der Position des Betrachters und dem zu Grunde gelegten Vergleichsmaßstab ab. Eines wird jedoch unmittelbar deutlich. Die Größe allein, ob gemessen an Umsatz, Beschäftigtenzahl oder Bilanzsumme ist als alleiniger Maßstab wenig dienlich. Was macht also den sog. Mittelstand aus? Wie lässt er sich als Bezugsobjekt besser fassen? Was sind die Besonderheiten, die diese Überlebenskünstler ausmachen und das Rückgrat der Wirtschaft bilden? Es müssen folglich noch andere Faktoren als Definitionsmerkmale herangezogen werden.

Neben dem rein formellen Aspekt der Unternehmensgröße besteht häufig eine Besonderheit in der **Gesellschafterstruktur**. Es handelt sich sehr häufig um **Familienunternehmen**, d.h. Gesellschaften, bei denen zwischen den Gesellschaftern verwandtschaftliche Beziehungen bestehen (vgl. Rohm 2002, S.236ff.). Dieses Merkmal ist für ein Mittelstandsunternehmen keine *conditio sine qua non*, aber wegen ihres häufigen Auftretens durchaus prägend. So ergeben sich für den Mittelstand in der Regel neben den genannten noch folgende **Charakterisierungsmerkmale**:

- Führung durch Gesellschafter oder Fremdmanagement mit Kontrollgremien, denen Familienmitglieder vorstehen,
- Hoher Einbindungsgrad des Stammpersonals,
- Flache Hierarchien mit schnellen Entscheidungswegen,
- Ausgeprägte Flexibilität in dynamischen Umfeldern,
- Innovationskraft,
- Langfristorientierung und damit ein größeres strategisches Fenster, da keine Dominanz des kurzfristigen shareholder value,

- Aus der Tradition heraus entwickelte spezifische Wertesysteme in der Unternehmenskultur.

Diese typischen Merkmale verdeutlichen ein gewisses Erfolgspotenzial. Allerdings stehen diesen **Stärken** auch einige typische **Schwächen** gegenüber. Dies sind:

- Restriktive Finanzierungsmöglichkeiten,
- Vergleichsweise geringe Managementkapazität,
- Mangel an qualifiziertem Führungsnachwuchs,
- Mitunter einsame Entscheidungen an der Unternehmensspitze,
- Defizitäre Organisationsstrukturen,
- Reduzierter Einsatz von professionellen betriebswirtschaftlichen Instrumenten.

Führt man sich die oben genannten Charakterisierungsmerkmale des Mittelstandes vor Augen, so zeichnet sich ein Bild, das zum einen eine klare Abgrenzung von großen, börsennotierten Aktiengesellschaften vermittelt, zum anderen auch die aktuelle Ausgangsposition des Mittelstandes beleuchtet. So sind es nicht zuletzt auch die Nachteile bzw. Schwächen, die schon seit längerem eine **Notwendigkeit zum Aufbau von Netzwerken** skizzieren, um im Wettbewerb bestehen zu können. Eine gewisse **Netzwerkfähigkeit** hat sich herausgebildet. Nicht zuletzt bleibt an dieser Stelle auch die volkswirtschaftliche Bedeutung des Mittelstandes festzuhalten. Ein Blick in die Statistiken macht unmittelbar deutlich, dass diese vielfach unterschätzte Spezies mittelständischer Unternehmen für einen beträchtlichen Anteil des Bruttoinlandsproduktes und des Steueraufkommens sorgt. Das sind ausreichend Gründe, um sich mit den mittelständischen Unternehmen als Gestaltungsobjekt wissenschaftlich näher auseinander zu setzen und Gestaltungshinweise zu erarbeiten.

Im Folgenden soll nun die Ausgangsposition mittelständischer Unternehmen differenzierter dargestellt werden. Dabei sind es wiederum die **limitierenden Faktoren**, die für das Herausbilden von mittelständisch geprägten Netzwerken verantwortlich sind.

- Limitiertes Kapital

Typisch für den Mittelstand ist sicherlich der eingeschränkte Zugang zum Kapitalmarkt. Kapitalerhöhungen, die für börsennotierte Gesellschaften zur Wachstumsfinanzierung praktiziert werden, kommen für Mittelständler auf Grund der Eigentümerstruktur kaum in Betracht. Im Gegenteil, die Eigenkapitalquoten, welche sich über Jahre nur durch thesaurierte Gewinne speisen, sind mitunter eher unterdurchschnittlich. Anleihenbegebungen sind nur für wirklich große Mittelständler praktikierbar. Auch innovative Finanzierungsformen, wie etwa die Aufnahme von Equity Kapital oder Mezzanine Finanzierungen ändern an diesem Grundtatbestand nichts.

- Begrenzte Managementkapazität

Mittelständler sind im Vergleich zu Großunternehmen i.d.R. hierarchisch flacher organisiert. Es gibt außerdem nur selten ausgeprägte Zentralbereiche, Stäbe oder allgemein formuliert „organizational slack“. Dies ist zwar effizient, nimmt aber

auch Spielraum für Projekte und Wachstum. Damit ist weniger das Top Management als vielmehr das Middle Management angesprochen. Neben dem rein quantitativen Aspekt spielen dabei auch qualitative Aspekte, zu denken wäre dabei an Sprach- und Methodenkenntnisse, eine nicht unbedeutende Rolle. Qualifizierte Expatriotes zu finden, die bestehende Kernkompetenzen erfolgreich transferieren oder gar eine spezifische Unternehmenskultur transportieren, wird dabei äußerst schwierig. Ressourcenengpässe beziehen sich dabei nicht nur auf das Kerngeschäft. So sind es häufig auch die administrativen Bereiche, die straff organisiert sind und denen beispielsweise „internationale Kompetenz“ fehlt. Exemplarisch sei nur die Rechnungslegung in unterschiedlichen Sprachen, Währungen und vor allem differierenden, landesspezifischen Vorschriften zu nennen. Unternehmensintern ist das in mittelständischen Unternehmen nicht zu leisten. Es bedarf des Aufbaus einer internationalen Kooperation unter der Führung des Stammhauses.

- Spezialisierung der Wertschöpfungsketten

Tendenziell unterscheiden sich die Wertketten mittelständischer Unternehmen hinsichtlich Wertschöpfungsbreite und -tiefe von Großunternehmen. Die starke Konzentration auf das Kerngeschäft zieht meist auch eine Konzentration auf bestimmte Wertschöpfungsstufen nach sich. Mitunter werden ergänzende Produkte und Dienstleistungen angeboten, die nicht zwangsläufig selbst erbracht werden müssen. Großunternehmen hingegen neigen stärker zur Diversifikation (Leistungsbreite) und besitzen hinsichtlich der Leistungstiefe einen höheren Integrationsgrad von vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen. So sind es in der Verpackungsindustrie die Mittelständler, welche Papier und Karton beschaffen und zu Verpackungslösungen verarbeiten. Bei den sogenannten Big Playern der Branche beginnt die Wertschöpfung mitunter bereits in der Forstwirtschaft mit der Erzeugung von Zellstoff, setzt sich über die Herstellung von Papier und/oder Karton bis zur Verarbeitung dieser in Verpackungen fort. Prozessbedingter Verschnitt wird in den eigenen Papiermühlen wieder aufbereitet.

- Geringe Marktmacht

Aufgrund ihrer Größe haben Mittelständler kaum Marktmacht in ihrer Alleinstellung, also ohne die Bündelung von Kräften mit anderen Unternehmen vergleichbarer Größe. Bestenfalls werden in engen Marktnischen verteidigungsfähige Positionen aufgebaut mit Leistungen, welche nachhaltige Renditen erwirtschaften lassen. Ausdruck findet dies sowohl auf dem Absatz- als auch dem Beschaffungsmarkt.

- Ausgeprägte Kernkompetenzen

Für die erfolgreichen Mittelständler gilt oft, dass sie über Jahre ausgeprägte Kernkompetenzen in Märkten herausgebildet haben, die von Großunternehmen als prinzipiell zu klein oder als Nische in einem Massenmarkt wahrgenommen werden und damit als unattraktiv gelten. Diese besondere Kompetenz bietet sodann ein großes Potenzial hinsichtlich einer regionalen Markterweiterung oder aber über Kooperati-

onen zur Produkterweiterung. Im Idealfall gelingt auf Basis dieser Kernkompetenzen eine Diversifikation, mit der neue Nischen besetzt werden können. In welche Richtung sich ein mittelständisches Unternehmen strategisch entwickelt hängt natürlich von der strategischen Intention, aber auch von den an das Unternehmen aus dem Umfeld gerichteten Anforderungen ab. Letztere werden nun etwas näher spezifiziert.

2.2 Herausforderungen im neuen Jahrhundert

Die letzten Jahre standen im Zeichen einer enormen Dynamisierung der ökonomischen Rahmenbedingungen. Globalisierung der Märkte, vehemente Internationalisierungsstrategien von Unternehmen mit aufsehenerregenden Merger & Acquisitions als Antwort darauf, parallel dazu Reengineering der z.T. über Jahrzehnte gewachsenen Prozesse mit den Zielen von Effektivität – Ausrichtung auf neue Geschäftsmodelle in attraktiven Märkten – und Effizienz, mit der Konsequenz von Downsizing bestehender Unternehmensteile oder gar Outsourcing prägten die Unternehmenslandschaft.

Dieser **Wandel** großer, internationaler Unternehmen zog konsequenterweise auch einen entsprechenden **Unternehmenswandel** und Anpassungsprozess mittelständischer Unternehmen nach sich. Die **Herausforderungen** änderten sich signifikant und müssen nun bewältigt werden.

■ Internationalisierung

Mit der internationalen Präsenz von Großunternehmen muss auch eine stärkere Internationalität des Mittelstandes einher gehen. Die einen müssen sich international aufstellen, um wettbewerbsfähig zu großen Wettbewerbern zu bleiben, andere wiederum müssen als Zulieferer ein internationales Sourcing sicher stellen. Es ist an dieser Stelle nicht übertrieben von der Notwendigkeit einer strategischen Neupositionierung im internationalen Wettbewerb zu sprechen. Begrenzte Ressourcen lassen daher schnell die Notwendigkeit eines geschickten Netzwerkmanagements erkennen.

■ Outsourcing / Insourcing

Was für Großunternehmen das Outsourcing mit einer Konzentration auf das Kerngeschäft bedeutet, öffnet für die vorwiegend mittelständisch geprägten Zulieferer, die Möglichkeit des Insourcing dieser Leistungen. Dies entweder als Integration in ihr Kerngeschäft oder aber als Ergänzung dessen hin zum Aufbau von Systemlösungen. Aber auch eigenes Outsourcing im Mittelstand spielt eine Rolle. Leistungen, die besser oder günstiger vom Markt bezogen werden können, werden extern beschafft (z.B. Logistik).

- Reengineering

Eine Neuausrichtung bzw. mindestens eine Straffung der Prozesse hin zu mehr Effektivität und Effizienz ist auch für den Mittelstand eine obligatorische Aufgabe. Unter Effizienzgesichtspunkten müssen Betriebsgrößen geschaffen werden, welche hinreichende economies of scale realisieren. Überdies sind economies of scope und economies of speed zu realisieren.

- Innovationskraft

„Innovieren“ ist eine klassische Stärke des Mittelstandes. Zunehmend setzt diese Aufgabe aber auch erhöhte finanzielle und personelle Ressourcen voraus. Mitunter sind einige Vorhaben nicht mehr durch einen einzigen Mittelständler zu leisten. Die Lösung besteht auch hier in einem Verbund, wo durch intelligentes Netzwerkmanagement eine Bündelung der Ressourcen derart erfolgt, dass weiterhin eine Innovationsführerschaft sichergestellt werden kann.

- Inländische Wachstumsgrenzen

Auch Mittelständler haben mitunter die Grenzen ihrer Wachstumsmöglichkeiten innerhalb eines Landes erreicht, dies um so mehr, wenn sie eine relativ kleine Nische in einem Gesamtmarkt bedienen. Die Gefahr, Marktanteile etwa über Markteintritte ausländischer Unternehmen in dem sog. Heimatmarkt zu verlieren ist größer, als die Chance, die eigene Marktposition durch stetiges Wachstum abzusichern. Die logische Konsequenz ist eine regionale Ausdehnung der besetzten Nische. Hier gibt es wiederum die Möglichkeit, die neu zu akquirierenden Länder vollständig aus eigenen Kräften anzugehen oder aber über Partnerschaften bzw. Aufbau von Netzwerken den Erfolg zu suchen. Ziel ist ein Länderportfolio aufzubauen, das nachhaltige Renditen ermöglicht. Dies gilt um so mehr vor dem Hintergrund der schwachen Binnenkonjunktur und sich ständig verschlechternder Rahmenbedingungen im internationalen Vergleich.

- Neue Beschaffungsquellen

Mit dem zunehmenden Markteintritt ausländischer Wettbewerber wächst in der Regel auch der Kostendruck. Fixkosten müssen reduziert werden, um den Break-even-Punkt abzusenken. Variable Kosten und hier insbesondere Arbeits- und Rohstoffkosten müssen gesenkt werden, um auch bei sinkenden Verkaufspreisen noch hinreichende Deckungsbeiträge zu erzielen. Im Rohstoffbereich bedeutet dies die Suche nach alternativen Lieferanten in internationalen Beschaffungsmärkten, der Einsatz alternativer Materialien und abschließend auch die Notwendigkeit zur Bündelung von Bedarfen. Mit Blick auf die Arbeitskosten müssen Standorte auf den Prüfstand gestellt werden.

Das Spannungsfeld, das sich aus der Ausgangsposition des Mittelstands auf der einen Seite und den zunehmenden Herausforderungen auf der anderen Seite ergibt ist in Abb. 1 zusammenfassend skizziert.

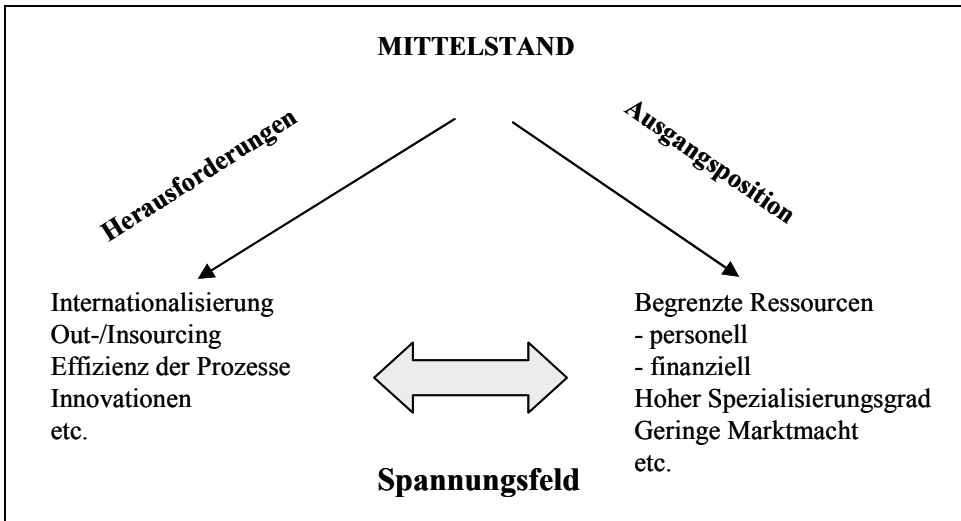


Abb.1: Spannungsfeld zwischen Ausgangsposition und Herausforderungen

Unter Einbezug der spezifischen Ausgangssituation mittelständischer Unternehmen sowie den sich stellenden zukünftigen Herausforderungen erscheint ein Lösungsansatz geradezu prädestiniert: Die **Bildung von Wertschöpfungsnetzwerken**. Nur wer es versteht, die eigenen **Kompetenzen** geschickt in ein **Netzwerk** und damit in eine Vielzahl von komplementären Leistungen einzubinden, wird langfristig in einem internationalen Wettbewerb um internationale Kunden bestehen können. Eine besondere Kompetenz – in diesem Kontext quasi eine Meta-Kompetenz – gilt es dabei herauszubilden: **Netzwerk-Kompetenz**. Aus Sicht des Netzwerkes bestehend aus unterschiedlichsten Wertschöpfungsketten ergibt sich sodann eine **kollektive Kompetenz**. Im folgenden sollen nun potenzielle Wertschöpfungspartnerschaften in einzelnen **Prozessen** als Elemente einer Wertschöpfungskette analysiert werden, bevor im anschließenden Punkt auf das Netzwerk als Ganzes, bestehend aus (Teil-)Wertschöpfungsketten, näher eingegangen wird (vgl. zur Prozessanalyse Rohm 1998).

3. Netzwerkmanagement in Unternehmensprozessen

3.1 Wertschöpfungspartnerschaft im Marketing- und Vertriebsprozess

Wertschöpfungspartnerschaften im **Vertriebsprozess** bieten sich für **Internationalisierungsstrategien** an. Mangel an finanziellen und personellen Ressourcen sowie i.d.R. fehlende nationale Kenntnisse des Marktes lassen die Suche nach einer Partnerschaft naheliegend erscheinen. In der Realisierung bedeutet dies die Gründung einer Vertriebsgesellschaft als Joint Venture. Drei **alternative Vorgehensweisen** sind dabei vorstellbar:

- Joint Venture zwischen inländischen Wettbewerbern

Zwei inländische Wettbewerber bündeln ihre Ressourcen zur Vermarktung ihrer Produkte in einem Drittland. Das Problem der mangelnden lokalen Marktkenntnis ist so zu lösen, dass Führung und Vertriebsmitarbeiter sowie Office Personal im Drittland zu rekrutieren sind.

- Joint Venture zwischen Wettbewerbern unterschiedlicher Länder

Zwei Unternehmen gleicher Branche, aber in unterschiedlichen Ländern beheimatet, beschließen gemeinsam ein Drittland zu bearbeiten. Ressourcen- und Marktkenntnisproblem sind analog wie im vorher dargestellten Modell zu lösen. Ein Vorteil besteht darin, dass im jeweiligen Heimatmarkt keine Konkurrenzbeziehung besteht und die Gefahr der Preisgabe eigener Wettbewerbsvorteile nur abgemindert besteht. Weiterhin kann diese Lösung im Hinblick auf zu liefernde Leistungen logistische Vorteile bieten, um jeweils bestimmte Regionen des Drittlandes abzudecken.

- Joint Venture mit einem Unternehmen des Zielmarktes

Die dritte Alternative besteht im Aufbau eines Gemeinschaftsunternehmens mit einem Partner, der im Zielmarkt beheimatet ist. Der Vorteil dabei ist offensichtlich, da der Partner bereits ein im Markt eingeführtes Unternehmen besitzt. Sprach- und lokale Marktkenntnisse sind ebenso vorhanden wie eine Infrastruktur. Der ausländische Partner profitiert von spezifischen Kernkompetenzen, welche in das Joint Venture eingebracht werden. Neben Produkt- oder Verfahrenskompetenz spielt dabei die Marketingkompetenz, z.B. verbunden mit einer starken Marke, eine bedeutende Rolle. Ziel ist auch in dieser Konstellation eine Win-win-Situation zu erzeugen.

Die oben näher beschriebenen alternativen Modelle in sind Abb. 2 visualisiert.

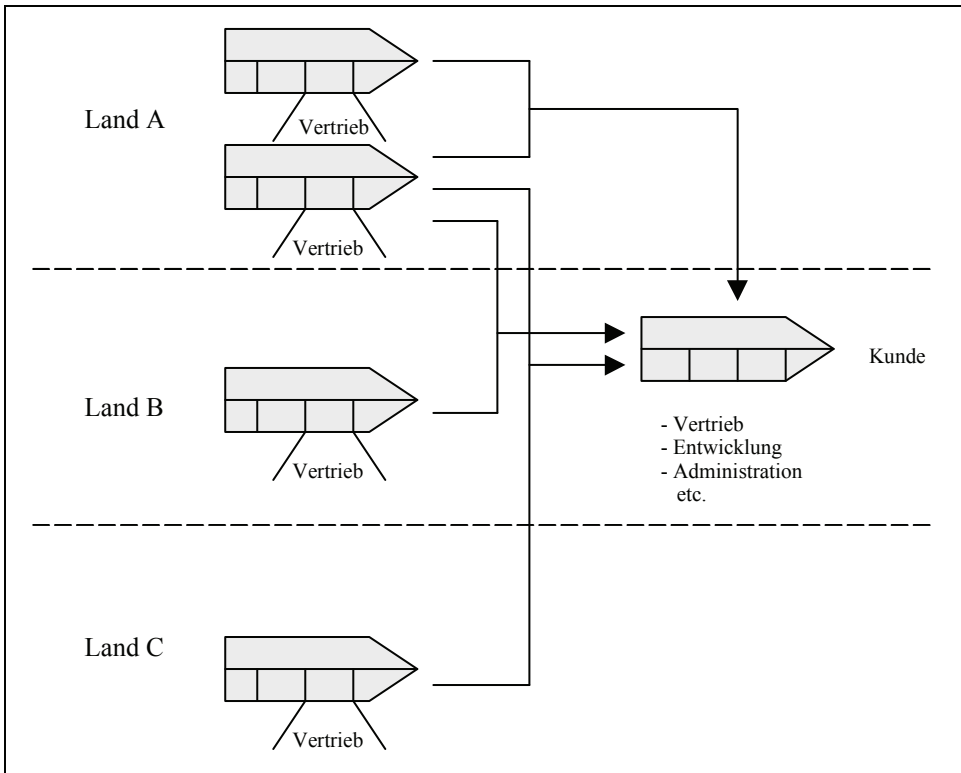


Abb. 2: Joint Venture Modelle im Vertriebsprozess

Eine erfolgreiche Realisierung einer derartigen Internationalisierungsstrategie im Mittelstand hängt jedoch von einigen Erfolgsfaktoren ab, die hier ergänzend angesprochen werden müssen. Zunächst einmal muss zwischen den Partnern eine **Vertrauensbeziehung** herrschen, welche Basis des Joint Ventures ist. Zur Absicherung der Interessen der Gesellschafter sollte zudem ein **Beirat** bzw. **Advisory Board**, bestehend aus Delegierten der Gesellschafterunternehmen, implementiert werden. Vier bis sechs Meetings und ein durchdachtes **Monats-Reporting** sind für den Start des Joint Ventures ausreichend. Zur Sicherstellung der Handlungsfähigkeit bietet sich auch ein zweiter bzw. dritter Managing Director quasi als Co-Geschäftsführer an. Konstituierend müssen klare **Gesellschaftsverträge** mit gut überlegten **Beteiligungsverhältnissen** und eindeutige Verträge für den Bezug von Leistungen (Produkte, Zentralbereichsleistungen) aus den Gesellschafterunternehmen verhandelt sein. Neben Organen und Verträgen müssen einheitliche Vorstellungen über die **Geschäftsprozesse** sowie die daraus resultierenden **Erlös- und Kostenströme** vorherrschen (vgl. Erlösmodell im Grundlagenbeitrag). Der Erfolg des Joint

Ventures bemisst sich nicht nur nach den dort erzielten Ergebnissen, sondern auch durch die zusätzlich für die Muttergesellschaften erwirtschafteten Deckungsbeiträge.

Neben diesen stark auf Dauer ausgerichteten Wertschöpfungspartnerschaften sind auch **temporäre Verbindungen** praktizierbar. So können neben längerfristig ausgerichteten Wertschöpfungspartnerschaften etwa zu Handelsvertretern auch rein projektbezogene Lösungen zielfördernd sein. Einzelpersonen oder Unternehmen gehen für die Dauer eines Projektes, von der Akquisitionsarbeit bis zur endgültigen Abwicklung, eine Wertschöpfungspartnerschaft ein. Das kann so weit gehen, dass für diese definierte Zeit gar das Logo des akquirierenden Mittelständlers das Partnerunternehmen schmückt und dort feste Ansprechpartner für den ausländischen Kunden zur Verfügung stehen. Auch dieses quasi konsortiale Verhältnis bedarf einer Regelung, basiert jedoch wie auch die obigen Joint Venture-Modelle häufig auf über Jahre hinweg geschaffene persönliche Kontakte mit gegenseitigem Vertrauen. **Netzwerkmanagement** beginnt also bereits auf Kongressen, Fachtagungen und vor allem branchenorientierten nationalen und internationalen Verbandssitzungen. Abb. 3 zeigt die beschriebenen alternativen Modelle einer Wertschöpfungspartnerschaft im Vertriebsprozess nochmals zusammenfassend nach der intendierten Bindungsintensität auf.

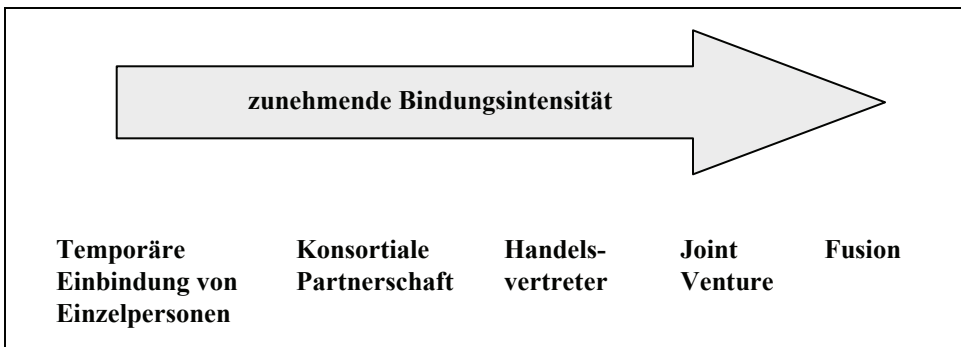


Abb. 3: Wertschöpfungspartnerschaft im Vertriebsprozess nach Bindungsintensität

3.2 Wertschöpfungspartnerschaft im Leistungserstellungsprozess

Intelligente Netzwerke im Leistungserstellungsprozess ermöglichen Mittelständlern einen Ausweg aus folgendem Dilemma: Zum einen, sich auf die eigenen Kernkompetenzen zu konzentrieren und damit c.p. eine Einengung von Leistungstiefe und Leistungsbreite hinzunehmen und der zum anderen gleichzeitigen Kundenforderung nach einer möglichst umfassenden Leistungspalette oder gar vollständigen **Systemlösung** bestehend aus physischen Produkten und korrespondierenden Dienstleistungen. Dies gilt um so mehr, je intensiver die Kunden sich ebenfalls auf Kernkompetenzen und damit das Kerngeschäft konzentrieren und konsequent andere Leistungen outgesourct haben. Nun muss die ehemals im Hause erbrachte **Koordinationsleistung** durch den Markt erbracht werden. Wettbewerbsvorteile entstehen für den mittelständischen Zulieferer dann, wenn er die komplette Systemlösung getreu dem Motto „one face to the customer“ erbringen kann. Die Koordinationsleistung muss hausintern durch sukzessives Insourcing oder aber durch den Aufbau eines geeigneten **Netzwerkes** zur Erbringung der vom Kunden geforderten Systemlösung erfolgen. Der Mittelständler fungiert gegenüber dem Kunden als **Netzwerkkoordinator**, die Frage des Make or Buy kann für jeden einzelnen Teilprozess der Wertschöpfungskette gestellt werden. Die Leistungserbringung im Ergebnis muss für den Kunden in Bezug auf Produkte und Dienstleistungen umfassend sein.

Die Bedeutung eines gut funktionierenden Netzwerkes im Leistungserstellungsprozess soll beispielhaft anhand eines auf den ersten Blick recht einfachen Produktes verdeutlicht werden, einer Kartonfaltschachtel, die millionenfach täglich im Einzelhandel Schutz-, Logistik- und vor allem auch Marketingfunktionen wahrnimmt.

Am Beginn des Erstellungsprozesses in der **Verpackungsindustrie** steht das Design der Verpackung. Für die grafische Gestaltung ist eine Agenturleistung zu erbringen, gleichzeitig ist die Form und Größe der Verpackung zu entwickeln, die Produktentwicklung bzw. der Musterbau. Während die erste Leistung häufiger außerhalb des Verpackungsunternehmens entsteht, ist die Produktentwicklung in der Regel Bestandteil des Kerngeschäfts. Zur Umsetzung der Grafik sind für den Produktionsprozess Druckplatten zu belichten, für das Ausstanzen der einzelnen Verpackungen sind produktspezifische Stanzwerkzeuge zu erstellen. Beide Leistungen können hausintern oder aber mit externen Partnern erbracht werden. Im eigentlichen Produktionsprozess müssen ebenso nicht alle Wertschöpfungsstufen unternehmensintern vorhanden sein, insbesondere dann, wenn für diese nicht die erforderliche Menge zur Realisierung von „economies of scale“ vorliegt. So können Veredelungsarbeiten (z.B. Gold-/Silberfolienprägung) durch einen Partner erbracht werden, im Gegenzug können den Partnerunternehmen z.B. Kapazitäten zur Abdeckung von „Produktionsspitzen“ angeboten werden. Selbst in den elementaren Wertschöpfungsstufen Drucken, Stanzen und Kleben ist eine Netzwerkstruktur, etwa mit einer nahegelegenen Druckerei denkbar. Allerdings stößt man hier schnell an die ökonomischen Grenzen. Anders sieht es im Bereich Co-Packing (Befüllen von Verpackungen mit Kundenprodukten) und Merchandising (Platzierung der Waren im Handel) bis

hin zu Verkostungsaktionen aus. Hier liegt in der Regel die Koordinationsleistung im Unternehmen, während die eigentliche Leistungserstellung auf externe Dienstleister verlagert wird. Diese siedeln sich auch räumlich mitunter in der Nähe ihrer Kunden an. Parallel und gleichzeitig steuernd für die Leistungserstellung verläuft der kaufmännische Auftragsabwicklungsprozess von der Auftragsannahme, -bestätigung, Arbeitsvorbereitung, Produktionsplanung, Versand und Lieferscheinerstellung bis hin zur Faktura. Dieser ist in der Regel Kernprozess eines Unternehmens. Netzwerkstrukturen finden sich tendenziell eher in Serviceprozessen (z.B. IT-Support, Factoring) wieder.

Dieses Beispiel der Leistungserstellung einer Kartonfaltschachtel verdeutlicht, dass Effektivität und Effizienz im Mittelstand einerseits eine besondere Notwendigkeit zur Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen implizieren, andererseits eine Ausdehnung des Angebots in Richtung Leistungsbreite und –tiefe der Gestaltung intelligenter Netzwerke bedarf. Dieser Ansatz ermöglicht, nicht nur Produkte sondern Lösungen im Sinne eines Fullservice für den Kunden anzubieten. One face to the customer wird zur Realität.

3.3 Wertschöpfungspartnerschaft im Beschaffungs- und Logistikprozess

„Im Einkauf liegt der Gewinn“ lautet eine alte Weisheit. Dass dieser profane Satz auch heute noch Wahrheitsgehalt besitzt, beweist nicht nur die Handelslandschaft. Auch für rohstoff- bzw. materialintensive Branchen in Industrien hoher Marktsättigung spielen **Beschaffungspreise** eine wettbewerbsentscheidende Rolle. Einflussgrößen sind die richtige Lieferantenauswahl, die Minimierung der Logistikkosten (Transport und Lagerung) sowie dominierend die Einkaufsvolumina. Über die erzielbaren Kostenreduzierungen und Rabatte sind durchschnittliche Beschaffungspreise realisierbar, die in Differenz zur Ausgangssituation nicht selten einen positiven Deckungsbeitrag und damit wesentlichen Ergebnisbeitrag ausmachen.

Mittelständlern fehlt ex definitione in der Regel die kritische Masse, um Einkaufsmacht auszuüben. Eine Rückwärtsintegration kommt aus Know-how und finanziellen Gründen meist nicht in Frage. Umgekehrt können aber Rohstoffproduzenten durch Vorwärtsintegration zu einem integrierten Anbieter werden und eine Bedrohung für den Mittelständler sein. Beispielhaft sei auch hier wieder der Markt für Verpackungen genannt. Große Papiermühlen und Kartonproduzenten sind sukzessive durch internes und externes Wachstum in den Verpackungsmarkt vorwärtsintegriert und stellen heute die großen Player der Branche mit entsprechenden Kostenvorteilen. Die Abwehrstrategien seitens der Mittelständler sind vielfältiger Natur. Bezogen auf die Kostenvorteile in der Rohstoffbeschaffung besteht der Lösungsansatz im Aufbau einer **Netzwerkstruktur mit Volumenbündelung** der unterschiedlich benötigten Mengen und Qualitäten. Organisatorisch kann dies als lose **Einkaufsgenossenschaft** oder aber durch den Aufbau einer **unterneh-**

mensübergreifenden Beschaffungseinheit realisiert werden. Für das Gelingen einer solchen **Beschaffungspartnerschaft** sind die Auswahl der Partner wegen potenziellen Wettbewerbsbeziehungen sowie Offenheit und Vertrauen kritische Erfolgsfaktoren. Anders gestaltet sich dies außerhalb des Kerngeschäftes. C-Artikel-, Büromaterialeinkauf bis hin zum Fuhrparkleasing ermöglichen auch branchenübergreifend eine Bedarfsbündelung mit dem Resultat von Konditionenvorteilen.

Wertschöpfungspartnerschaften in diesem Kontext ergeben sich quasi resultierend aus der Konzentration auf Kernkompetenzen (zu Kernkompetenzen in der Beschaffung vgl. Krüger/Rohm/Homp 2002, S.883ff.). Make or buy Entscheidungen sind zu treffen, outgesourcte Leistungen über Netzwerke sinnvoll organisatorisch anzubinden. Stellvertretend soll an dieser Stelle die **Logistik** betrachtet werden. Moderne Just-in-time-Logistik verlangt spezielle Organisations- und Systemkompetenz im Transport- und Lagerwesen und dies mit ausgesprochener Flexibilität. Derartige Fähigkeiten hat heute kaum ein Industrieunternehmen trotz eigener Transport- und Lagerlogistik professionell herausgebildet. Sie gehören nicht zur eigenen Kernkompetenz und die enorme Flexibilität ist häufig nicht in der bestehenden tarifären Welt umsetzbar. Naheliegend ist daher ein **Outsourcing** und der Aufbau einer **Logistikpartnerschaft** mit Dienstleistern, die sowohl lokale als auch internationale Anforderungen abdecken (vgl. hierzu den Beitrag von Buchholz/Olemotz in diesem Band). Integriertes Supply Network Management entsteht. Umfang und Struktur der Outsourcing-Lösung sind einzelfallbezogen zu spezifizieren. Der Mittelständler arbeitet in einem Netzwerk mit professionellen Logistikdienstleistern, entlastet seine Bilanz und kann seine Ressourcen auf das Kerngeschäft konzentrieren.

3.4 Wertschöpfungspartnerschaft in weiteren Prozessen

Die Abschnitte 3.1 bis 3.3 zeigen bereits, dass die Gestaltung von Wertschöpfungsketten mittelständischer Unternehmen eine enorme Variabilität aufweist. Ebenso heterogen bilden sich Netzwerke heraus, welche der individuellen Ausgangssituation Rechnung tragen. Die beschriebenen Modelle können daher nur idealtypischer Natur sein.

Im Folgenden sollen nun noch einige Netzwerkstrukturen in konzentrierter Form beschrieben werden, wie sie für den Mittelstand typisch sind. Ein kritischer Prozess jeder Wertschöpfungskette ist der **Produktentwicklungsprozess**. Auch wenn hier augenscheinlich besondere Restriktionen hinsichtlich der Preisgabe besonderer Kompetenzen die **Netzwerkfähigkeit** dieses Prozesses einschränken, so sind doch auch hier sinnvolle Netzwerke herauszubilden. Zunächst einmal ist die Unterstützungswirkung für den Vertriebsprozess zu nennen. So kann in einer partnerschaftlichen Struktur – insbesondere im internationalen Umfeld – die Produktentwicklungskapazität des Partners vor Ort genutzt werden. Schnelligkeit und lokalen Besonderheiten kann auf diese Weise Rechnung getragen werden, wenn es sich um kundenspezifische Produkte handelt. Dies umso mehr,

je wichtiger der Zeitwettbewerb ist. Ein geschickter Know how Transfer innerhalb eines Produktentwicklungsnetzwerkes kann darüber hinaus zu einer Erweiterung der Kompetenzen führen. Das Netzwerk spielt dabei nicht nur als Marketinginstrument eine Rolle, sondern kann sogar Voraussetzung zur Bedienung multinationaler Kunden sein.

Häufig unterschätzt wird das Herausbilden von funktionierenden Netzwerkstrukturen in den **administrativen Prozessen**. Sind es im jeweiligen Inland häufig gewachsene Strukturen zu Banken, Rechtsberatungen, Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften, Strategie-, Personal- und IT-Beratungen sowie letztlich auch Agenturen, Messesellschaften bis hin zu unterschiedlichsten Arbeitgeber- und Fachverbänden, so müssen diese im internationalen Umfeld bewusst aufgebaut, strukturiert und sinnvoll in die eigenen Abläufe integriert werden. Eine herausgebildete **Netzwerkkompetenz** in diesen Prozessen ist ein wesentlicher Führungs- und damit auch Erfolgsfaktor. Pro Landesgesellschaft, die zum eigenen Konsolidierungskreis zählt, sind unterschiedliche Rechtsformen, differierende Besteuerungs- und Rechnungslegungsvorschriften bis hin zur Publizitätspflicht in der Regel durch externe Dienstleister zu decken. Neben der Auswahl spielt dabei die Integration in die **unternehmensspezifischen Workflows**, z.B. Monats-, Quartals- und Jahresreportings, eine bedeutende Rolle. Für einen internationalen mittelständischen Konzern resultiert daraus ein beachtliches Netzwerk aus **temporären** und **dauerhaften** Dienstleistern und Beratern, welches hausintern gemanagt werden muss. Vor diesem Hintergrund wird nochmals deutlich, dass für Mittelständler die bestehende Managementkapazität für internationales Wachstum nicht selten ein limitierender Faktor ist.

Die Komplexität und damit die Herausforderung zu deren Bewältigung nimmt noch überproportional zu, wenn die Konturen zu den Wertschöpfungsketten der Kunden verschwimmen. Waren es in der Vergangenheit vorwiegend Schnittstellen zu den Beschaffungsabteilungen der Kunden in typischen Kunden-Lieferanten-Beziehungen, so sind heutige Schnittstellen multilateral. Bestellungen des Einkaufs wandeln sich in Forecasts für Produktion und Materialwirtschaft des Lieferanten, welche bei Unterschreiten von fest definierten Lieferreichweiten automatisch fertigungsoptimierte Losgrößen in der Produktionsplanung nach sich ziehen. Die Zahlung von Rechnungen wird von Gutschriftverfahren abgelöst. Produktentwicklungen, Qualitätsmanagement und Logistik von Kunden und Lieferanten arbeiten in **vernetzten Strukturen**. Kunden-Lieferanten-Strukturen werden sukzessive durch **Netzwerkpartnerschaften** abgelöst. Darin besteht für Mittelständler eine Chance, sich vom Wettbewerb zu differenzieren. Strategisch betrachtet erhöht eine derartige Vernetzung die Eintrittsbarrieren für die Wettbewerber bei diesem Kunden. „Enabling factor“ für derartige Netzwerkpartnerschaften ist der Aufbau professioneller IT-Plattformen. Offene **ERP-Systeme** – u.U. auch technische Systeme – sind durch Konnektoren oder auch auf EDI-Basis zu vernetzen, um einen zeitnahen Informationsfluss sicher zu stellen. Der perfekte Umgang mit Wissen und Informationen, im weitesten Sinne also **Wissensmanagement** in multilateralen Netzwerken ist eine wesentliche Herausforderung auf dem Entwicklungspfad vom World Class Manufacturing zum intendierten **World Class Purchasing**.

Auf dem Weg zu einem solchen Szenario dürfen allerdings auch nicht die zunehmenden Hürden in Vergessenheit geraten, auf deren zwei hier ganz besonders hingewiesen werden muss. Mit zunehmender Vernetzung der Marktteilnehmer inklusive der Verknüpfung der IT-Netze und Applikationen steigt die Sensibilität dieser unternehmensübergreifenden Systeme enorm an. Es wird schlichtweg störanfällig mit hohen Ausfallrisiken für alle Partner. Dieser primär organisatorischen und technischen Herausforderung ist eine erhöhte Aufmerksamkeit zu schenken. Die zweite Hürde indessen ist aus Sicht des Managements die diffizilere. Die fachlichen und kommunikativen Anforderungen an die Mitarbeiter ändern sich signifikant, tradierte Verhaltensweisen gerade in traditionsreichen mittelständischen Unternehmen werden aufgebrochen. Fachwissen, Methodenkompetenz, Kommunikationsfähigkeit in mehreren Sprachen und Flexibilität werden in einem Umfeld internationaler Netzwerkstrukturen zur *conditio sine qua non*. **Wandel** wird zur Regel und die Aufgaben des Managements **Wandlungsbereitschaft** zu erzeugen und **Wandlungsfähigkeit** zu erhalten zur dauerhaften Herausforderung. Von der Fähigkeit, diesen **Wandlungsprozess** proaktiv zu gestalten, um den zukünftigen Marktanforderungen gerecht zu werden, hängt die **Zukunftsfähigkeit** mittelständischer Unternehmen wesentlich ab.

Lag der Schwerpunkt bisher auf den Wertschöpfungspartnerschaften in einzelnen Prozessen, so soll im Folgenden der Fokus auf das Ganze – das Netzwerk – gerichtet werden.

4. Kollektive Kompetenz eines Netzwerkes als „Virtual Global Player“

Das „Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“ beschreibt vereinfacht den synergetischen Effekt in einem Netzwerk, verstanden sowohl unter Leistungs- als auch Kostenaspekten. Wie können Mittelständler nun eine derartige **kollektive Kompetenz** entwickeln? Ist ein Netzwerk eher das Ergebnis eines Zufallsprozesses oder kann es proaktiv errichtet werden? Was ist dabei zu beachten und mit welchen positiven aber auch negativen Wirkungen ist zu rechnen?

Um auf diese Fragen Antworten und für den Aufbau eines Netzwerkes Hilfestellung zu geben, werden im Folgenden einige wesentliche Aspekte mittelständischen **Netzwerkmanagements** näher beleuchtet. Zunächst gilt das Augenmerk den **Voraussetzungen** und **Erfolgsfaktoren** für das Funktionieren eines Netzwerkes. Sodann wird die Frage der **Organisation** von Netzwerken aufgegriffen. Anschließend wird der Blick auf die **Vorteile** und **Wirkungen** einer kollektiven Kompetenz gerichtet, zuletzt sollen aber

auch potenzielle **Gefahren** nicht ignoriert werden. Chance und Risiko liegen auch bei diesem Management-Ansatz dicht nebeneinander.

Blickt man auf bereits bestehende mittelständische Netzwerke, so war die Herausbildung eines solchen wahrscheinlich selten das intendierte Ziel. Vielleicht ist die heutige Existenz der Netzwerkstruktur gar nicht mal allen Beteiligten bewusst. Vielmehr sind diese quasi evolutiv zu Partnerschaften sukzessive zusammen gewachsen. Am Beginn stand meist eine bilaterale Partnerschaft, in der sich zwei Mittelständler zur Nutzung einer Marktchance temporär oder auch dauerhaft eine Netzwerkstruktur gegeben haben. Basis eines solchen Netzwerkes von Mittelständlern und hier wiederum speziell von eigentümergeführten Unternehmen ist ein gegenseitig entgegengebrachtes **Vertrauen**. Vertrauen zwischen den handelnden Personen ist die grundlegende Voraussetzung für Partnerschaften und Netzwerke jedweder Art. Dies bedeutet sowohl als Partner Vertrauen bei potenziellen Partnern zu erwecken als auch selbst die Fähigkeit herauszubilden, Vertrauen entgegen zu bringen. Ist diese Grundbedingung erfüllt, die im gesamten Lebenszyklus einer Partnerschaft immer wieder neu auf die Probe gestellt wird, so ist ein Einklang hinsichtlich der zu erreichenden **Ziele** zu erarbeiten. Nur wenn **Zielidentität** innerhalb der Partnerschaft existiert, können auch Maßnahmen wirkungsvoll realisiert werden. Daraus resultiert das **Geschäftsmodell**, in das die Partner ihre Ressourcen möglichst komplementär investieren. Für den Erfolg des Geschäftsmodells ist die Definition **klarer Geschäftsprozesse** von dominanter Bedeutung. Dieser Erfolgsfaktor wird in der Praxis häufig unterschätzt. Die Vorstellung, dass sich die Prozesse schon effizient herausbilden werden, führt nicht selten zu Handlungsunsicherheit und Fehlern, welche den Partnern teuer zu stehen kommen. Gerade wenn für das neue Geschäftsmodell auch neue Mitarbeiter akquiriert werden, verschärft sich das Problem, da hier Erfahrung und Einbindung in die Stammhäuser noch nicht gegeben sein können. Sie werden quasi in unorganisierter Isolation zum Scheitern verurteilt. Die Partnerschaft kann bereits an dieser Stelle enden, bevor sie richtig begonnen hat. Ein gutes Durchdenken und **Implementieren von Prozessen** kostet nur vordergründig viel Zeit. Am Ende des Tages gewinnt man Zeit, Effizienz und reduziert das Risiko eines frühzeitigen Scheiterns. Neben Klarheit im Auftragsabwicklungsprozess ist in einer Partnerschaft die **Regelung der Erlös- und Kostenströme** elementar. Unklarheiten in dieser Fragestellung lassen mitunter schnell die Vertrauensfrage in den Vordergrund rücken. Darüber hinaus bildet diese Regelung die sachliche Grundlage für die zu formulierenden **Verträge**. Beteiligungsverhältnisse, Rechte und Pflichten der Partner bis hin zur Regelung der Beendigung der Partnerschaft müssen in einem **Vertragswerk** abgebildet werden. So elementar der Faktor Vertrauen ist, er kann eindeutige Verträge nicht substituieren. Auch nach Jahren, wenn die Gründerpersönlichkeiten der Partnerschaft längst abgelöst wurden, besteht noch eine verlässliche Basis. Ziele, Verträge und Geschäftsprozesse bilden gemeinsam mit einem **Reporting** die Basis für ein funktionierendes **(Beteiligungs)-Controlling**. Dieses Instrument sichert den Partnern eine solide Führung des Geschäftsmodells. Handelt es sich bei dem neuen Geschäftsmodell um eine Organisation mit eigener Rechtsstruktur, so sind auch die notwendigen Führungs- und Aufsichtsorgane zu implementieren und personell zu

besetzen. Für den Erfolg einer Netzwerkpartnerschaft von außerordentlichem Wert ist außerdem ein „Fit“ zwischen den Wertschöpfungsketten der Partnerunternehmen. Die Partner müssen ihre im Idealfall komplementären (Kern)-Kompetenzen in die neu zu schaffende Wertkette einbringen. Die Aufgaben und Prozesse sind sodann **Netzwerk-aufgaben** und –**prozesse** und damit wertkettenübergreifend. Für die Herausbildung der Netzwerkkompetenz ist eine **Projektorganisation** denkbar und hilfreich, für die eigentliche Leistungserbringung muss eine **Prozessorganisation** erarbeitet werden. Mit zunehmender Zahl der Partner in einem lateralen Wertschöpfungsnetzwerk entsteht die

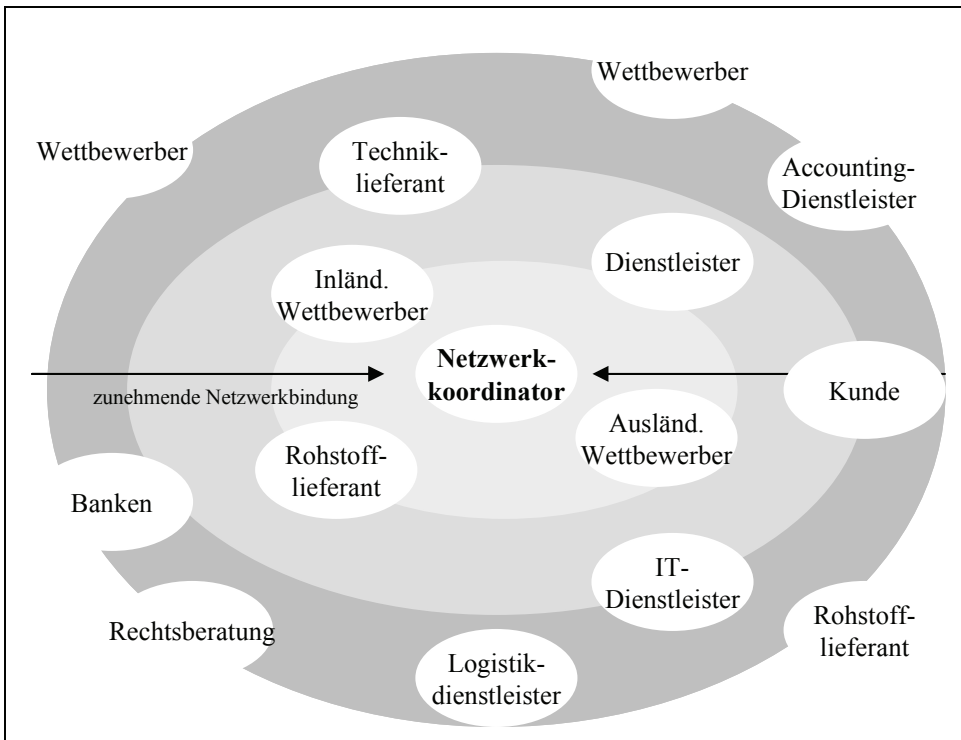


Abb. 4.: Mittelständisches Wertschöpfungsnetzwerk als hybride Organisationsform

Notwendigkeit eine **Netzwerksteuerung**, verstanden als koordinierende Stelle bzw. steuerndes Unternehmen, das in zentraler Position des Netzwerkes Effektivität und Effizienz steuert. Dabei muss die **kollektive Kompetenz** das dominierende Ziel sein. Abb. 4 zeigt ein Vorstellungsmodell eines mittelständischen Wertschöpfungsnetzwerkes als hybride Organisationsform.

Die Wirkungen und damit die **komparativen Wettbewerbsvorteile** einer in einem Netzwerk gebündelten **kollektiven Kompetenz** können ganz beachtlich sein. Für Mittelständler bedeutet dies mitunter die Entstehung einer Wettbewerbsfähigkeit, die in Alleinstellung kaum realisierbar wäre. Zunächst sei auf die erzielbaren Kostenvorteile hingewiesen, die durch **Synergien** zwischen den Netzwerkpartnern erreicht werden können. Auf die Weise ist auch unter Ressourcenrestriktionen des einzelnen Mittelständlers der Aufbau eines breiten und tiefen Produktspektrums sowie ein internationales Profil möglich. Es entsteht unter optimalen Bedingungen ein Netzwerk von Mittelständlern als **Virtual Global Player**. Eine Stärke neben dem Leistungsspektrum besteht in der enormen **Flexibilität** dieser Organisationsform. So können Netzwerkteilnehmer das Netzwerk verlassen und neue dafür quasi „angedockt“ werden. Ein einmal geschaffenes Netzwerk besitzt ein hohes Wachstumspotenzial. Allerdings sollte das Wachstum des Netzwerkes mit stetig zunehmender Komplexität nicht die positiven Effekte überkompensieren. Trotz aller Flexibilität der Verbindungen muss die Koordinationsfähigkeit des Netzwerkes immer Aufrecht erhalten bleiben, unabhängig davon ob das Netzwerk temporär oder dauerhaft ausgestaltet ist.

Strategisch betrachtet ergibt ein derartiges Netzwerk nicht nur eine **Einzigartigkeit im Leistungsspektrum**, die bereits oben zitierte **kollektive Kompetenz**, sondern das Mittelstandsnetzwerk ist auch in der Lage einen Kundennutzen zu erzeugen, der nur äußerst schwer substituierbar ist. Das Netzwerk erzeugt auf diese Weise eine erhebliche **Markteintrittsbarriere**. Dies zumindest für diejenigen Unternehmen, welche nicht die Ressourcen haben, eine ähnliche Leistung zu erbringen. Lässt sich diese durch den Kunden wahrnehmbare und kaum substituierbare Netzwerkleistung zusätzlich noch in neue Märkte transferieren, so entsteht eine **kollektive Kernkompetenz**. Welche Leistungen dabei von unterschiedlichen Mittelständlern in das Netzwerk eingebracht werden, ist dabei zunächst völlig offen. Sie können dabei unter prozessualen Gesichtspunkten **horizontal** (Leistungsbreite), **vertikal** (Leistungstiefe) und **lateral** (Leistungsergänzung) kombiniert werden. In einem zunehmend internationalen Wettbewerb besteht mit der Herausbildung von Netzwerkpartnerschaften ein organisatorisches Modell, was es dem Mittelstand gestattet, die attraktiven Marktnischen in seinem angestammten Markt zu bearbeiten und gleichzeitig Markt- und Produkterweiterungsstrategien zu realisieren. Dabei kann diese Wettbewerbsfähigkeit temporär und projektorientiert zum Tragen kommen um sich anschließend wieder auf die Kraft des Einzelnen zu reduzieren. Über die Stärke des Netzwerkes entscheidet jedoch letztlich die Intensität und Qualität der Interaktion der Partner im Netzwerk.

Werden die zu Beginn dieses Abschnittes dargelegten Erfolgsfaktoren nicht hinreichend beachtet, so kann die Herausbildung von bilateralen Partnerschaften oder auch von Netzwerken mit einigen Risiken verbunden sein. Partnerschaften und die Entstehung von Netzwerken erzeugen grundsätzlich **Schnittstellen**, die **organisatorisch** und **informativ-technisch** einer Regelung bedürfen. Bereits unterschiedliche IT-Systeme der Partner lassen hier Grenzen der **Integrationsfähigkeit** von Netzwerken vermuten. Aber auch sprachliche Barrieren im internationalen Umfeld sowie divergierende **Unternehmens-**

kulturen zwischen den Partnern sind im Mittelstand keine trivialen Probleme. Für das gemeinsame Geschäftsmodell muss daher ein gemeinsamer *modus vivendi* geschaffen werden, um Unübersichtlichkeit und damit auch ein Führungsvakuum zu verhindern. Wird diesen Fragen nicht zu Beginn die nötige Aufmerksamkeit gewidmet, so bestehen erhebliche Verlustrisiken. Joint Ventures, wie im Abschnitt 3.1 beschrieben, können dann schnell zu Verlustbringern werden und die Motivation für neue Kooperationen sichtlich reduzieren. Um permanent einen Überblick über die Entwicklung einer Zusammenarbeit zu haben und potenzielle Risiken frühzeitig zu erkennen, empfiehlt sich die Einführung eines **Controlling-Systems**. Für ein Joint Venture wäre dies ein Beteiligungscontrolling hinsichtlich Kosten- und Erlösströmen sowie ein ergänzendes Reporting-System mit nicht monetären quantitativen und qualitativen Informationen.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Bildung von Netzwerken zwischen mittelständischen Unternehmen, so heterogen diese auch immer sein mögen, enorme Potenziale bieten und ein probates Mittel sind, die Herausforderungen für den Mittelstand zu bewältigen. Mit einer professionellen Herangehensweise und guter Organisation sind die potenziellen Risiken beherrschbar. In den folgenden Kernthesen werden die wesentlichen Sachverhalte der Thematik nochmals in geraffter Form zusammengefasst.

5. Kernthesen

- Der Mittelstand lässt sich auf Basis von Größenmerkmalen nicht hinreichend definieren. Vielmehr bedarf es der zusätzlichen Beachtung charakteristischer Merkmale.
- Die Ausgangssituation mittelständischer Unternehmen ist durch eine Reihe limitierender Faktoren (Kapitalmarktzugang, Managementkapazität etc.) gekennzeichnet. Diese Nachteile sind nicht unerheblich für die Herausbildung einer gewissen Netzwerkfähigkeit verantwortlich. Netzwerkmanagement ist somit quasi eine Resultante aus den typischen Wettbewerbsnachteilen des Mittelstandes.
- Zur Bewältigung bestehender und zukünftiger Herausforderungen im Mittelstand (Internationalisierung etc.) vollzieht der Mittelstand einen umfassenden Unternehmenswandel. Die Bildung von Wertschöpfungsnetzwerken ist prädestiniert zur Bewältigung dieser Herausforderungen. Netzwerk-Kompetenz wird zur Meta-Kompetenz.
- Wertschöpfungspartnerschaften können grundsätzlich für alle Prozesse einer Unternehmenswertkette gebildet werden. Für den Marketing- und Vertriebsprozess, den Leistungserstellungsprozess, den Beschaffungs- und Logistikprozess, den Produktentwicklungsprozess sowie auch administrative Prozesse kann auf idealtypische Mo-

delle der Gestaltung zurückgegriffen werden. In der detaillierten Ausgestaltung kann mit einer hohen Varianz der individuellen Situation Rechnung getragen werden.

- Wissensmanagement und professionelle IT-Plattformen für Netzwerkstrukturen sind wesentliche „enabler“ auf dem Weg zum World Class Purchasing.
- Der Aufbau eines funktionierenden Netzwerkes bedarf eines Netzwerkmanagements. Die wesentlichen Erfolgsfaktoren sind sowohl im Aufbau von Netzwerken als auch in der Netzwerksteuerung zu beachten.
- Die Herausbildung eines Netzwerkes von Mittelständlern kann ein einzigartiges Leistungsspektrum hervorbringen, das als kollektive Kompetenz zu bezeichnen ist. Die komparativen Wettbewerbsvorteile können dabei ganz beachtlich sein, bis hin zum „Virtual Global Player“.
- Der Aufbau von mittelständischen Netzwerken birgt aber auch vielfältige Risiken. Wird diesen die nötige Aufmerksamkeit beigemessen, so bleiben sie jedoch beherrschbar und die Potenziale dieses Geschäftsmodells können gehoben werden.

Literaturverzeichnis

- Buchholz, W./ Werner, H. (Hrsg.) (2001): Supply Chain Solutions – Best Practices in e-Business, Stuttgart 2001.
- Hennerkes, B.-H./ Pleister, C. (Hrsg.) (1999): Erfolgsmodell Mittelstand – 12 Unternehmer geben Einblicke in ihr Denken und Handeln, Wiesbaden 1999.
- Krüger, W./ Rohm, C./ Homp, C. (2002): Beschaffung im Fokus des Kernkompetenz-Managements, in: Hahn, D., Kaufmann, L. (Hrsg.): Handbuch Industrielles Beschaffungsmanagement: Internationale Konzepte – Innovative Instrumente – Aktuelle Praxisbeispiele, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2002, S.883-899.
- Lombriser, R./ Abplanalp, P.A. (1998): Strategisches Management: Visionen entwickeln, Strategien umsetzen, Erfolgspotentiale aufbauen, 2., durchges. und erg. Aufl., Zürich 1998.
- Rohm, C. (1998): Prozeßmanagement als Fokus im Unternehmungswandel – Ein ganzheitlicher Ansatz zur strategieorientierten Identifikation, Analyse und Gestaltung von Unternehmungsprozessen, Gießen 1998.
- Rohm, C. (2002): Vom eigentümer- zum managementgeführten Familienunternehmen, in: May, P., Rieder, G. (Hrsg.), Familienunternehmen heute – Jahrbuch 2003 der IN-TES Akademie für Familienunternehmen, S.236-252, Bonn 2002.
- Simon, H. (1997): Die heimlichen Gewinner – Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, Frankfurt / New York 1997.

Steuerung von Logistiknetzwerken - Vom virtuellen 4PL zum integrierten Logistikdienstleister

1. Problemstellung	370
2. Entstehung von Logistiknetzwerken.....	371
2.1 Outsourcing der Logistik - Entwicklungstrends und Ziele.....	371
2.2 Träger von Logistikdienstleistungen.....	373
3. Geschäftsmodelle für Logistiknetzwerke.....	375
3.1 Prozessmodell	375
3.2 Teilnehmermodell	376
3.3 Transaktionsmodell.....	379
3.4 Erlösmodell	380
4. Das Beispiel Microlog Logistics AG.....	380
5. Ausblick.....	382

1. Problemstellung

„Schneller, weiter, pünktlicher. Die Logistikbranche wächst trotz Konjunkturinbruch. Doch nur Unternehmen mit globalem Netzwerk werden überleben.“ So lautete die Headline in einem Artikel in „Die Zeit“ im Frühjahr des Jahres 2002. Auch wenn die große Euphorie, wie bei vielen heiß diskutierten Themen der letzten Jahre, etwas abgeflacht ist, so bleibt unstrittig, dass die Logistik als Erfolgsfaktor von Unternehmen identifiziert worden ist und es vielfältige Optimierungsbemühungen in dieser Richtung gibt. Auch die Hochschulen erkennen die Relevanz des Themas. Exemplarisch sei hierzu die Einrichtung eines interdisziplinären Masterstudienganges Logistik an der Fachhochschule Münster ab dem Wintersemester 2003 genannt.

Gerade beim Thema Logistik ist die Integration von vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen aber auch von Partnern auf der gleichen Wertschöpfungsstufe in den Optimierungsprozess von erfolgskritischer Bedeutung. Zum einen getrieben durch den Entwicklungstrend der **dekonstruierten Wertschöpfungsketten** fokussieren sich die Unternehmen auf ihre Kernkompetenzen innerhalb einer Wertschöpfungsschicht. Dadurch nimmt die Intensität der Material- und Informationsströme zwischen diesen Wertschöpfungsschichten zwangsläufig zu. Zum anderen ist die Tendenz zur weltweiten Ausweitung der Unternehmensaktivitäten (**Globalisierung**) erkennbar. Auch hier ist unmittelbar einleuchtend, dass die Logistik für global agierende Unternehmen von herausragender Bedeutung sein muss. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden und eine professionelle Abwicklung der logistischen Prozesse zu gewährleisten, bietet sich die Nutzung von spezifischen Dienstleistern mit Kernkompetenzen in der Logistik an, d.h. das Outsourcing der Logistik wird zum Gegenstand strategischer Entscheidungen.

Dieses neue Zusammenspiel der beteiligten Wertschöpfungseinheiten, inklusive der neu einzubindenden Logistikdienstleister, funktioniert in netzwerkartigen Strukturen, die in dem vorliegenden Beitrag diskutiert werden. Nachdem im Kapitel zwei die Hintergründe zur Entstehung von Logistiknetzwerken aufgezeigt werden, beschreibt das dritte Kapitel das Geschäftsmodell eines Logistiknetzwerkes anhand der dieser Herausgeberschrift maßgeblich zu Grunde liegenden Teilmodelle. Kapitel vier stellt den Logistikdienstleister Microlog Logistics AG vor, an dem die vorher dargestellten Ausführungen an einem konkreten Beispiel aus der Praxis vertieft werden.

2. Entstehung von Logistiknetzwerken

2.1 Outsourcing der Logistik - Entwicklungstrends und Ziele

Unternehmen bewegen sich aktuell in einem Umfeld, das von steigenden Anforderungen in praktisch jeder Hinsicht geprägt ist. Konkurrierende Ziele sind zeitgleich zu realisieren, Ansprüche der Kunden nehmen zu, der Wettbewerb wird immer stärker. Neben diesen schlechten Nachrichten lautet die „Good News“: Die Konzepte und Instrumente, um diesen Anforderungen entgegen zu treten, werden immer ausgereifter und die Unternehmen haben mittlerweile ganz andere Möglichkeiten als dies noch vor vier, fünf Jahren der Fall war. Getragen durch innovative Lösungen im Bereich der internetbasierten Informationstechnologie sind Überlegungen im Hinblick auf eine vernetzte Zusammenarbeit, die Erschließung und Nutzung von Wissen oder den Informationsaustausch in Echtzeit mehr und mehr Realität geworden. Im Zentrum dieser Entwicklungen steht eindeutig die Logistik, die branchenunabhängig für Unternehmen eine bedeutsame Rolle spielt. Abb. 1 zeigt die wichtigsten **Einflussfaktoren der Logistik**, basierend auf der BVL-Studie (Bundesverband der Logistik) „Trends und Strategien in der Logistik“ aus dem Herbst 2002 (vgl. Baumgarten/Thoms 2002, S.8).

Ganz vorne auf der Agenda steht in diesem Zusammenhang die **vernetzte Zusammenarbeit**. Da die Unternehmen ihre Fertigungstiefe mehr und mehr verringern, erhöhen sich zwangsläufig die Material- und Informationsflüsse zwischen den Wertschöpfungseinheiten. Diese „Dekonstruktion“ industrieller Wertschöpfungsketten führt zu einer Erhöhung der Schnittstellen und damit zu einer Zunahme der Komplexität des Schnittstellenmanagement. Für die Durchführung daran geknüpfter Aufgaben bieten sich spezialisierte Partner an, die ihre spezifische Logistikkompetenz in das Wertschöpfungsnetzwerk einbringen. Auch in Bezug auf die Logistik ist also von einer Kernkompetenz zu sprechen, die als eigenständige Dienstleistung angeboten wird.

Der Gesamtmarkt für Logistikdienstleistungen betrug im Jahre 2000 ca. 450 Mrd. €, mit einem Outsourcing-Anteil von ca. 30%. Bis 2005 wird hier eine Steigerung bis zu einer Quote von 40% erwartet (vgl. Baumgarten/Kasiske/Zadek 2002, S.28f.; ähnlich auch Accenture 2002, o.S.), wobei insbesondere Deutschland im europäischen Vergleich ein erheblicher Nachholbedarf bescheinigt wird. In einigen Branchen liegen die Anteile der externen Dienstleister auch heute schon deutlich darüber, z.B. Automobil 44%, Konsumgüter 51%, Handel 40%. Schaut man sich den Anteil der Logistikkosten an den Gesamtkosten an, zeigt sich, dass es sich bei Werten von 8% (Automobil), 13% (Konsumgüter) und 28% (Handel) um nicht zu vernachlässigende Kostenblöcke handelt (vgl. Baumgarten/Thoms 2002, S.14f).

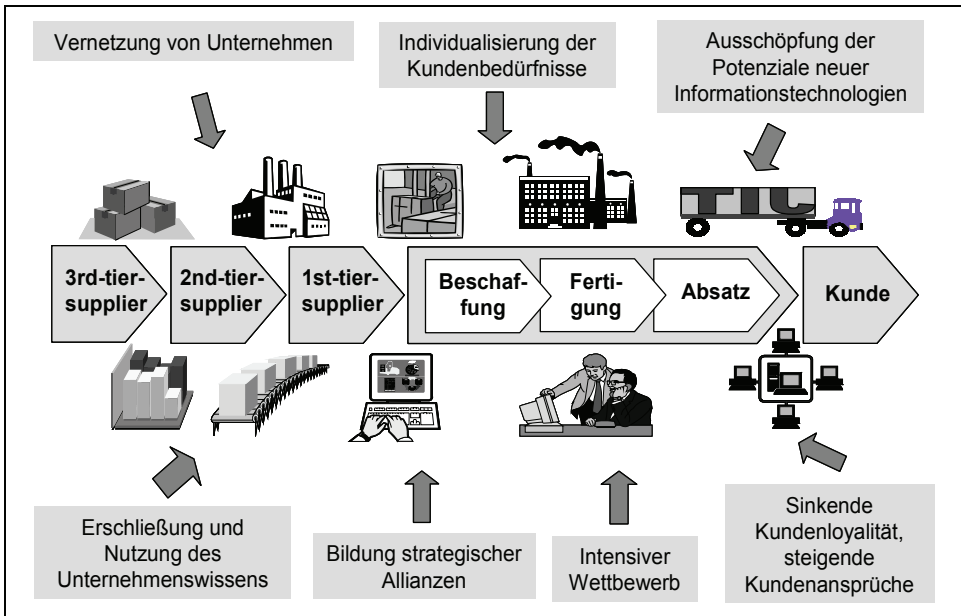


Abb.1: Heutiges Einfluss-Szenario auf die Supply Chain

Die wichtigsten **Vorteile** im Outsourcing von Logistikleistungen an einen Partner im Netzwerk werden in den folgenden Punkten gesehen (vgl. Weber/Engelbrecht 2001, S.41; Nissen/Bothe 2002, S.21; Accenture 2002, o.S.):

- Höhere Kostenflexibilität und Erschließung von Kostensenkungspotenzialen,
- Möglichkeiten zur übergreifenden Supply Chain Optimierung zum Nutzen des Gesamtsystems,
- schnelle und flexiblere Reaktionsmöglichkeit auf Kundenanforderungen und Marktveränderungen,
- Nutzung des spezifischen Dienstleister-Know-how,
- Reduzierung der Kapitalbindung.

Obwohl das Outsourcing der Logistik große Optimierungspotenziale in sich birgt, ist nach wie vor eine Zurückhaltung in der Bereitschaft dazu zu konstatieren. In konjunkturell schwierigen Zeiten wird durch den immensen Kostendruck dieser Trend einerseits begünstigt, andererseits verlängert die herrschende Unsicherheit aber auch die Entscheidungszyklen der Unternehmen und führt häufig zu einer Vertagung einer solch weitreichenden Entscheidung. In der genannten BVL-Studie werden aus Sicht von Industrieunternehmen unzureichender Service und Qualität, zu hohe Kosten bzw. fehlende Kostentransparenz und der mangelhafte Informationsfluss als die wichtigsten Schwächen bei den Anbietern bezeichnet (vgl. Baumgarten/Thoms 2002, S.72). Vielfach erweist

sich dabei die Messung der erzielten Leistungs- und Kostenverbesserungen durch den Logistikdienstleister als schwierig. Hinzu kommt die nach wie vor auch in anderen Bereichen vorherrschende Scheu, Kompetenzen an Dienstleister abzugeben. Die Gefahr einer zu starken Abhängigkeit vom externen Dienstleister wird als Risiko angesehen. Schließlich gibt es dazu auch die kritische Einschätzung, dass eine übergreifende Wertschöpfungsketten-Integration bei komplexen Inputgütern nicht beherrschbar sei (vgl. Bretzke 2002, S.41ff.). Insgesamt bleibt festzuhalten, dass je enger und langfristiger die Partnerschaft ausgerichtet ist, desto größer sind sowohl der potenzielle Mehrwert als auch das potenzielle Risiko für die Beteiligten. Gleichzeitig steigen damit natürlich sowohl die Anforderungen, die von Seiten der Kunden an den Logistikdienstleister gestellt werden, als auch die wechselseitigen Abhängigkeiten.

2.2 Träger von Logistikdienstleistungen

Wirft man einen Blick auf die möglichen Partner für das Outsourcing von Logistikdienstleistungen, lassen sich die folgenden Akteure identifizieren:

■ **Spediteure und Transporteure**

Die klassischen Logistik-Dienstleistungen wie Transport, Umschlag und Lagerung, vielfach auch kurz als TUL-Dienstleistungen bezeichnet, werden von Spediteuren und Transporteuren angeboten. Man spricht hier auch von **Commodity-Dienstleistungen** (vgl. Nosbers/Plewnia 2001, S.151f.). Von den in Deutschland registrierten 42.000 Unternehmen des gewerblichen Güternah- und -fernverkehrs, sind ca. 4.000 als **Spediteure** mit rund 18.000 Niederlassungen zu bezeichnen. Ihr Kerngeschäft liegt dabei in der Übernahme von nationalen, europaweiten und internationalen Transporten, wobei die Auslastung des aufgebauten Netzes als Zielsetzung im Vordergrund steht. Da die Spediteure mit einem kleinen Fuhrpark arbeiten, setzen sie preisgünstige Einzeldienstleister (**Transporteure**) ein. Diese Logistikunternehmen haben einen eher regionalen Fokus und kümmern sich um die Sammel- und Verteillogistik im Vor- oder Nachlauf einer Supply Chain. Dabei sind Transporteure häufig auf ein Spezialgebiet fokussiert und praktizieren eine eher kurzfristige Geschäftsbeziehung bzw. Kundenbindung (vgl. Baumgarten/Kasike/Zadek 2002, S.32f.). Die Geschäftsbeziehung zwischen Kunde und Frachtführer basiert daher auf kurzfristigen Bestellungen, der Preis ist häufig das wichtigste Entscheidungskriterium. Bedingt durch den asynchronen und unvollständigen Informationsaustausch zwischen den Partnern bleiben Optimierungspotenziale häufig ungenutzt (vgl. Nosbers/Plewnia 2001, S.156).

■ **Third Party Logistics Provider (3PL)**

Durch eine engere Verzahnung von Kunde und Dienstleister lassen sich diese angesprochenen Potenziale besser realisieren. Die klassischen Transportdienstleistungsunternehmen wie Speditionen haben daher ihr Leistungsspektrum um weitere dem Transport na-

hestehende Dienstleistungen erweitert, wie z.B. die Kommissionierung, die Auftragsabwicklung oder die Entsorgungslogistik. Man spricht hier auch von der so genannten **Kontrakt- oder Systemlogistik**. Der Dienstleister bietet in weitgehender Eigenverantwortung umfassendere Dienstleistungen für ausgewählte Teile der Wertschöpfungskette an (Value added services). Erforderlich hierfür sind Kompetenzen in der Beherrschung mehrerer Teilprozesse des Kunden sowie das zur Durchführung mittlerweile unabdingbare IT-Know-how. Es entstehen dabei sinnvoller Weise längerfristige Partnerschaften mit dem Auftraggeber, die über Rahmenverträge (Kontrakte) definiert werden. Die Kontraktlogistik umfasst heute bereit gut ein Drittel vom Gesamtvolumen des deutschen Logistikdienstleistungsmarktes, wobei der Markt sehr stark fragmentiert ist und ihm ein hohes Wachstumspotenzial zugesprochen wird. Die Großen der Branche wie Exel Logistics oder Danzas erreichen einen Marktanteil von lediglich 3 %, Konsolidierungstendenzen sind aber unübersehbar. Weltweit agierende KEP-Dienstleister, wie z.B. die Deutsche Post World Net, die über ausgereifte IT-Systeme und globale Transportnetze verfügen bzw. diese aufbauen, richten ihre Strategien auf diesen Markt (vgl. Baumgarten/Kasiske/Zadek 2002, S.33f.).

■ **Fourth Party Logistics Provider (4PL)**

Rein planerische und koordinierende Aufgaben übernimmt der 4PL als **Netzwerkin-tegrator bzw. -orchestrator**, der die übergreifende Steuerung der im Netzwerk verteilten technologischen und personellen Ressourcen gewährleisten soll. Er verfügt dabei nicht über eigene Ressourcen (Fuhrpark, Warehouse) und genießt somit die Vorteile der geringen Kapitalbindung, der Anbieterunabhängigkeit sowie des Nichtvorhandenseins von etwaigen Auslastungsrisiken. Die Hauptaufgabenfelder des 4PL liegen in der Prozessoptimierung, der informationstechnischen Vernetzung bzw. Integration der unternehmensspezifischen Einzelsysteme und im übergreifenden Ressourcenmanagement. Dadurch soll er die eigenen Fähigkeiten mit denen der Kunden und komplementärer Dienstleister zu einer intelligenten, kundenindividuellen Gesamtlösung kombinieren (vgl. Nissen/Bothe 2002, S.17). Als zu gewährleistende **Anforderungen** an einen 4PL-Provider wären zu nennen (vgl. Nissen/Bothe 2002, S.22; Baumgarten/Darkow 2002, S.104; Reindl/Oberniedermaier 2002, S.332ff.):

- Fachliches Know-how und Erfahrungen in allen Teilfunktionen der Logistik,
- Beratungskompetenz in Organisations- und IT-Fragen,
- Zugriff auf physisches Transport- und Lagernetzwerk sowie auf IT-Ressourcen,
- Management- und Koordinationsfähigkeit,
- Branchenkompetenz in Abhängigkeit vom jeweiligen Kunden.

■ **Berater und IT-Dienstleister**

Die hohe Relevanz des Themas IT für die Logistik hat zur Konsequenz, dass sehr viele Unternehmen aus dem Unternehmensberatungs- bzw. dem IT-Dienstleistungsumfeld sich ebenfalls der Logistikbranche zurechnen. Da die Komplexität und IT-Affinität der Logistik mehr und mehr zunimmt, ist eine Nachfrage nach solchen Dienstleistungen in je-

dem Fall vorhanden. Ein klareres Profil in Richtung der Logistik i.e.S. ist auch hier eine strategische Stoßrichtung, die von den Unternehmen eingeschlagen wird. Exemplarisch sei hierzu das Joint Venture zwischen dem Logistikdienstleister Dachser und dem IT-Beratungshaus CSC unter dem Namen eChain Logistics angesprochen.

3. Geschäftsmodelle für Logistiknetzwerke

3.1 Prozessmodell

Im Prozessmodell werden die Wertschöpfungsprozesse im Netzwerk beschrieben. Die relevanten Prozesse der Logistik lassen sich in die beiden Kategorien der operativen und der steuernden Logistikprozesse einteilen (ähnlich Baumgarten/Thoms 2002, S.9f.). Mit der zunehmenden Relevanz der Logistikfunktion für Unternehmen, hat sich auch das Aufgabenspektrum kontinuierlich erweitert und entwickelt (vgl. zu den Entwicklungsphasen der Logistik Baumgarten 2001b, S.9ff; Weber 2002, S.8ff.). Im Bereich der **operativen Aufgaben** treten neben die klassischen Bereiche wie Transport oder Lagerung erweiterte Aufgabengebiete (vgl. Abb.2).

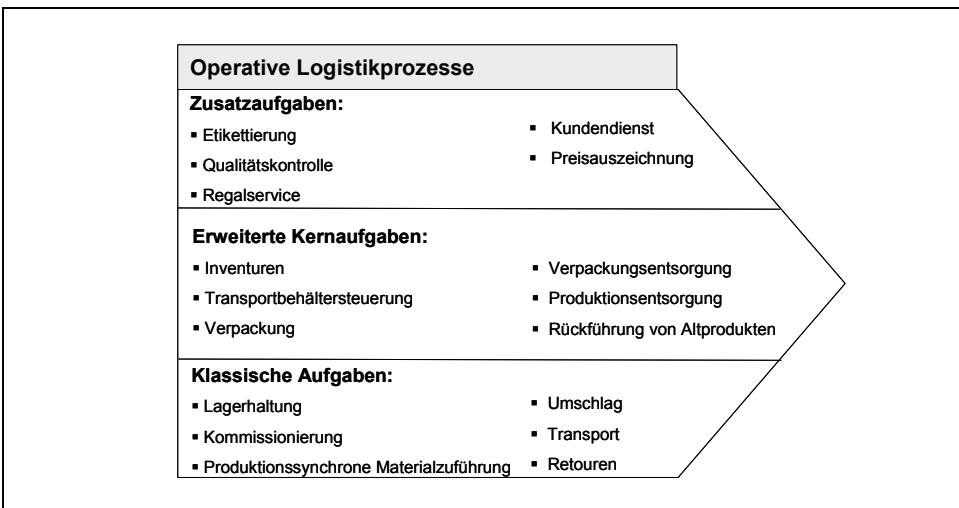


Abb.2: Operative Prozesse in der Logistik

Darüber hinaus hat sich die Logistik durchaus als Führungsfunktion im Unternehmen etabliert, so dass mehr und mehr auch **Steuerungsaufgaben** an Bedeutung gewinnen, die bis zur unternehmensübergreifenden Planung und Steuerung der Supply Chain gehen können. Einen Überblick zu den Teilprozessen bei den Steuerungsprozessen findet sich in Abb.3.

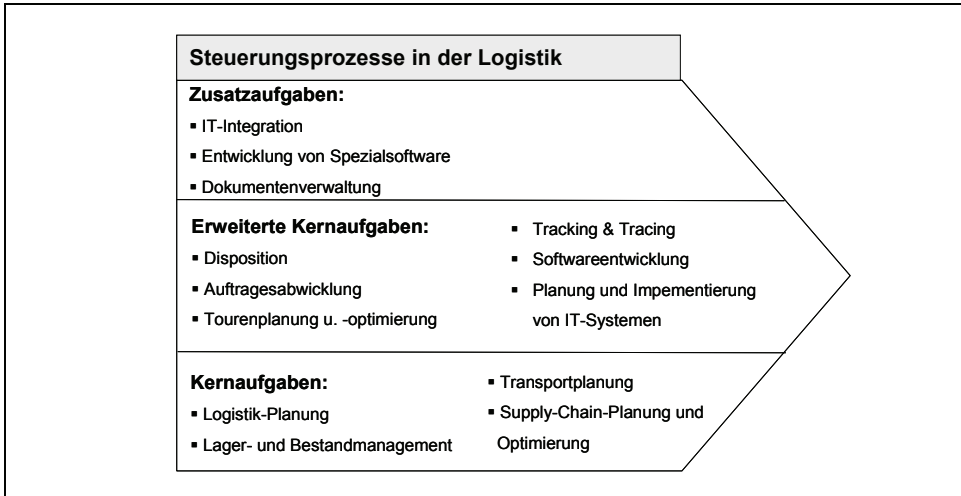


Abb.3: Steuerungsprozesse in der Logistik

3.2 Teilnehmermodell

Im Teilnehmermodell wird definiert, wer in welcher Rolle an der Wertschöpfung im Netzwerk beteiligt ist. Einen Überblick zu den Trägern der Logistikleistung wurde bereits im Abschnitt 2.2. gegeben. Im Mittelpunkt der hier angestellten Überlegungen steht die Rollenverteilung im Hinblick auf die **Netzwerksteuerung**. In erster Linie geht es dabei um die Steuerung der im Netzwerk verteilten Kapazitäten, Bestände und Termine sowie die Synchronisation der Abläufe zwischen den Beteiligten. Für diese Aufgabe kommen die folgenden Wertschöpfungseinheiten in Frage:

■ Unmittelbar beteiligte Wertschöpfungseinheiten

Dies kann zum einen der dominierende Partner in einem monozentrisch ausgerichteten Netzwerk sein (fokales Unternehmen). In der Industrie, z.B. der Automobilbranche, ist das der führende Hersteller (OEM), im Handel findet man die führenden Handelsketten in dieser Rolle. Gegebenenfalls können auch spezialisierte Tochterunternehmen, wie beispielsweise der konzerninterne Dienstleister SPLS bei Siemens, diese Rolle wahr-

nehmen. Die Ergebnisse der schon zitierten BLV-Studie zeigen, dass in der Industrie sowohl heute als auch zukünftig der OEM seine dominierende Rolle im Wertschöpfungsnetzwerk beibehalten will. Im Bereich Handel wird diese Steuerungsrolle schon eher bei einem unabhängigen Dritten gesehen (vgl. Baumgarten/Thoms 2002, S.81).

■ Unabhängige Dritte

Problematisch bei der Frage nach der dominierenden Wertschöpfungseinheit ist das Thema Neutralität. Ist ein direkt im Netzwerk involviertes Unternehmen wirklich in der Lage zum Nutzen des Gesamtnetzwerkes zu entscheiden und dabei seine Eigeninteressen in den Hintergrund zu schieben? Um diese Problematik zu umgehen, bietet sich für Logistiknetzwerke die Steuerung durch einen neutralen Koordinator an. Diese Rolle wird von den spezialisierten Logistikdienstleistungsunternehmen angestrebt. Abb. 4 zeigt die unterschiedlichen inhaltlichen Schwerpunkte der Logistikdienstleister, differenziert nach operativen – bzw. Steuerungsprozessen (vgl. Baumgarten/Thoms 2002, S.64), wobei definitionsgemäß die 4PL und sich weiterentwickelnde 3PL hauptsächlich für die angesprochene Steuerungsaufgabe in Frage kommen.

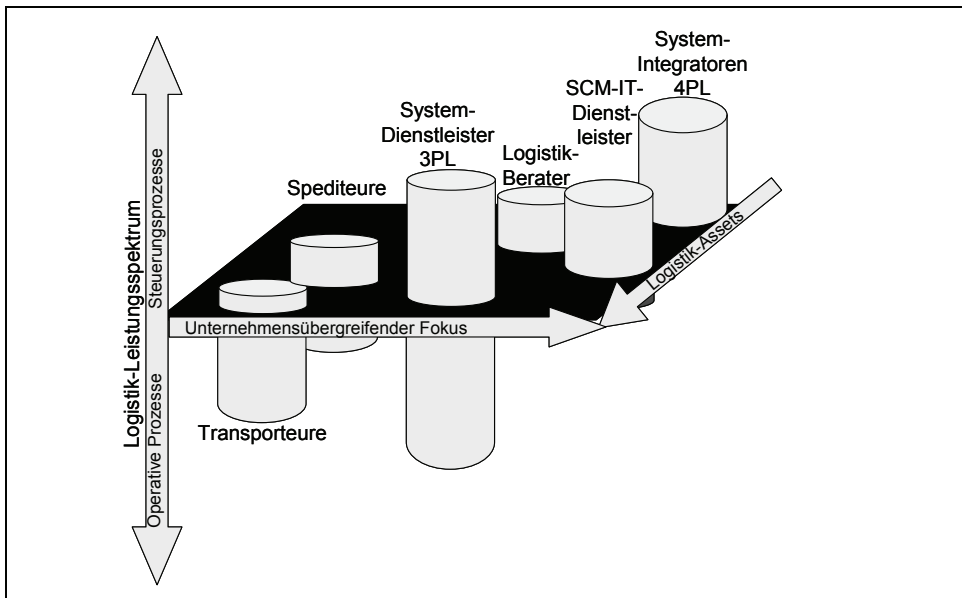


Abb.4: Zuordnung der Beteiligten zum Prozessmodell

Mittlerweile ist allerdings fraglich, ob diese beiden Dienstleistertypen in ihrer ursprünglich intendierten Ausrichtung die Rolle des fokalen Unternehmens übernehmen können. Übernimmt der 4PL diese Rolle, erhöht sich die Anzahl der Schnittstellen im Gesamtnetzwerk. Da der 4PL nicht über eigene Logistikinfrastrukturen verfügt, muss er eine

Vielzahl von Partnern in die Gesamtlösung integrieren und ist vor allem in Notfällen nicht in der Lage „aus eigener Kraft“ eine Problemlösung zu bieten. Der Kunde wünscht hier ganz klar, dass die Leistungserbringung von einem Schlüsselanbieter erfolgt (**Single Point of Integration**). Das 4PL-Modell wurde zwar recht euphorisch diskutiert, hat sich aber in der Praxis bislang nicht durchsetzen können (vgl. o.V. 2002). Auch von Seiten des Kapitalmarktes wird das innerhalb der „PL-Pyramide“ zeitweise fast dogmatisch geforderte Paradigma des „assetfreien“ 4PL zunehmend hinterfragt. Der 3PL verfügt in seiner ursprünglichen Form nicht über den Gesamtüberblick im Wertschöpfungsnetzwerk. Daneben haben diese Unternehmen häufig nicht die notwendige IT- und Beratungskompetenz, so dass ihnen wichtige Fähigkeiten für die Steuerungsrolle im Netzwerk fehlen.

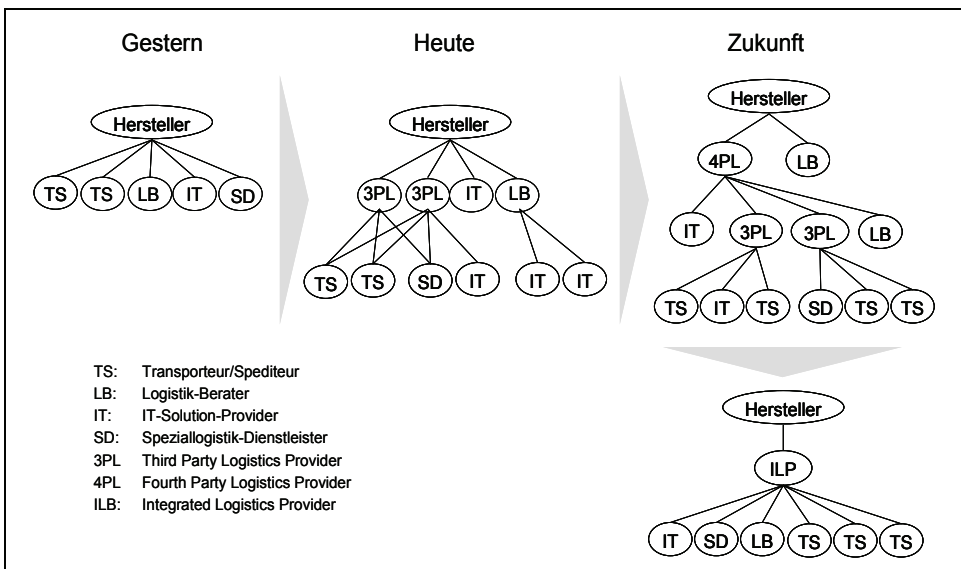


Abb. 5: Entwicklung des Teilnehmermodells in einem Logistiknetzwerk

Die Ideallösung wird in der Verbindung der beiden Konzepte 3PL und 4PL gesehen. Für dieses Modell soll die Bezeichnung **integrierter Logistikdienstleister (Integrated Logistics Provider – ILP)** verwendet werden (vgl. Abb. 5). Man findet hierfür in der Literatur auch den synonym zu verwendenden Begriff des **Lead Logistics Provider** (vgl. Baumgarten/Thoms 2002, S.81). Diese Variante verbindet die von den Kunden geforderte Kombination aus Steuerungs- und Integrationskompetenz im Netzwerk mit operativer Logistikkompetenz, d.h. einer verfügbaren Infrastruktur sowie dem notwendigen Netzzugang (vgl. Corsten/Lenz/Klose 2002, S.45ff.). Hinzu kommt die mehr und mehr geforderte Finanzierungs-Kompetenz auf Seiten des Dienstleisters. Häufig erwarten die

Kunden von einem Logistikdienstleister nicht nur intelligente Logistiklösungen, sondern dass dieser auch Lösungen hinsichtlich der Finanzierung z.B. einer Logistikimmobilie oder der fertigungssynchronen Versorgung des Kunden mit C-Teilen bietet. Der Logistikdienstleister gerät dabei vielfach jedoch in einen Interessenkonflikt. In dem Maße, wie z.B. durch das „Herausheben“ einer Logistikimmobilie aus der Bilanz des Kunden dessen Bilanz „verschlinkt“ und damit die Verzinsung des gebundenen Kapitals verbessert wird, läuft der Dienstleister genau das umgekehrte Risiko. Zur Auflösung dieses Zielkonfliktes sind intelligente Konzepte gefragt.

Auch Unternehmen wie Schenker, die Deutsche Post World Net oder die Deutsche Bahn entwickeln sich in Richtung des ILP-Modells und ergänzen ihr traditionelles Geschäft um Aufgaben der Netzwerksteuerung. Die Deutsche Post World Net sieht das Thema Finanzdienstleistungen explizit als wichtiges Standbein an (vgl. Aden 2001, S.93).

3.3 Transaktionsmodell

Das Transaktionsmodell beschreibt, mit welchen Koordinationsmechanismen die Aktivitäten der beteiligten Partner abgestimmt werden. Je stärker die Steuerungsrolle von einem unmittelbar beteiligten Partner wahrgenommen wird, desto eher dominieren hierarchische Koordinationsmechanismen. Sind unabhängige Dritte damit betraut, lassen sich in der Praxis eher Elemente einer marktlichen Koordination beobachten. In der konkreten Ausprägung erfolgt in einem Logistiknetzwerk die Koordination über IT-basierte Instrumente. Zu nennen wären hier exemplarisch für die operative Prozesse Just-in-Time Konzepte, KANBAN-Systeme, Tracking & Tracing oder Identifikationssysteme, wie Barcode oder Radio Frequency Identification (RFID)-Systeme. Im Rahmen der Steuerungsprozesse kommen Wissensmanagement und vor allem unternehmensübergreifende Supply Chain Management Systeme zum Einsatz (vgl. hierzu im Detail Straube 2001, S.186f.; Baumgarten/Kasiske/Zadek 2002, S.35f.; Baumgarten/Thoms 2002, S.63ff.; Nissen/Bothe 2002, S.18). Insgesamt hat aus Sicht der Unternehmenspraxis das Lager- und Bestandsmanagement die höchste Priorität gefolgt von der Schaffung von Transparenz bei der Auftragsverfolgung (vgl. Baumgarten/Thoms 2002, S.80).

Die Wahl des Transaktionsmodells in Abhängigkeit vom Spektrum der erbrachten Leistungen stellt aus Sicht des ILP eine strategische Optimierungsfrage dar. Insbesondere wenn man als Dienstleister hoch spezifische Leistungen wie etwa Fabrikplanung und eigenentwickelte Softwarelösungen anbietet, erfordert die erfolgreiche Vermarktung solcher Dienstleistungen doch vielfach gänzlich andere Managementkompetenzen als die eher klassischen logistischen Leistungsinhalte wie z.B. das Betreiben eines Lagers. Je nach Hintergrund des Dienstleisters, ist er gegebenenfalls nur schwer in der Lage, bestimmte komplexe IT-basierte Lösungen anzubieten. Damit rückt zwangsläufig auch für den Dienstleister die Frage nach der Eigenfertigung („make“) bzw. dem Fremdbezug („buy“) in sein Betrachtungs- und Entscheidungsfeld.

3.4 Erlösmodell

Im Rahmen des Erlösmodells werden Kosten und Nutzen bzw. Erlöse des Netzwerkes ermittelt und den beteiligten Partnern zugerechnet. Der Nutzen innerhalb eines Logistiknetzwerkes liegt sehr stark in Kosteneinsparungen durch eine Prozessoptimierung. Demgegenüber stehen die Kosten für den Logistikdienstleister. Innerhalb des Erlösmodells sind hier generell zu unterscheiden, Beiträge, die unabhängig von den unmittelbaren Aktivitäten der Teilnehmer sind, z.B. Mitgliedsgebühren, von Beiträgen, die von den Aktivitäten der Beteiligten abhängen. Hier wären beispielsweise Gebühren für Dienstleistungen, Vermittlungsprovisionen, transaktions- bzw. volumenabhängige Gebühren sowie Gain-Sharing-Modelle zu nennen (vgl. Krüger/Bach 2001, S.45ff.; Nissen/Bothe 2002, S.18). In der Praxis hat sich eine Vielzahl unterschiedlicher Erlösmodelle herausgebildet, die i.d.R. aus einer Kombination der verschiedenen Erlösformen bestehen. Wesentliche Einflussgröße des Erlösmodells ist dabei die konkret erbrachte Dienstleistung. So werden z.B. klassische Warehousing-Dienstleistungen meist in Form eines variablen mengen- oder umschlagsabhängigen Teils in Kombination mit einer fixen Komponente vergütet, die dem Auslastungsrisiko des Dienstleisters Rechnung trägt. Im Bereich der stärker beratungsorientierten Dienstleistungen sind hingegen Tagessatz- oder Fixvereinbarungen durchaus üblich.

In einem Logistiknetzwerk ist insbesondere die gerechte Aufteilung von Kosten und Nutzen problematisch. Dies wird auch durch die von den Kunden bemängelte fehlende Kostentransparenz bei den Logistik-Dienstleistern erschwert. Transparenz über Kosten und Einsparungen ist aber eine Grundvoraussetzung, um eine gerechte Aufteilung zwischen den Partnern zu gewährleisten. Die Schwierigkeiten beim Cost-Benefit-Sharing werden auch als wichtiger Grund für die zurückhaltende Bereitschaft der Industrie zum Logistik-Outsourcing angesehen (vgl. Baumgarten/Thoms 2002, S.65).

4. Das Beispiel Microlog Logistics AG

Die Microlog Logistics AG ist als Ausgründung („Spin off“) des Logistikbereichs eines Industrieunternehmens entstanden. Der Hintergrund des Unternehmens ist daher industrieller und nicht speditioneller Art. Im Geschäftsjahr 2002 erzielte die Microlog mit ca. 1.600 Mitarbeitern einen Umsatz von etwa 280 Mio. Euro.

Die Microlog Logistics AG ist in der Beschaffungs-, Produktions- und Distributionslogistik für Industrie- und Handelsunternehmen tätig. Die Führungsorganisation ist divisional strukturiert und die Geschäftssegmente bestehen aktuell aus den Bereichen Inhouse Logistics, Center Logistics, Freight Concept, Parts Concept und Solutions, in dem das

IT-Know how gebündelt ist. Das **Geschäftsmodell** der Microlog Logistics AG kann anhand folgender Elemente beschrieben werden:

■ **Kontext der Leistungserbringung: Denken in Netzwerken**

Die Microlog Logistics AG als Dienstleister versteht sich als Teil logistischer Netzwerke, bestehend aus einer Vielzahl vernetzter Material- und Informationsflüsse zwischen unterschiedlichen Wertschöpfungseinheiten. Auf Basis dieses Grundverständnisses erfolgt sowohl die Bearbeitung aktueller Projekte in Form logistischer Problemlösungen in der Beschaffungs-, Produktions- und Distributionslogistik bei einem Kunden, als auch die Akquisition neuer Kunden, ausgehend von den vor- oder nachgelagerten Lieferanten- oder Abnehmerbeziehungen des bestehenden Kunden.

■ **Zielsetzung: Betrieb der Logistik**

Finale Zielsetzung der Aktivitäten der Microlog ist das Betreiben der Logistik des Kunden, d.h. der Betriebsübergang mit allen daran geknüpften logistischen Steuerungsaufgaben. Konzeptionelle Leistungsbestandteile wie etwa Supply-Chain-Engineering, Lager- und Fabrikplanung, Materialflusssimulationen oder Frachtenstrukturanalysen sind in diesem Verständnis „Mittel zum Zweck“, ebenso wie das eingesetzte IT-Know-how „Tool“-Charakter trägt, um logistische Dienstleistungen umsetzen zu können.

■ **Erfolgsbasis: Maximierung des Kundennutzens**

Leitlinie im Rahmen der Entwicklung und Implementierung intelligenter logistischer Problemlösungen ist die Maximierung des Kundennutzens. Die Bezugsbereiche dieser Nutzenstiftung sind dabei nicht nur unmittelbare Kosten- und Effizienzvorteile sondern in einer übergeordneten Sichtweise die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen für den Kunden aufgrund eines überlegenen Logistikdesigns.

■ **Erfolgsmodell: Logistik als Profit Center und partnerschaftliches „Benefit Sharing“**

Bei alledem muss der Erfolg des Outsourcing der Logistik für den Kunden klar erkennbar und messbar sein. Eine Variabilisierung der Logistikkosten aus Sicht des Kunden reicht jedoch bei weitem nicht aus. Zusätzlich ist es erforderlich, die Kosten durch die Verbesserung der logistischen Abläufe zu senken, woran Kunde und Dienstleister in einem zu verhandelnden Verhältnis partizipieren. Im Falle der Microlog kommt das sog. „**Co-Sourcing**“ als weiteres Element hinzu, d.h. die Logistik wird als eigenständige Gesellschaft organisiert, an der neben der Microlog auch der Kunde eine Beteiligung hält. Dies erleichtert nicht nur die Abläufe (Mitarbeiterübernahme, Motivation etc.) bei der Übernahme der Logistik durch den Dienstleister, sondern bietet dem Kunden auch die Möglichkeit, an den Erträgen aus dem zukünftig akquirierten Drittgeschäft des Joint Ventures teilzuhaben und über die entsprechenden Beteiligungserträge faktisch eine weitere Senkung der ursprünglichen Logistikkosten zu realisieren.

Das Wettbewerbsumfeld in der Logistik befindet sich derzeit in einer Konsolidierungsphase. Die Anforderungen seitens Industrie und Handel an die Internationalität der Logistikdienstleister steigen. Die Kunden erwarten von ihrem Dienstleister zudem die Verfügbarkeit eines Netzwerks bzw. einen gesicherten Zugang zu einem solchen. Die Größe der Marktteilnehmer wird damit zwangsläufig zum Wettbewerbskriterium. Dieser Trend fügt sich schlüssig in das Bild des Integrated Logistic Providers, wie es vorausgegangen dargestellt wurde. Vor diesem Hintergrund ist auch der Erwerb der Microlog Logistics AG durch die Thiel Logistik AG zu sehen. Neben der Komplementarität prozess- und branchenbezogener Kompetenzfelder ist die strategische Ratio des Zusammengehens beider Unternehmen insbesondere vor dieser Entwicklung zu sehen. Die Microlog Logistics AG hätte die geforderte Größe und Marktmacht nicht aus eigener Kraft in der notwendigen Geschwindigkeit erreichen können. Umgekehrt stellt die Integration der Microlog in die Thiel Logistik AG für diese einen wichtigen Schritt in Richtung des ILP-Konzeptes dar.

5. Ausblick

Der Logistikmarkt wird allgemein als attraktiver Wachstumsmarkt mit überdurchschnittlichen Wachstumsraten gesehen. Getragen von einer Vielzahl unterliegender Entwicklungen wie einem steigenden Güteraufkommen, höheren Belieferungssequenzen, bei immer geringeren Sendungsgrößen und engeren Zeitfenstern der Belieferung sowie einem kernkompetenzorientierten „Reengineering der Wertschöpfungsketten“ in Industrie und Handel geht dies mit steigenden Anforderungen an die Logistikdienstleister und deren Kernkompetenzen einher. Die Weiterentwicklung des Leistungsspektrums sowie die fortlaufende Realisierung von Performancesteigerungen und Kostensenkungen werden damit zur Daueraufgabe und permanenten Herausforderung für die Unternehmen.

Diese Entwicklung wird mit einer weiteren Konsolidierung des Wettbewerbsumfeldes einhergehen. Der „Zwang zur Mindestgröße“ in einer immer noch zersplitterten und heterogenen Wettbewerbslandschaft ist unverkennbar und offenkundig verknüpft mit den steigenden Anforderungen an die Marktteilnehmer. Dies stellt insbesondere die Vielzahl der mittelständischen Logistikunternehmen vor große Herausforderungen. Zusammenschlüsse und Allianzen - in Form von losen kooperativen Verbänden im Netzwerkbereich bis hin zur Herausbildung klassischer Konzernstrukturen - werden daher auf absehbare Zeit noch ein wesentliches Kennzeichen für die Entwicklung des Logistikmarktes bleiben.

Literaturverzeichnis

- Accenture (2002): Outsourcing 2007 – Von der IT-Auslagerung zur Innovationspartnerschaft, White Paper 2002.
- Aden, D. (2001): Neue Chancen für Logistikdienstleister durch die Globalisierung, in: Baumgarten, H. [Hrsg.], Logistik im E-Zeitalter, Frankfurt 2001, S.89-98.
- Baumgarten, H. [Hrsg.] (2001a): Logistik im E-Zeitalter, Frankfurt 2001.
- Baumgarten, H. (2001b): Trends und Strategien in der Logistik – Die Entwicklung und die Zukunft der Logistik, in: Baumgarten, H. [Hrsg.], Logistik im E-Zeitalter, Frankfurt 2001, S.9-32.
- Baumgarten, H./Thoms, J. (2002): Trends und Strategien in der Logistik – Supply Chains im Wandel, TU Berlin 2002.
- Baumgarten, H./Kasiske, F./Zadek, H. (2002): Logistik-Dienstleister – Quo vadis? Stellenwert der Fourth Logistics Provider (4PL), in: Logistik Management, 4.Jg., 2002 Ausg. 1, S.27-40.
- Baumgarten, H./Darkow, I.-L. (2002): Konzepte im Supply Chain Management, in: Busch, A./Dangelmaier, W. [Hrsg.] (2002), S.89-108.
- Bretzke, W.-R. (2002): „SCM Collaboration“ und „4PL's“: Bemerkungen über die Grenzen eines Paradigmas, in: Logistik Management, 4.Jg., 2002 Ausg. 1, S.41-44.
- Buchholz, W./Werner, H. [Hrsg.] (2001): Supply Chain Solutions – Best Practices in E-Business, Stuttgart 2001.
- Busch, A./Dangelmaier, W. [Hrsg.] (2002): Integriertes Supply Chain Management, Wiesbaden 2002.
- Corsten, D./Lenz, M. (2002): Logistics Service Providers and Information-Based Logistics Services – An Exploratory Study, in: Logistik Management, 4.Jg., 2002 Ausg. 1, S.45-50.
- Huhn, C. (2002): Schneller, weiter, pünktlicher, in: Die Zeit v. 04.04.02.
- Krüger, W./Bach, N. (2001): Geschäftsmodell und Wettbewerb im E-Business, in: Buchholz, W./Werner, H. [Hrsg.] (2001): Supply Chain Solutions – Best Practices in E-Business, Stuttgart 2001, S.29-51.
- Lawrenz, O./Hildebrand, K./Nenninger, M./Hillek, T. [Hrsg.] (2001): Supply Chain Management - Konzepte, Erfahrungsberichte und Strategien auf dem Weg zu digitalen Wertschöpfungsnetzen, 2. Aufl., Braunschweig/Wiesbaden 2001.
- Nissen, V./Bothe, M. (2002): Fourth Party Logistics – ein Überblick, in: Logistik Management, 4.Jg., 2002 Ausg. 1, S.16-26.

- Nosbers, F./Plewnia, M. (2001): Supply Chain Management und Logistikdienstleister – Vom Frachtführer zum Manager komplexer Transportketten, in: Lawrenz, O. et al. [Hrsg.], Supply Chain Management - Konzepte, Erfahrungsberichte und Strategien auf dem Weg zu digitalen Wertschöpfungsnetzen, 2. Aufl.; Braunschweig/Wiesbaden 2001, S.151-168.
- o.V. (2002): Logistik-Outsourcing stößt an Grenzen, in: FAZ v. 09.12.02.
- Pfohl, H.-C. (2001): Management von Produktionsnetzwerken, in: Baumgarten, H. [Hrsg.], Logistik im E-Zeitalter, Frankfurt 2001, S.35-54.
- Reindl, M./Oberniedermaier, G. (2002): eLogistics – Logistiksysteme und –prozesse im Internetzeitalter, München et al. 2002.
- Straube, F. (2001): e-Business braucht e-Logistics, in: Baumgarten, H. [Hrsg.], Logistik im E-Zeitalter, Frankfurt 2001, S.177-196.
- Weber, J. (2002): Logistik- und Supply Chain Controlling, 5. Aufl., Stuttgart 2002.
- Weber, J./Engelbrecht, C. (2002): In fremden Händen, in: Logistik heute 9/2002, S.38-41.

Strategischer Rückzug – eine fallbezogene Analyse im Kontext von Wettbewerbsstrategie, Wettbewerbssituation und Geschäftsmodell

1. Problemstellung	386
2. Grundlagen des strategischen Rückzugs.....	388
3. Analyse der Wettbewerbssituation am Beispiel IVG.....	391
4. Analyse der Wettbewerbsstrategie am Beispiel IVG.....	392
5. Analyse des Geschäftsmodells der IVG.....	395
5.1 Prozessmodell und Teilnehmermodell	395
5.2 Erlösmodell und Transaktionsmodell.....	397
6. Thesenartiger Überblick der Maßnahmen des strategischen Rückzugs.....	398

1. Problemstellung

Die Entwicklung von Unternehmungen ist gekennzeichnet durch Phasen des Wachstums, der Stagnation und der Schrumpfung. Man ist geneigt zu sagen, sie sei abhängig von der volkswirtschaftlichen Entwicklung eines Landes, eines Wirtschaftsraums oder gar der Weltwirtschaft. Betrachtet man die Wachstumsraten der Industrieländer seit 1959, so fällt auf, dass jedes Jahrzehnt durch einen Rückgang der Werte gekennzeichnet ist (vgl. Gertz/Baptista 1996, S.41ff.). Das durchschnittliche jährliche Wachstum des BIP sank in Europa von fast 6 % in den 50er Jahren auf Werte unter 3 % in den 90er Jahren. In Deutschland betrug es zwischen 1995 und 2001 im Durchschnitt nur 1,6 %.

Doch – so drückt es Wilfried Krüger aus: „Es gibt keine müden Märkte, es gibt nur müde Manager!“ Quer durch alle möglichen Branchen gibt es Beispiele von Anbietern, die es geschafft haben, ein überdurchschnittliches Wachstum zu erreichen: Dell im Computermarkt, Starbucks im (uralten) Kaffeehausgeschäft, Pfizer im Pharmamarkt, um nur einige zu nennen. Es ist also keineswegs so, dass die wirtschaftliche Situation per se für Wachstum und damit für den Erfolg von Unternehmungen verantwortlich ist. Die Diskussion um die Frage „does industry matter?“ zeigt, dass zwar sehr wohl deutliche Unterschiede in den Rentabilitäten von Anbietern verschiedener Branchen existieren, dass es aber in jeder Branche auf der einen Seite sehr wachstumsstarke und erfolgreiche sowie auf der anderen Seite weniger erfolgreiche Firmen gibt (vgl. Rumelt 1991 und McGahan/Porter 1997).

Vor allem in Phasen des wirtschaftlichen Abschwungs werden Vorgehensweisen verfolgt, bei denen durch Downsizing, Verschlinkung oder Abbau die Rückkehr zur Profitabilität erreicht werden soll. In den seltensten Fällen handelt es sich dabei jedoch um einen **geordneten Rückzug im Sinne einer strategischen Meisterleistung**. Viel mehr entsteht oft der Eindruck, dass – bildlich gesprochen – bereits „Muskelfleisch statt Fett“ entfernt wird. Im Mittelpunkt des vorliegenden Beitrages steht deshalb der strategische Rückzug als sinnvolles, geplantes Instrument zur Erlössteigerung. Dahinter steckt das Unternehmungsziel, zu jenen 45 % aller Firmen zu gehören, bei denen ein Rückzug zur Steigerung des Erlöses führt (vgl. Abb. 1). Folgende Fragen werden geklärt:

- Was ist strategischer Rückzug, was sind seine Ursachen?
- Wie sollte eine Unternehmung vorgehen, um den strategischen Rückzug zu meistern?
- Welche Maßnahmen und Instrumente sind dazu einzusetzen?

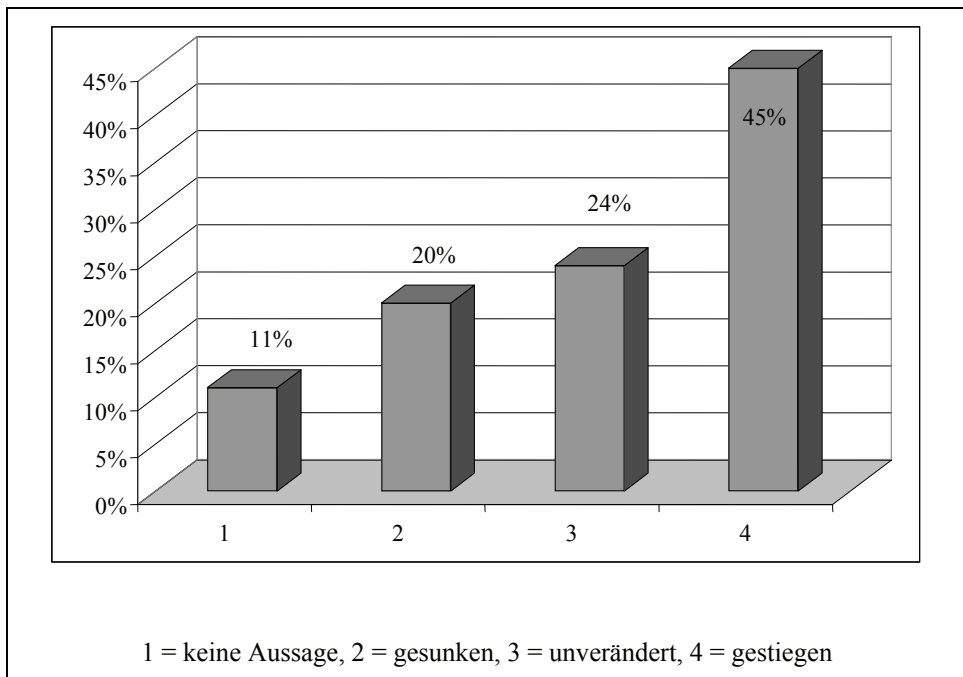


Abb. 1: Auswirkung von Downsizing-Strategien auf das Betriebsergebnis (American Management Association, zitiert nach Gertz/Baptista 1996, S.26).

Die Aussagen sind eingebunden in das vorne vorgestellte Krügersche Konzept, d. h. die Dimensionen „Wettbewerbssituation“, „Wettbewerbsstrategie“ und „Geschäftsmodell“ bilden das Gerüst, entlang dessen aufgezeigt wird, wie ein strategischer Rückzug stattfinden kann. Als Fallbeispiel dient die M-Dax-Unternehmung IVG Immobilien AG.

Die IVG entstand aus der vormaligen staatlichen Unternehmung Industrieverwaltungsgesellschaft. In zwei Tranchen wurde die IVG 1986 und 1993 vollständig privatisiert. Die Anteile erfuhren eine breite Streuung an der Börse. 1996 wurde eine Holdingstruktur implementiert. Die IVG Holding AG bildete das Dach über den Sparten-Gesellschaften IVG Logistik GmbH, IVG Immobilien GmbH und IVG Service GmbH. Diese Struktur folgte der Strategie „Substanz managen, Werte schaffen“. Ende der 90er Jahre erzielte IVG mit der erfolgreichen Umsetzung dieser Strategie eine Gesamtleistung von rd. 1 Mrd. DM. Im Geschäftsbereich Immobilien stand der Ausbau eines internationalen Portfolios hochwertiger Qualitätsimmobilien im Mittelpunkt. Dies wurde durch Projektentwicklungen in Deutschland und Europa abgerundet. Der Aufbau von Servicedienstleistungen rund um die Substanz (Facility Management für die Immobilie) sollte das Geschäftsmodell ergänzen. Im Bereich Logistik galt die Konzentration dem Aufbau einer Wertschöpfungskette der Mineralölindustrie, d.h. von der Lagerung bis zum Trans-

port. Technische Servicedienstleistungen rundeten auch hier das Leistungsangebot ab. Darüber hinaus bot IVG auch Serviceleistungen im Bereich Bodenabfertigung an Flughäfen an.

Ende der 90er Jahre und zu Beginn des neuen Jahrtausends begann die **Konzentration auf das Immobiliengeschäft**. Das Holdingkonzept mit den beschriebenen 3 Sparten wurde durch das Stammhauskonzept ersetzt. Konsequenterweise wurden die Bereiche Luft, Facility Management und Straße an Investoren verkauft. Der Fokus galt den Bereichen Büroimmobilien, Businessparks sowie Logistikimmobilien. Nach Abschluss dieser Maßnahmen firmiert IVG als IVG Immobilien AG. Drei Vorstandsbereiche bilden nun das Dach des Stammhauskonzerns. Das Geschäft kann als kapitalintensiv bezeichnet werden und wird mit vergleichsweise geringem Personalbestand „gemanaged“. Die Schwerpunkte liegen auf dem Portfoliomanagement und der Projektentwicklung, flankiert von einer soliden Finanz- und Steueroptimierung.

2. Grundlagen des strategischen Rückzugs

Die scheinbar triviale Tatsache, dass die Entwicklung von Unternehmungen im Zeitablauf durch Phasen des Wachstums und der Schrumpfung gekennzeichnet ist, wird leicht vergessen, besonders dann, wenn sich jahrelang hohe Wachstumsraten realisieren ließen. Oft unterstellt das Management, dass sich dauerhaft hohe Zuwächse in Umsatz und Ergebnis erzielen lassen. Firmen die, wie dies bei vielen New-Economy-Unternehmungen geschah, für einen langen Zeitraum (z. B. 7-10 Jahre) mit zweistelligen Wachstumsraten planen, können dies nur in den seltensten Fällen realisieren. Nur 10 % aller börsennotierten Gesellschaften in den USA gelang es von 1990 bis ins Jahr 2000, in acht oder mehr Jahren zweistellige Wachstumsraten zu erreichen (vgl. Slywotzky/Wise 2003, S.19).

Ein Vergleich der weltweiten Top 10 Unternehmungen unterschiedlicher Jahrzehnte, wie ihn bspw. Hamel/Prahalad durchführen (vgl. Hamel/Prahalad 1995, S.26ff. und S.201ff.) zeigt, dass mehr als die Hälfte der „Großen“ nur wenige Jahre später nicht mehr auf der Rangliste auftauchen. Sie sind geschrumpft oder wurden von stärker wachsenden Konkurrenten überholt.

Ein **strategischer Rückzug** kann nach dem hier zugrunde gelegten Verständnis Ausgangspunkt für Zerfall, Stabilisierung oder erneutes Wachstum sein (vgl. Abb. 2), wobei für die Gesamtunternehmung langfristig eine Rückkehr auf den Wachstumspfad erstrebenswert ist.

Unter strategischem Rückzug wird deshalb die **gewollte, gestaltete Aufgabe von Geschäftsfeldern** (Produkt-/Marktkombinationen) verstanden, die zum Ziel hat, den Wert der Unternehmung als Ganzes zu steigern.

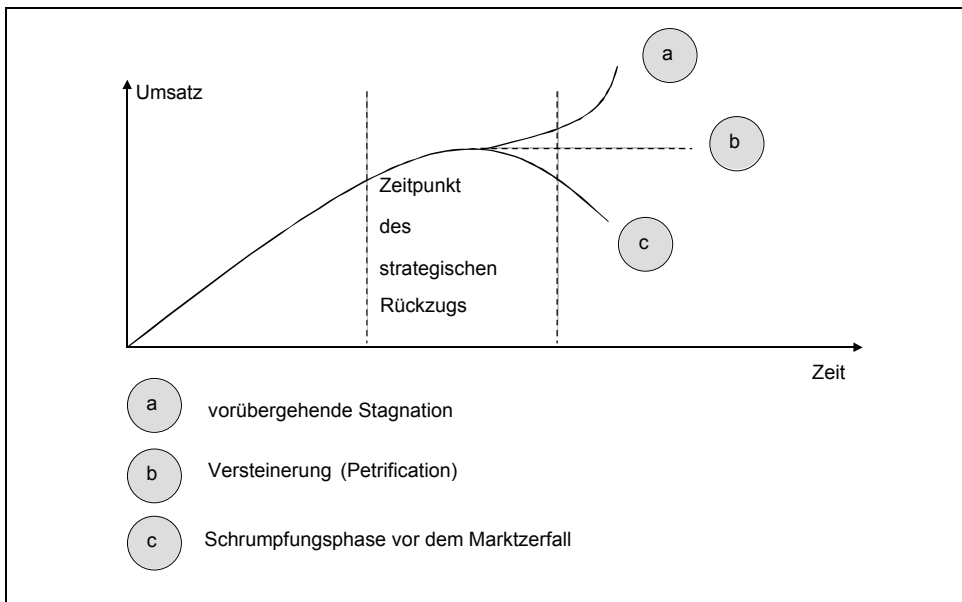


Abb. 2: Strategischer Rückzug in Phasen der Unternehmungsentwicklung (nach Meffert 1983, S.21).

Ziel ist, den strategischen Rückzug zu einem frühen Zeitpunkt einzuleiten, damit die Phase der Stagnation so kurz wie möglich gehalten werden kann und anschließend wieder ein Wachstum erreicht wird.

Die **Gründe für einen Rückzug** sind vielfältig und entspringen der generellen Umwelt oder der Aufgabenumwelt. Ebenso ist denkbar, dass unternehmensinterne Ursachen der Auslöser sind.

Die generelle Umwelt lässt sich in soziokulturelles, ökologisches und politisch-rechtliches Umfeld einteilen (vgl. Krüger 1984, S.36f. und S.55f.). Bei den **soziokulturellen** Einflussgrößen können demographische Bewegungen, Wertewandel beim Konsumenten oder Veränderungen im Lebensstil Auslöser eines Rückzuges sein. Aus **ökologischer** Sicht spielen Umweltschutzaufgaben und -gesetze sowie das steigende Umwelt- und Gesundheitsbewusstsein der Verbraucher eine wichtige Rolle. **Politisch-rechtlich** zählen die Gesetzgebung (z. B. Steuer- und Kartellrecht), Gewerkschaften und Verbände oder politische Veränderungen – wie etwa ein Regierungswechsel – zu den Bereichen, in denen die Ursachen für einen Rückzug liegen.

Die Aufgabenumwelt ist durch die fünf Triebkräfte des Wettbewerbs gekennzeichnet (vgl. Porter 1996, S.23ff. und Porter 1995, S.25ff.). Erhöht sich die Wettbewerbsintensität, weil Konkurrenten die Preise senken oder durch gesteigerte Werbeausgaben Kunden

an sich binden, dann kann dies den Rückzug der eigenen Unternehmung aus dem Geschäftsfeld nötig machen. Dasselbe passiert, wenn ein innovatives Ersatzprodukt in den Markt eingeführt wird, das andere Angebote obsolet werden lässt. Im Schumpeterschen Sinne verdrängt das Bessere dann das Gute.

Verwendet man das KOMPASS-Modell von Krüger als Analyseraster für die **interne Analyse**, so lassen sich Schrumpfungursachen aus den Bereichen Strategie, Träger, Struktur, Systeme, Realisationspotential sowie Philosophie und Kultur identifizieren (vgl. Krüger 1988, S.29ff.). Beispielhaft sind als Gründe zu nennen (vgl. Krüger 1999):

- Unternehmungsstrategie: Der Rückzug wird gewählt, um eine Auseinandersetzung mit Konkurrenten zu vermeiden (defensiv) oder die Ressourcen auf das lukrativste Geschäftsfeld (im Sinne der Marktattraktivität und Kompetenzstärke) zu lenken (aktiv).
- Unternehmungsträger: Im negativen Fall sind Einstellungs- und Verhaltensbarrieren der Unternehmungsträger wie das Kenner-Macher-Syndrom oder das Kompetenz-Angst-Syndrom Rückzugsursachen. Im positiven Fall ergreifen die Träger proaktiv Rückzugsmaßnahmen, um die Rentabilitätsposition zu verbessern.
- Mangelnde Akzeptanz und Einsatz bei den Mitarbeitern können ebenso wie mangelnde finanzielle Ressourcen die Fortführung des Geschäftes unmöglich machen. Hier liegen die Rückzugsgründe also im Bereich des Realisationspotentials.
- Viele Unternehmungen sind auf hohe IT-Kapazitäten und aktuelle IT-Ausstattung angewiesen. Wenn die nötigen Investitionen nicht mehr erfolgen können und die vorhandene IT veraltet ist, sollte über einen Rückzug aus den betroffenen Geschäften nachgedacht werden.
- Größe und Regelungsdichte beeinflussen als Parameter die Trägheit der Strukturen: Barrieren zwischen Geschäftsbereichen und organisatorische Distanz sprechen dafür, die Unternehmung in kleinere Einheiten aufzubrechen, Dezentralität zu fördern und danach einzelne Bereiche zu verkaufen.
- Als letztes sind schließlich abweichende Werte und Überzeugungen zu nennen, die als Teil der Unternehmungskultur oder eventuell vorhandener Subkulturen den „genetischen Code“ bestimmen. Hier kann ein Abstoßen von SGF erforderlich sein, um Veränderungen einzuleiten.

3. Analyse der Wettbewerbssituation am Beispiel IVG

Zur Verbesserung der Wettbewerbssituation ist ein strategischer Rückzug derart zu gestalten, dass Rückzugsmaßnahmen in Abhängigkeit von der Branchenstruktur vorgenommen werden. Dabei sind neben den Porterschen „Five Forces“ (Verhandlungsmacht der Lieferanten und Kunden, Gefahr durch Substitutionsprodukte etc.) auch die Interaktion der Marktteilnehmer und die Entwicklungsdynamik der Branche zu beachten.

Folgt man der von Christensen aufgestellten These, dann spielt bspw. auf der Kundenseite eine Rolle, ob der direkte Kunde mit der Funktionalität vorhandener Produkte vollständig zufrieden ist oder nicht (vgl. Christensen/Raynor/Verlinden 2002, S.66). Eine hohe Kundenzufriedenheit führt zu sinkender Zahlungsbereitschaft, das Ertragspotential sinkt – ein Anzeichen dafür, dass das betroffene Geschäftsfeld verlassen werden muss. Bei niedriger Kundenzufriedenheit sollte stattdessen ein möglichst hoher Teil der Wertschöpfung von der Unternehmung selbst erbracht werden. Hier sichert ein hoher Integrationsgrad hohe Erträge.

Im Hinblick auf die Entwicklungsdynamik von Branchen wird von Vertretern des Population-Ecology-Ansatzes den kostenintensiver wirtschaftenden **Generalisten** (diversifizierten Gesamtmarktanbietern) in instabilen Umwelten die bessere Überlebensfähigkeit zugesprochen, da sie aufgrund der breiteren Abdeckung und ihrer Überschusskapazitäten mehr Handlungsoptionen besitzen (vgl. Carroll 1984, S.131). Allerdings gibt es eine Ausnahme: für den Fall des häufigen Wechsels von Umweltzuständen kehrt sich dieser Vorteil wieder ins Negative um, weil dann sehr viel Energie in Anpassungen gesteckt werden muss. Der Spezialist bleibt dagegen bei seiner Spezialisierung. **Spezialisten** sind deshalb in stabilen Umwelten im Vorteil, da sie weniger überschüssige Ressourcen vorhalten müssen.

Die Immobilienbranche ist in Deutschland geprägt durch wenige große Immobiliengesellschaften sowie eine große Zahl kleiner Gesellschaften. Die kleinen Gesellschaften sind in der Regel regional tätig. Bei überregionalen Aktivitäten existieren meist Büros vor Ort mit Mitarbeitern, die ausgeprägte regionale Erfahrungen und Kenntnisse aufweisen. Generell ist für die Anbieter ein starker Zuschnitt auf die regionalen Besonderheiten (Ortskenntnisse, Entscheidungsträger, Baugenehmigungen, Gesetze) von großer Bedeutung (regionale Nischen, vgl. Danner 2002, S.58f. und S.160f.).

Die wichtigen Player der Immobilienwirtschaft sind Immobilienunternehmungen, Fondsgesellschaften, Projektentwickler, Makler, Architekten und Bauträger. Zu den wesentlichen Kunden großer Immobiliengesellschaften zählen neben Banken und Versicherungen insbesondere Fonds wie offene Immobilienfonds, Spezialfonds oder Pensionsfonds. Die genannten Kundengruppen können in einzelnen Fällen auch als Konkurrenten auftreten. Neue Anbieter und Nachfrager sind z. B. ausländische Versicherungen. Die Wettbewerbsintensität ist durch eine spezielle Ausprägung gekennzeichnet: es existiert

kein direkter Preiskampf mit anderen Anbietern, sondern das Bestreben, Qualitätsimmobilien zu erwerben. Die Frage lautet: „wer findet unterbewertete Qualitätsobjekte, um sie anschließend mit entsprechender Wertsteigerung gewinnbringend zu veräußern?“.

4. Analyse der Wettbewerbsstrategie am Beispiel IVG

Als Instrument zur Auswahl und Beurteilung von **Geschäftsfeldern** hat sich die Portfolio-Analyse bewährt. So lassen sich bspw. in einer Markt-/Kompetenz-Matrix Rückzugsoptionen darstellen (vgl. „Abbau“ und „Umbau“ in Abb. 3).

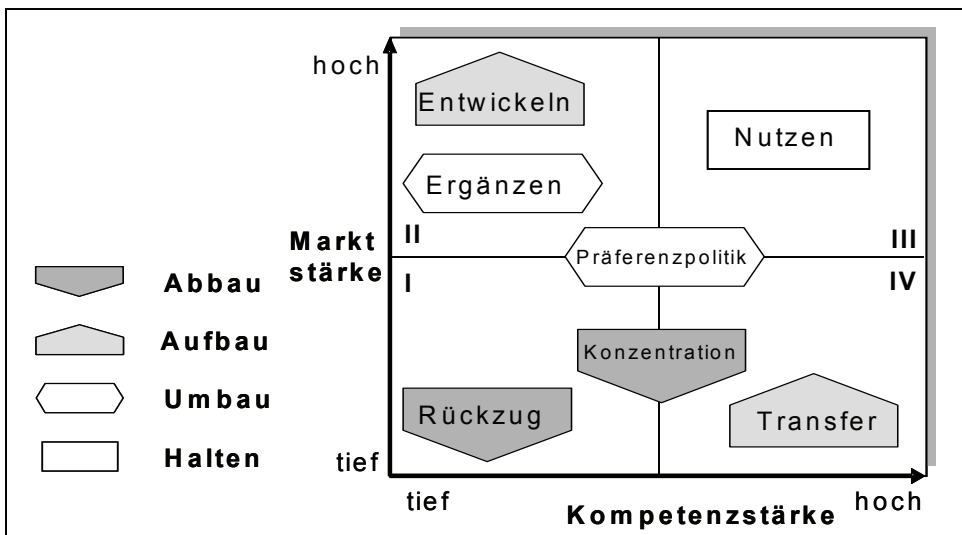


Abb. 3: Optionen des strategischen Rückzugs im Markt-/Kompetenz-Portfolio (vgl. Homp 2002, S.101).

Liegt in einer Unternehmung ein Portfolio von Geschäftsfeldern vor, so ist für jede dieser Produkt-/Marktkombinationen die Position in der Matrix zu bestimmen und daraus der Strategieschwerpunkt abzuleiten. Strategischer Rückzug bedeutet zunächst, einen Abbau oder Umbau der vorhandenen Geschäftsfelder zu betreiben. Dies heißt, sie zu verkaufen, stillzulegen, ein Outsourcing auszuüben (Abbau durch Rückzug) oder durch Fokussierung, Rationalisierung sowie die Kultivierung von Fähigkeiten (Abbau durch Konzentration, vgl. Homp 2002, S.104ff.) den Strategiewechsel einzuleiten. Im Falle ei-

nes Umbaus wird durch gezielte Maßnahmen, wie etwa den Aufbau komplementärer Produkte und Dienstleistungen, die Tätigkeit auf dem ursprünglichen Geschäftsfeld zurückgefahren und durch neue Angebote ergänzt. Dazu kann auch die Neu-Positionierung auf dem Geschäftsfeld oder eine Weiterentwicklung zum Anbieter integrierter Problemlösungen erfolgen.

Die Aktivitäten der IVG in den 90er Jahren waren geprägt durch die Geschäftsfelder Logistik (Straße: Tankstellenspedition, Lagerung: Kavernen und Tanklager, Schiene: Eisenbahnwaggons und Waggonreparaturwerk, Luft: Airportservices), Immobilien (Immobilienbestand, Projektentwicklung) und Service (Facility Management, technisches Facility Management, Strukturierte Finanzierung, Venture Capital).

Die Neuausrichtung des IVG-Konzerns zielt auf das Kerngeschäft Immobilien mit dem Management des Bestands auf der einen und der Projektentwicklung auf der anderen Seite. Ziel von IVG ist es, mit Qualitätsimmobilien in Europa weiter an Größe und Profil zu gewinnen. Das Bestandsmanagement fußt auf einer klaren „Buy- and Sell-Politik“: Im Investitionsfokus stehen Einzelimmobilien, Immobilienpakete oder Immobiliengesellschaften. Die Projektentwicklung ist ausgerichtet auf den Neubau oder das „Refurbishment“ vorhandener oder erworbener Objekte. Als wichtiger Erfolgsfaktor dient dabei enger Kontakt zu Immobilienfonds und Spezialfonds sowie das mittlerweile ausgebaute Geschäftsfeld „strukturierte Finanzierung“ (Kapitalvertrieb/Fondskonzepte), das als Vertriebskanal und Finanzierungsinstrument zur Eigenkapitalbeschaffung dient. In Zukunft wird auch der Bereich des „Sale & Leaseback“ (CREM) an Bedeutung gewinnen. IVG fungiert als Leasinggeber/Aufkäufer und Manager von Qualitätsimmobilien. Eckpunkte der IVG-Unternehmensstrategie sind im Einzelnen (vgl. John v. Freyend/Wichmann 2002, S.483):

- Klarer Fokus: IVG konzentriert sich auf Gewerbeimmobilien in ausgewählten Wachstumszentren Europas.
- Systematische Wertsteigerung des Immobilienbestandes: Aktives „Buy-and-sell“, Modernisierungen und die Bebauung von Entwicklungsreserven im eigenen Bestand sichern die Zielerreichung.
- Wachsen und Schneiden: IVG nutzt die versetzten europäischen Immobilienmarktzyklen und zielt auf Standorte, die als unterbewertet eingeschätzt werden und wo mittelfristig deutliche Ertrags- und Wertzuwächse zu erwarten sind. Immobilien, die dauerhaft nicht die geforderten Renditen erzielen bzw. deren Potential ausgeschöpft ist, werden veräußert.
- Komplexe Transaktionen: IVG erwirbt auch ganze Immobilienportfolios, die anschließend durch Restrukturierung und Verkauf optimiert werden. Besonders erfolgversprechende, interessante Immobilien verbleiben im eigenen Bestand, steigern die stillen Reserven und werden dann zum günstigen Zeitpunkt verkauft.
- Projektentwicklung mit renommierten Partnern: Projektentwicklungen und ihre höheren Eigenkapitalrendite schaffen zusätzliche Kursfantasie. Dabei dienen die Beachtung der Risikogrundsätze und ein umfassendes Controlling der Risikobegrenzung.

Eine Veränderung der **Wettbewerbsposition**/des Wettbewerbsfeldes bedeutet für einen Gesamtmarktanbieter, sich auf bestimmte Produkte, Märkte oder Regionen konzentrieren zu müssen. Befindet sich die Unternehmung in einer Branche, in welcher der von Porter als U-Kurve bezeichnete Zusammenhang zwischen Rentabilität und Marktanteil gilt (vgl. Porter 1995, S.71ff.), so geht ein strategischer Rückzug zunächst mit einer weiteren Verschlechterung der Renditesituation der Unternehmung einher, bevor (bildlich gesprochen in der linken Hälfte der U-Kurve) wieder mit steigender Rentabilität zu rechnen ist. Mit Hilfe einer Nischenstrategie lässt sich durch Konzentration auf Produkte, Kunden oder Regionen eine lukrative Marktnische schaffen, die den Unternehmungserfolg sichert (vgl. Danner 2002).

Der Geschäftsbereich „Facility Management“ der IVG konnte aufgrund der stark zerklüfteten Marktstrukturen eine akzeptable kritische Größe nicht erreichen. Sein Verkauf stellte daher eine konsequente Maßnahme dar. Dies gilt auch für den Bereich „Straße“: Der Tankstellenspeditionsmarkt ist durch starke Nachfrager geprägt, die einer Vielzahl kleiner mittelständischen Transporteuren gegenübersteht. Ähnliches gilt für den Bereich „Schiene und Luft“.

Ganz anders der Geschäftsbereich „Lagerung“: Kavernen, als kapitalintensive Spezialimmobilien zur Lagerung von Erdgas und Rohöl, befinden sich meist in der Hand der Öl- und Gasindustrie. Neutrale Anbieter dieser Logistikimmobilien sind selten. Langfristige Lagerverträge, geringe Schwankungen und verlässliche Kunden sorgen für stabile Cash-flows. Eine vergleichbare Situation liegt bei Tanklagern vor.

Im Hinblick auf die **Wettbewerbsvorteile** ist in Verbindung mit einem strategischen Rückzug zu überprüfen, ob eine klare strategische Ausrichtung der Unternehmung entweder zur Kostenführerschaft oder zur Differenzierung vorhanden ist. Nur für den Fall, dass die Unternehmung über besondere Ressourcen und Fähigkeiten verfügt, die sich zu Kernkompetenzen entwickeln lassen, ist eine Outpacing-Strategie (also die Kombination von Kosten- und Leistungsführerschaft) anzuraten (vgl. Krüger/Homp 1997, S.75ff.)

Die Neuausrichtung der IVG verläuft unter dem Schlagwort „Konzentration auf Immobilien“ und basiert insbesondere auf:

- der Konzentration auf Wachstumsregionen (Immobilienvermögen von über 3 Mrd. € in 12 Ländern Europas)
- einem Schwerpunkt auf Büroimmobilien und Businessparks,
- hochwertigen Qualitätsimmobilien in erstklassigen Lagen.

Dazu gehört, ganze Immobilienpakete bei günstiger Finanzierung zu erwerben. Da hierbei Geschäfte mit einem großen finanziellen Volumen abgeschlossen werden, befindet man sich mit einer überschaubaren Anzahl von Unternehmungen in Konkurrenz. Für die Kunden werden unterschiedliche Zusatzleistungen als Anreize („Incentives“) angeboten. Über eine „Value-Card“ kann jeder Mieter Büromöbel, Büromaterial etc. zu besonderen Konditionen erwerben („Poolung“ von Einkaufsmacht). Durch die IT-Beteiligungs-

gesellschaft gibt es außerdem Verbindungen zu Technologieparks. So lassen sich **Netzwerkeffekte** und Lerneffekte erzielen und der Zugang zu Know-how sicherstellen.

Im Sinne des **Kernkompetenz-Management-Zyklus** ist bei einem strategischen Rückzug zu beachten, dass keine Desinvestition von Kernkompetenzen stattfindet (vgl. zum Kernkompetenz-Management Krüger/Homp 1997). Ein Verlust wertvoller Ressourcen und Fähigkeiten kann durch Transfer auf andere Geschäftsfelder vermieden werden, bei dem die Kompetenzen in der Unternehmung verbleiben.

Die Ressourcen und Fähigkeiten der IVG reichen vom Asset Management (inkl. Service) bis hin zum „Buy and Sell“. Ziel ist es, unterbewertete Gesellschaften (oder ganze Portfolios) zu erkennen, zu strukturieren, zu finanzieren, zu zerlegen, und wiederzuverkaufen. Dazu kommt Expertentum bei Steuerfragen im Immobiliengeschäft. In Bezug auf Managementkompetenzen sind insbesondere die Netzwerkkompetenz und die hohe Wandlungsfähigkeit im Topmanagement zu nennen. Ein Kompetenzauf- und -ausbau findet seit kurzem bei der bisher zu gering ausgeprägten Systemkompetenz statt. Vor allem die Controllinginstrumente wurden ausgebaut.

5. Analyse des Geschäftsmodells der IVG

5.1 Prozessmodell und Teilnehmermodell

Das Prozessmodell zeigt auf, welche Unternehmungen und Individuen an der Wertschöpfung beteiligt sind und welchen Stellenwert sie dabei einnehmen (vgl. Krüger/Bach 2001, S.43ff. und Krüger 2002, S.82f.).

Um einen strategischen Rückzug einzuleiten, ist zunächst anhand der Wertkette der Branche zu überprüfen, welches Prozessmodell bisher zugrunde lag (vgl. Abb. 4). In Abhängigkeit von der Wettbewerbssituation und der verfolgten Wettbewerbsstrategie ist dann ein neues Prozessmodell festzulegen. Für eine Unternehmung, die in mehreren Branchen auf verschiedenen Wertschöpfungskettenstufen tätig ist, macht es Sinn, eine rentable Branche auszuwählen, in der die Kundenbedürfnisse zu einem geringen Maße befriedigt sind, sich ausschließlich auf diese zu konzentrieren und dort als Integrator zu agieren. (vgl. Teil 3).

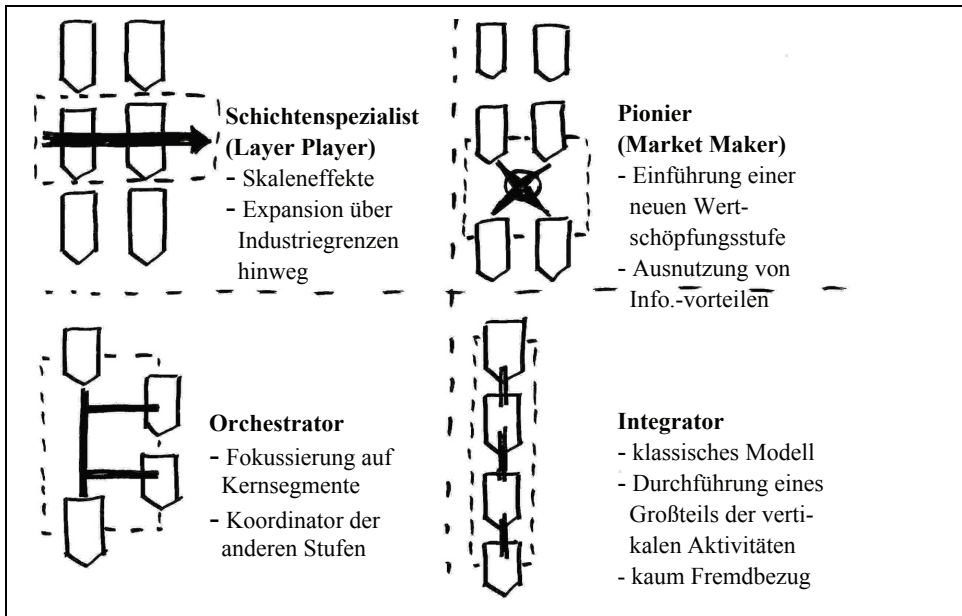


Abb. 4: Prozessmodelle in der Layer Competition (Handskizze von Wilfried Krüger nach Heuskel 1999).

Eine Unternehmung, die bisher als Integrator in einer reifen Branche (mit hoher Kundenzufriedenheit) agierte und einen Rückzugsbedarf erkannt hat, sollte auf der Basis ihrer Kompetenzen einen Wertschöpfungskettenteil auswählen und sich – etwa durch Outsourcing anderer Kettenglieder – auf diesen spezialisieren. Sie ist dann als Schichtenspezialist (Layer Player) aktiv.

Die IVG hat sich aus Branchen wie der Tankstellenspedition zurückgezogen und verfolgt jetzt das Prozessmodell des Integrators für zwei Bereiche: Portfoliomanagement und Projektentwicklung.

Bezogen auf Portfoliomanagement umfasst das Prozessmodell den Kauf, das anschließende Halten und schließlich den Weiterverkauf von Einzelobjekten, Paketen von Objekten oder ganzen Immobiliengesellschaften. In der Zwischenstufe („Halten“) findet das sogenannte „Refurbishment“ statt. Das genaue Timing hängt dabei von Mieteinnahmen und anderen strategischen Parametern (Marktsituation, Buchwert etc.) ab.

Der Bereich Projektentwicklung beginnt mit dem Grundstückserwerb. Darauf folgen der Baurechtserwerb, die Erschließung und der Verkauf (oder alternativ die Übernahme in den Bestand) des Objektes. Die IVG kann dabei auf ein Netzwerk von Bauunternehmern, Maklern, Projektentwicklern sowie Fondskonzeptoren und –initiatoren zurückgreifen.

Das Teilnehmermodell stellt sich wie folgt dar: Bis zum Jahre 1986 war IVG eine bundeseigene Unternehmung. Nachdem zunächst 45 % privatisiert wurden, folgte in 1993 die Vollprivatisierung, bei breiter Streuung an der Börse. Seit 2001 hält die ebenfalls börsennotierte WCM knapp über 50 % der Anteile (neben institutionellen und privaten Investoren). Da die IVG ein auf dem CFROI aufbauendes Controllingkonzept verfolgt, wird ein strategischer Rückzug von Aktionärsseite mitgetragen, weil diese Ihre Kapitalmehrung eher bei einer fokussierten Unternehmung sieht. Der „Conglomerate Discount“ soll also durch den strategischen Rückzug aufgelöst werden.

5.2 Erlösmodell und Transaktionsmodell

Das **Erlösmodell** beantwortet die Frage, „aus welchen Erlösformen sich die Einzahlungen in welchem Umfang zusammensetzen...“ (Krüger/Bach 2001, S.19). Jeder strategische Rückzug geht mit einer Umsatzveränderung einher, die zunächst (z. B. aufgrund von „Altlasten“ oder Fixkostenremanenz) zur Verschlechterung des Ergebnisses führen kann. Durch eine präzise Finanzplanung ist zudem die Liquidität genauestens zu beachten, damit Zahlungseingänge vermieden werden können.

Die wichtigste Einnahmequelle von Immobilienunternehmungen liegt im Verkauf der Objekte mit Wertsteigerung. Die Mieteinnahmen bilden ein wesentliches Finanzierungselement. Dem liegt ein grundsätzlich anderes Geschäftsmodell als bei der Logistik zu Grunde. Dieses Geschäft weist eher geringere Margen bei vergleichsweise hoher Personalintensität auf.

Handelspartner sind vor allem Investmentbanken und Makler als Vermittler sowie Immobilienunternehmungen, Fonds, Versicherungen und Banken als Verkäufer und Erwerber. Institutionelle Investoren halten etwa 260 Mrd. € in Immobilien. Davon entfallen 38 % auf geschlossene Immobilienfonds, 24 % auf offene Immobilienfonds, 17 % auf Versicherungen bzw. Pensionskassen, 16 % auf Leasing-Gesellschaften und etwa 5 % auf börsennotierte Immobilienaktiengesellschaften.

Da auch Industrieunternehmungen über hohe Immobilienbestände verfügen, die jedoch nicht zum Kerngeschäft gehören und zusätzlich hohe Kosten verursachen, werden Sale und Leaseback-Lösungen in der Zukunft an Bedeutung gewinnen. Experten schätzen den Wert des Immobilienbestandes in deutschen Unternehmungen auf etwa 1.000 Mrd. €. Deren Ziel sollte es sein, die freiwerdende Liquidität im Kerngeschäft zu investieren, um damit die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern.

6. Thesenartiger Überblick der Maßnahmen des strategischen Rückzugs

- Unter strategischem Rückzug wird die gewollte, gestaltete Aufgabe von Geschäftsfeldern (Produkt-/Marktkombinationen) verstanden. Ein strategischer Rückzug kann Ausgangspunkt für Zerfall, Stabilisierung oder erneutes Wachstum sein. Ziel ist, den strategischen Rückzug so früh wie möglich einzuleiten, damit die Phase der Stagnation kurz gehalten werden kann und anschließend wieder ein Wachstum erreicht wird.
- Ausgangspunkt für eine Analyse der Optionen des strategischen Rückzuges ist bei marktorientierter Vorgehensweise die Wettbewerbssituation. Wichtige Einflussfaktoren auf die Rückzugsmaßnahmen sind Branchenstruktur („Five Forces“) sowie die Interaktion der Marktteilnehmer und die Entwicklungsdynamik der Branche.
- Die Bereinigung der Geschäftsfelder kann auf der Basis einer Markt-/Kernkompetenz-Analyse erfolgen. Schwerpunkte der Aktivitäten liegen im Rahmen eines strategischen Rückzugs bei Abbau und Umbau (z. B. Rückzug, Konzentration oder Präferenzpolitik). Ein Verlust wertvoller Ressourcen und Fähigkeiten soll vermieden werden, bspw. durch Transfer auf andere Geschäftsfelder, bei dem die Kompetenzen in der Unternehmung verbleiben.
- Im Hinblick auf die Wettbewerbsvorteile ist in Verbindung mit einem strategischen Rückzug unbedingt zu überprüfen, ob eine klare strategische Ausrichtung der Unternehmung auf Kostenführerschaft oder Differenzierung vorhanden ist. Die Kombinationsstrategie birgt gerade in der Rückzugsphase besondere Risiken und ist nur in Ausnahmefällen und auf der Basis einer (kern-)kompetenzbasierten Strategie zu empfehlen.
- In Abhängigkeit von der Wettbewerbssituation und der verfolgten Wettbewerbsstrategie ist ein neues Geschäftsmodell mit verschiedenen Teilmodellen festzulegen. Für das Prozessmodell ist bspw. zu prüfen, ob nach Abschluss des Rückzuges eine Rolle als Integrator, Schichtenspezialist, Orchestrator oder Pionier eingenommen werden soll.
- Das Praxisbeispiel IVG zeigt, wie sich mit Hilfe der systematischen Einteilung in Wettbewerbssituation, Wettbewerbsstrategie und Geschäftsmodell ein strategischer Rückzug sowohl ex post interpretieren als auch ex ante gestalten lässt. Für die Zukunft wird es darauf ankommen, die damit in Verbindung stehenden Zielsetzungen zu beachten und auf ihnen aufzubauen.

Literaturverzeichnis

- American Management Association (1993): Survey on Downsizing, zitiert nach Gertz/Baptista 1996, S.26.
- Buchholz, B./Werner, H. [Hrsg.] (2001): Supply Chain Solutions – Best Practices im E-Business, Stuttgart 2001.
- Carroll, G. R. (1984): The Specialist Strategy, in: California Management Review, 03/1984, S.126-137.
- Christensen, C. M./Raynor, M./Verlinden, M. (2002): Wo in Zukunft die Gewinnchancen liegen, in: Harvard Business Manager, 03/2002, S.55-66.
- Danner, M. (2002): Strategisches Nischenmanagement, Wiesbaden 2002.
- Frese, E./Stöber, H. [Hrsg.] (2002): E-Organisation. Strategische und organisatorische Herausforderungen des Internet, Wiesbaden 2002.
- Gertz, D. L./Baptista, J. P. A. (1996): Grow to be great: wider die Magersucht in Unternehmen, Landsberg 1996.
- Hahn, D./Taylor, B. [Hrsg.] (1999): Strategische Unternehmungsplanung – Strategische Unternehmungsführung, Heidelberg 1999.
- Heuskel, D. (1999): Wettbewerb jenseits von Industriegrenzen, Frankfurt 1999.
- Homp, C. (2002): Strategische Optionen erfolgreichen Unternehmungswandels, in: Krüger, W. [Hrsg.] (2002): Excellence in Change, Wiesbaden 2002, S.97-123.
- John von Freyend, E./Wichmann, R. (2002): IVG Holding AG, in: Schulte, K-W./Achleitner, A-K./Schäfers, W./Knobloch, B. [Hrsg.] (2002): Handbuch Immobilienbanking: von der traditionellen Finanzierung zum Investment-Banking, Köln 2002, S.479-501.
- Krüger, W. (1984): Organisation der Unternehmung, Stuttgart 1984.
- Krüger, W. (1988): Die Erklärung von Unternehmungserfolg: Theoretischer Ansatz und empirische Ergebnisse, in: DBW, 01/1988, S.27-43.
- Krüger, W. (1999): Implementierung als Kernaufgabe des Wandlungsmanagements, in: Hahn, D./Taylor, B. [Hrsg.] (1999): Strategische Unternehmungsplanung – Strategische Unternehmungsführung, Heidelberg 1999, S.863-891.
- Krüger, W. (2002): Auswirkungen des Internet auf Wertketten und Geschäftsmodelle, in: Frese, E./Stöber, H. [Hrsg.] (2002): E-Organisation. Strategische und organisatorische Herausforderungen des Internet, Wiesbaden 2002, S.61-89.
- Krüger, W. [Hrsg.] (2002): Excellence in Change, Wiesbaden 2002.

- Krüger, W./Bach, N. (2001): Geschäftsmodell und Wettbewerb im E-Business, in: Buchholz, B./Werner, H. [Hrsg.] (2001): Supply Chain Solutions – Best Practices im E-Business, Stuttgart 2001, S.29-51.
- Krüger, W./Homp, C. (1997): Kernkompetenz-Management: Steigerung von Flexibilität und Schlagkraft im Wettbewerb, Wiesbaden 1997.
- Hamel, G./Prahalad, C. K. (1995): Wettlauf um die Zukunft, Frankfurt/Main 1995.
- McGahan, A. M./Porter, M. E. (1997): How much does industry matter, really?, in: Strategic Management Journal, Summer Special Issue 1997, S.15-30.
- Porter, M. E. (1995): Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten = (Competitive Strategy), Frankfurt/Main 1995.
- Porter, M. E. (1996): Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten = (Competitive advantage), Frankfurt/Main 1996.
- Rumelt, R. P. (1991): How much does industry matter?, in: Strategic Management Journal, Vol. 12, S.197-185.
- Slywotzky, A. J./Wise, R. (2003): Wege zu mehr Wachstum, in: Harvard Business Manager, 01/2003, S.19.
- Schulte, K-W./Achleitner, A-K./Schäfers, W./Knobloch, B. [Hrsg.] (2002): Handbuch Immobilienbanking: von der traditionellen Finanzierung zum Investment-Banking, Köln 2002, S.479-501.

Gunther Schwarz

Wandel von Branchenstrukturen und Geschäftsmodellen am Beispiel der europäischen Versicherungsindustrie

1. Der europäische Versicherungsmarkt	402
2. Rückblick: Die multidimensionale Expansion.....	402
3. Blick nach vorne: Strategische Neupositionierung	403
4. Lokale Strategien: Vorteilspositionen und fokussierte Wertschöpfung.....	405
4.1 Lokale Vorteilspositionen	405
4.2 Ertragsorientierte Fokussierung der Wertschöpfungs- und Geschäftsmodelle	409
4.3 Lokale Konsolidierungsszenarien	410
5. Internationale Strategien: Das "Best-Owner"-Prinzip.....	413
5.1 Positionierungen in der europäischen Versicherungslandkarte.....	413
5.2 Gestaltungsoptionen auf internationaler Ebene.....	416
6. Die zukünftige Versicherungslandschaft in Europa.....	417

1. Der europäische Versicherungsmarkt

Die nachfolgenden Ausführungen konzentrieren sich auf zwei Kernsparten europäischer Versicherer: das Leben- sowie das Nicht-Leben-Geschäft, d. h., das Krankengeschäft wird nicht explizit betrachtet.

Im Leben-Geschäft generieren die europäischen Versicherer in den Kernmärkten ein Prämienvolumen von ca. € 450 Mrd. Im Nicht-Leben-Geschäft beläuft sich das Prämienaufkommen auf ca. € 220 Mrd.

Die hohen Wachstumsraten im Leben-Geschäft, fast 12 Prozent p. a. im Durchschnitt der Länder von 1995 – 1999, werden sich tendenziell abschwächen. Durchschnittlich ist hier bis 2004 noch mit einem etwa 6 – 7-prozentigen Wachstum zu rechnen. Hierbei variieren jedoch sowohl das erwartete Wachstum als auch die Attraktivität dieses Geschäftsfeldes signifikant von Land zu Land.

Im Nicht-Leben-Geschäft ist ein ähnlich heterogenes Bild beobachtbar. Während das durchschnittliche Wachstum zwischen 1995 und 2000 nicht einmal 2 Prozent erreicht und die Wachstumsprognose ebenfalls von 2 – 3 Prozent bis zum Jahr 2004 ausgeht, verzeichnen einzelne Länder wie Portugal, Spanien oder Polen deutlich höhere Wachstumsraten. Die Attraktivität der Märkte ist zudem höchst unterschiedlich. Ein positives technisches Ergebnis wird marktweit in keinem Land erzielt, in vielen Ländern liegt die Combined Ratio z. B. in 1999/2000 jenseits von 110 Prozent.

Diese Märkte werden in Europa von ca. 3.100 Versicherungen bearbeitet. Deren strategische Positionierung und in der Folge deren operative Aufstellung und Ausgestaltung der Wertschöpfung führt zu höchst unterschiedlichen Geschäftsergebnissen.

Die europäischen Versicherungen werden in der Folge nach ihrer Geschäftstätigkeit in die "Europäische Versicherungslandkarte" eingeordnet. Hieraus lassen sich Erfolgsmuster von lokalen und internationalen Positionierungen und Geschäftsmodellen ableiten.

2. Rückblick: Die multidimensionale Expansion

In der letzten Dekade profitierten die europäischen Versicherungen von hohen Anlageerträgen. Die Kunden der Lebensversicherungen erfreuten sich der Versprechen steigender Überschussbeteiligungen, die Shareholder profitierten von einem beispiellosen Boom: der DJ Eurostoxx Insurance Index beispielsweise vervierfachte sich nahezu von 1995-2000. Die mit den Anlageerfolgen einhergehende verstärkte Reserve- und Eigen-

kapitalbasis wurde von zahlreichen Versicherungen zu einer multidimensionalen Expansion genutzt:

- Lokale Spezialisten wurden zu Allspartenanbietern.
- Lokale Player erweiterten ihre Präsenz durch Auslandsaktivitäten. Neben Versicherungen wurde das Produktspektrum um Bankdienstleistungen und Asset-Management erweitert.
- Neue Vertriebsformen wie Internetvertrieb oder der Ausbau des Brokernetzes ergänzten die bisherigen Vertriebsstrukturen.
- Neue Produkte wurden dem Portfolio hinzugefügt, beispielsweise fondsgebundene Lebensversicherung, Riester, betriebliche Altersvorsorge.
- Zahlreiche Versicherungen planten, ihre Dienstleistungen am Markt anzubieten, z. B. im IT- und Asset-Management-Bereich und investieren intensiv in diese Bereiche.

Nicht selten wurden bei dieser multidimensionalen Expansion sowohl die hierbei entstehenden Risiken als auch die Komplexität unterschätzt. Eine nachlassende operative Leistungsfähigkeit im heimischen Kerngeschäft war dabei häufig eine logische Folge. Zum Ende dieser Dekade fanden expansionswillige Versicherungsunternehmen kaum mehr Kaufobjekte im In- oder Ausland und selbst in Märkten mit erwiesenermaßen geringen Wachstums- und/oder Renditeaussichten erzielten die Kaufpreise von Versicherungen schwindelnde Höhen.

Die Managementkapazitäten der Versicherer wurden mithin auf multiple Geschäftsfelder verteilt, die zudem noch sehr unterschiedlichen Gesetzmäßigkeiten gehorchten, wie z. B. die Auslandsaktivitäten, die Internet-Start-ups und das Asset-Management im lokalen wie internationalen Kontext.

3. Blick nach vorne: Strategische Neupositionierung

Diese Phase der Expansion kann auch als "Phase des Mehr" bezeichnet werden. Mehr Überschuss, mehr Provision, mehr Beitrag, mehr Marktwert dominieren das Handeln und führen nicht selten zu einem Ausweichen vor den Herausforderungen der heimischen Wettbewerbssituation.

Diese Phase endete in den vergangenen beiden Jahren, das Umfeld änderte sich dramatisch und die Spielregeln wurden neu definiert:

- Die Einbrüche an den Aktienmärkten haben zu hohen Verlusten geführt und die Solvabilität von Versicherungen wurde substanziell geschwächt. So schmolz das ausgewiesene Eigenkapital der führenden börsennotierten Versicherungen Europas zwischen Ende 2000 und Mitte 2002 um knapp 20 Prozent, die Neubewertungsreserven

reduzierten sich um über 40 Prozent, einzelne Marktteilnehmer wiesen bereits im ersten Halbjahr 2002 negative Neubewertungsreserven auf.

- Die schwachen Börsen und tiefen Zinsen resultierten in geringen Kapitalanlageerträgen, die nunmehr nicht mehr in der Lage waren, die negativen technischen Ergebnisse auszugleichen.
- Die Shareholder und Policyholder spüren diese Entwicklung signifikant: Die Überschussbeteiligungen wurden drastisch zurückgenommen, der DJ Eurostoxx Insurance Index ist auf den Stand Mitte der 90er Jahre zurückgefallen. Diverse Versicherungen bemühten den Markt um Kapitalerhöhungen.

Zusammenfassend bedeutet dies für viele Versicherer einen Verlust an Wert und Substanz. Gerade einmal ein Viertel der führenden Versicherungsgruppen in Europa konnte in 2001 Wert schaffen, die Aussichten für 2002 sehen noch düster aus.

Zwischen 1999 und 2001 betrug die durchschnittliche Wertvernichtung 8 Prozent, in 2001 bereits 20 Prozent. Misst man die "Kundenorientierung" in der beständigen Wertschaffung zugunsten der Versicherten und der Shareholder, so ist ein Verfehlen dieses Ziels auf breiter Front zu konstatieren.

Dies führt nunmehr zu einem grundlegenden Paradigmenwechsel. Die Versicherungen müssen ihre Strategien neu überdenken. Im Vordergrund stehen nunmehr wieder die technischen Ergebnisse, die bislang weidlich durch die Anlageergebnisse ausgeglichen werden konnten. Kurz- und mittelfristig ist jedoch mit deutlich geringeren Anlageergebnissen zu rechnen. Hierauf müssen sich die Versicherungen einstellen und dementsprechend stark verbesserte technische Ergebnisse vorweisen.

Um dies zu erreichen, sind Kostensenkungsprogramme sowie Vertriebs- und Wachstumsprogramme notwendige, aber nicht hinreichende Bedingungen. Der Handlungsdruck gebietet ein Ende der inkrementellen Optimierung. Die gegenwärtige Krise in der Versicherungsindustrie hat strukturelle Ursachen, die mit operativen Maßnahmen lediglich kurzfristig kaschiert, aber nicht substanziell beseitigt werden können.

Zwingend notwendig ist daher eine strategische Neuorientierung mit einer grundlegenden Positionüberprüfung. Die Ergebnisse der multidimensionalen Expansion sind schonungslos auf den Prüfstand zu stellen. Eine nachhaltige Neuausrichtung bedingt daher vor der Durchführung operativer Maßnahmen

- die Positionüberprüfung im lokalen Markt als Basis für Wettbewerbs- und Effizienzvorteile sowie den Fokus der eigenen Wertschöpfung auf Bereiche mit hoher Kompetenz und Wertschöpfung sowie
- eine Überprüfung der Internationalisierungsstrategie und der internationalen Positionierung mit der Bereinigung dauerhaft Wert zerstörender und Komplexität treibender Auslandsaktivitäten.

Die Überprüfung der Positionierung sowie die Bereinigung des Portfolios und die Fokussierung der Wertschöpfung hat dabei ein Marktparadoxon zu berücksichtigen: Die

aktuelle Kapitalkraft der meisten Versicherer erlaubt es nur in seltenen Fällen, eine Übernahme von Länderportfolios oder Geschäftsfeldern zu finanzieren; eine Vielzahl von Unternehmen oder Unternehmensteilen befindet sich momentan auf dem europäischen Markt, ohne auf adäquate Angebote von potenziellen Käufern zu stoßen. Die Berücksichtigung alternativer Kooperations- oder Transaktionsalternativen, z. B. Portfolio-Swaps, tritt hierbei als attraktive Alternative in den Vordergrund.

4. Lokale Strategien: Vorteilspositionen und fokussierte Wertschöpfung

4.1 Lokale Vorteilspositionen

Auf lokaler Ebene existiert eine Reihe von Indikatoren, die den Bedarf für eine grundlegende strategische und strukturelle Neuorientierung anzeigen. So beinhalten beispielsweise die Portfolios deutscher Versicherer eine Vielzahl von Auslandsaktivitäten, häufig mit langfristig negativen Returns; die Versicherer weisen durchgehend eine äußerst hohe Wertschöpfungstiefe auf, wie sie in anderen Branchen noch vor zehn Jahren üblich war; viele Geschäftsfelder (z. B. kleinere Industrieportfolios) können bei näherer Betrachtung seit Jahren keine positiven Ergebnisbeiträge liefern; die Notwendigkeit für permanente Produktivitätssteigerung impliziert große und lange sowie teure IT-Projekte mit Investitionen im hohen zweistelligen Millionenbereich (z. B. bei neuen Bestandsführungssystemen); die niedrige Brand-Awareness vieler "Marken" erfordert signifikante Investitionen sowohl in die eigenen Ausschließlichkeitsorganisationen als auch eine steigende Abhängigkeit von nicht direkt kontrollierbaren Vertriebswegen (Makler, Retailer, Banken).

Diese Investitionen konnten in Zeiten hoher Kapitalanlageerträge noch überwiegend kompensiert werden. Nun kommt dem traditionellen operativen Ergebnis, z. B. der Combined Ratio, wieder der Stellenwert zu, der ihm unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten immer zustand – und damit ist die Last der Investitionen von vielen Versicherern nicht mehr tragbar.

Damit bekommt auch die Frage nach der kritischen Größe im lokalen Markt eine neue Bedeutung als zentrale Größe für Effizienz- und Wettbewerbsvorteile. Die hohen Skaleneffekte in Bereichen wie der IT und den Operations sind Treiber für diese Entwicklung.

Empirischen Analysen und Erfahrungswerten zufolge liegt die kritische Mindestgröße für den Erfolg eines Geschäftsfeldes bei etwa 5 Prozent Marktanteil und etwa 1 Mrd. Euro Prämie im Leben- sowie im Nicht-Leben-Bereich (Abb. 1).

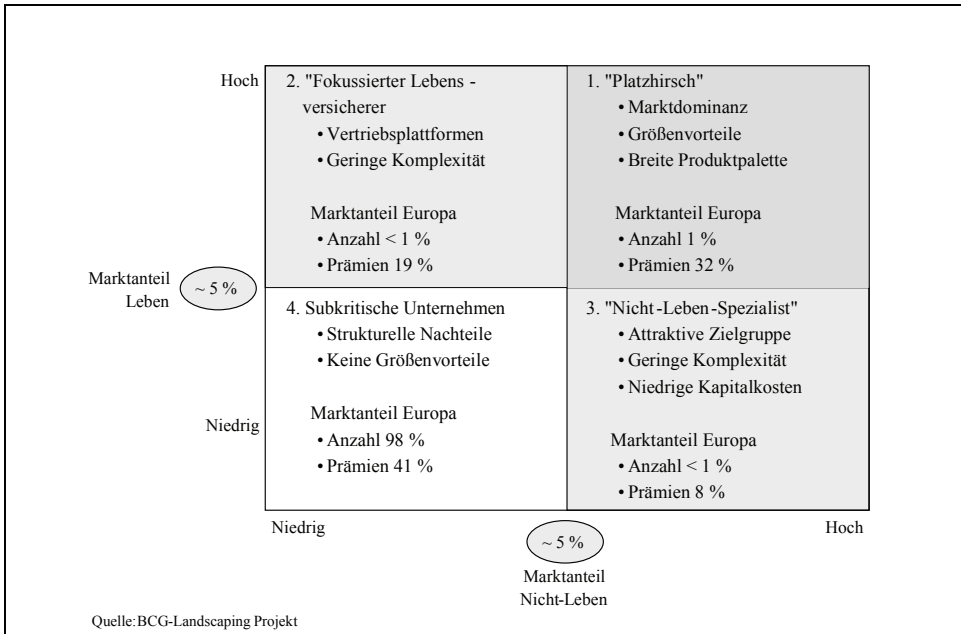


Abb. 1: BCG-Studie lässt drei lokale Vorteilspositionen erkennen

Auf der Basis dieser kritischen Mindestgrößen lassen sich drei lokale Positionierungen unterscheiden, in denen sich in allen europäischen Märkten klare Wettbewerbs- und Ergebnisvorteile realisieren lassen:

Der "Platzhirsch" belegt eine dominierende Position im lokalen Leben- und Nicht-Leben-Markt. Diese Position ermöglicht eine hohe Einflussnahme auf den Markt sowohl über Markenidentität/Image als auch über Preis und Konditionen.

Intern können insbesondere Synergie- und Skalenvorteile in den zentralen Wertschöpfungsprozessen (z. B. Vertrieb, Underwriting, Bestandsführung, IT) genutzt werden. Zudem ist der "Platzhirsch" in den meisten Ländern ein attraktiver Partner für Kooperationen mit Großbanken und anderen Vertriebspartnern. Beispielsweise vertreibt die ERGO in Deutschland über die Hypo Vereinsbank, die AMB Generali über die Commerzbank und die Allianz über die Dresdner Bank, die Wiener Städtische in Österreich über die Bank Austria und die Mapfre in Spanien über die Cajja Madrid. Außerdem sind "Platzhirsche" in der Versicherungsbranche bevorzugte Arbeitgeber, die Talente und Mana-

gementpotenzial anziehen – ein nicht zu unterschätzender Wettbewerbsvorteil in einem Business mit großer Heterogenität, Komplexität und einem großen Portfolio an herausfordernden Projekten.

In sämtlichen europäischen Märkten finden sich Gesellschaften, die ihre "Platzhirsch"-Positionierung in überdurchschnittliche Ergebnisse umsetzen können: So liegen die Combined Ratios der Mapfre in Spanien um 12 Prozent, der Aviva in UK um 9 Prozent und der Wiener Städtischen in Österreich um 8 Prozent unter dem jeweiligen Nicht-Leben-Marktdurchschnitt (BCG-Analyse 2002).

Nur etwa 30 der ca. 3.100 europäischen Versicherer weisen eine "Platzhirsch"-Position auf. Ihr Prämienaufkommen macht jedoch ca. ein Drittel des Gesamtmarktes aus (Leben- und Nicht-Leben).

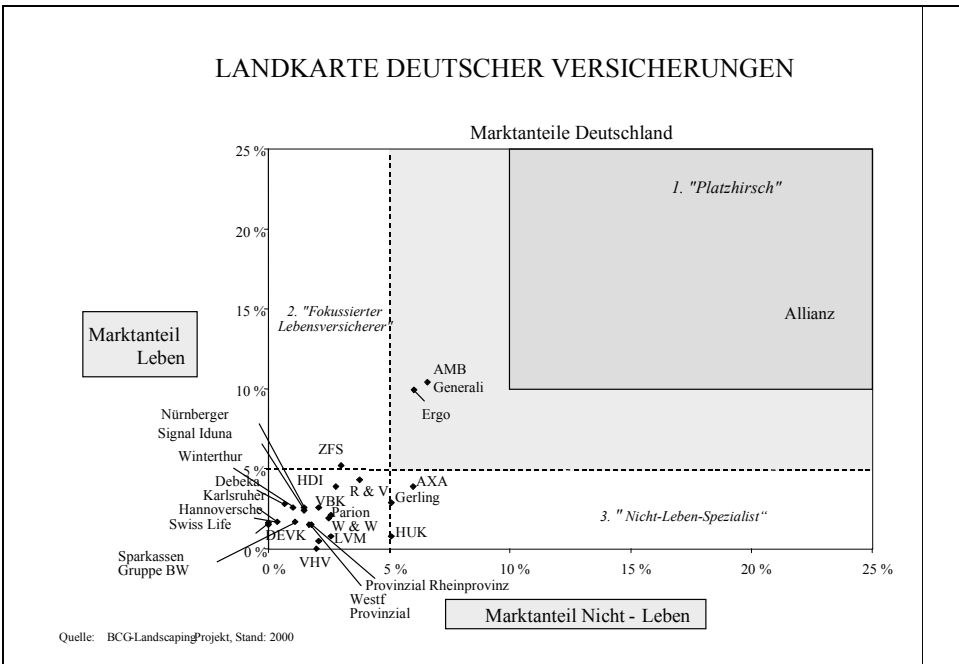


Abb. 2: Landkarte deutscher Versicherungen

Der fokussierte Lebensversicherer verfügt über Vorteile in Design und Abwicklung von Leben-Produkten. Meistens werden neben eigenen Vertriebskanälen auch leistungsfähige Plattformen Dritter, insbesondere Banken, genutzt. Besonders erfolgreich im Segment der Leben-Produzenten sind in erster Linie Versicherungstöchter von Banken. Ihre Kostensätze liegen in der Regel ca. bis 10 Prozent unter den landesüblichen Durchschnitt.

So liegen beispielsweise die Kostensätze der Cafour, der Société Générale und der BNP Paris Bas-Töchter sowie der San Paolo Vita und der Rabo Bank-Tochter bei jeweils nur 2 – 6 Prozent, der jeweilige Landesdurchschnitt beträgt 10 – 20 Prozent (technische Kosten dividiert durch Prämie) (BCG-Analyse, Stand 2000). Auch diese klare Vorteilsposition wird nur von einer verschwindend geringen Anzahl von Unternehmen belegt. 22 Unternehmen in den betrachteten zwölf Ländern weisen diese Positionierung auf, sie machen jedoch knapp 20 Prozent des europäischen Prämienvolumens aus.

Der Nicht-Leben-Spezialist ist klassischerweise historisch in attraktiven Kundensegmenten (z. B. Beamte, Landbevölkerung) groß geworden und verfügt über einen günstigen, oft nebenberuflichen Zielgruppenvertrieb. Er begrenzt seine Aktivitäten idealerweise auf den Heimmarkt und erspart sich somit eine aufwändige und komplexe Konzernzentrale. Der Nicht-Leben-Spezialist ist überwiegend in der Rechtsform des "Mutual" (Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit) zu finden und dadurch weitgehend unbeeinflusst von Analysten- und Aktionärsforderungen, dagegen extrem auf den Vorteil seiner Vereinsmitglieder ausgerichtet.

Die Position des Nicht-Leben-Spezialisten ermöglicht signifikante strukturelle Kostenvorteile. Beispielsweise unterbietet die HUK Coburg in 2000 den durchschnittlichen Nicht-Leben-Kostensatz in Deutschland um 17 Prozent, die "Eisenbahnerversicherung" DEVK um 10 Prozent.

Die Positionierung des Nicht-Leben-Spezialisten ist ebenfalls unter europäischen Versicherern nur selten belegt. Nicht einmal 20 Unternehmen mit gerade 8 Prozent Prämienanteil am europäischen Gesamtmarkt können diese klaren strukturellen Vorteile für sich reklamieren, nachdem in der Expansionsphase diese Position nicht selten "verwässert" und die Produktion in anderen Sparten aufgenommen wurde.

Die Ertragskraft eines Versicherungsunternehmens in einem europäischen Markt hängt im Wesentlichen davon ab, inwieweit es gelingt, operative Effizienz und Wettbewerbsvorteile aufzubauen. Die überwiegende Mehrheit der europäischen Versicherer, ca. 98 Prozent der rund 3.100 Gesellschaften in den wesentlichen europäischen Ländern, operiert mit einem lokalen Marktanteil von unter 5 Prozent im Leben- und/oder Nicht-Leben-Segment. Sie operiert damit mit klaren strukturellen Nachteilen, kann keine Größenvorteile realisieren und weist einen unbefriedigenden Return on Investment insbesondere in den aufwändigen IT- und Marketing-/Vertriebsbereichen auf. Viele dieser subkritischen Unternehmen haben in der Vergangenheit einen fatalen Tausch vorgenommen: Zugunsten einer breiten Produktpalette über alle wesentlichen Geschäftsfelder hinweg sowie einer möglichst vollständigen Abdeckung aller Wertschöpfungsstufen im eigenen Haus wurden Spezialisierungs- und auch mögliche Größenvorteile in einem Segment aufgegeben. Eine solche strukturell nachteilige Position kann i. d. R. nicht alleine durch straffes Kostenmanagement aufgefangen werden. Vielmehr ist hierbei eine grundlegende Überprüfung des Produktportfolios und der Wertschöpfungsstrategie angezeigt.

Ca. 70 Gesellschaften in Europa – diese repräsentieren etwa 2 Prozent der Unternehmen – verfügen dagegen über eine klare lokale Vorteilspositionierung. Diese 70 Unternehmen generieren bereits etwa 60 Prozent des gesamten Marktvolumens (BCG-Analyse, Stand 2000). Viele von ihnen sind in der Lage, die strukturellen Vorteile in deutlich überlegene Ergebnisse umzusetzen.

4.2 Ertragsorientierte Fokussierung der Wertschöpfungs- und Geschäftsmodelle

Die aktuell unbefriedigende Ertragslage der meisten Versicherer, in Kombination mit der voraussichtlich mittelfristig instabilen Lage an den Finanzmärkten mit Abwärts-/Seitwärtstendenz, die kurzfristig keine wesentliche Besserung erwarten lässt, erfordert ein radikales Umdenken in den meisten Versicherungsunternehmen. Aufbauend auf den bestehenden Positionierungen im lokalen Markt besteht der strategische Imperativ in einer "ertragsorientierten Fokussierung der Wertschöpfung" als Geschäftsmodell der Zukunft.

Erfolgreiche Versicherungen fokussieren sich auf das, was sie gut beherrschen und woraus sie ihre Ergebnisse ziehen können:

- Der Platzhirsch nutzt seine Größenvorteile entlang der gesamten Wertschöpfung und kann durch rigoroses Kostenmanagement und Standardisierung in den IT- und Prozessbereichen Dienstleistungsangebote an Dritte bereitstellen – er wird als Konsolidierer auftreten.
- Größere Lebensversicherer fokussieren sich auf die Kernkompetenz der Leben-Produktion und nutzen offene Plattformen von Brokern, Banken, Strukturvertrieben und sonstigen Vertrieben. White-Labeling für andere Nicht-Leben-Versicherer und Banken wird stark wachsen.
- Der Nicht-Leben-Spezialist konzentriert seine Eigenproduktion auf das Kerngeschäft und bezieht Leben-Produkte von einem Partner. Ähnliches gilt für das Asset-Management, sofern eine kritische Größe sowie kritisches Know-how nicht erreicht werden können. Dabei ist auch das Kooperieren in einzelnen Wertschöpfungsstufen bzw. das Outsourcen von Asset-Klassen eine sinnvolle Variante.
- Banken kommen verstärkt zu der Erkenntnis, dass sie starke Produktpartner, jedoch nicht unbedingt eine eigene Versicherung benötigen, um Versicherungsprodukte zu vertreiben. Sie konzentrieren sich daher primär auf die Integration des Versicherungsgeschäftes in die Kundenbetreuung als wesentlicher Erfolgsfaktor (z. B. Beratungssoftware, Ausbildungsprogramme, reduzierte Produktkomplexität (vgl. Leisten/Stange 2002) sowie auf das Asset-Management.
- Unabhängige Vertriebe wie AWD, OVB oder MLP, aber auch starke Retailer und Serviceorganisationen bieten ihre schlagkräftigen Vertriebssysteme zunehmend für Versicherungsprodukte an. Hiermit werden die Vertriebsaktivitäten auf eine breitere Basis gestellt.

- Asset-Manager mit ausgeprägtem Anlage-/ und ALM-Know-how stellen ihre Dienstleistungen für Versicherungen bereit. Durch den Verbleib der SAA-Funktionen sowie der Kontrollfunktionen in den Versicherungen stellen solche Angebote aufgrund des spezialisierten Know-hows der Anbieter zumindest in einigen europäischen Ländern eine Alternative zum eigenen Asset-Management in den Versicherungen dar.

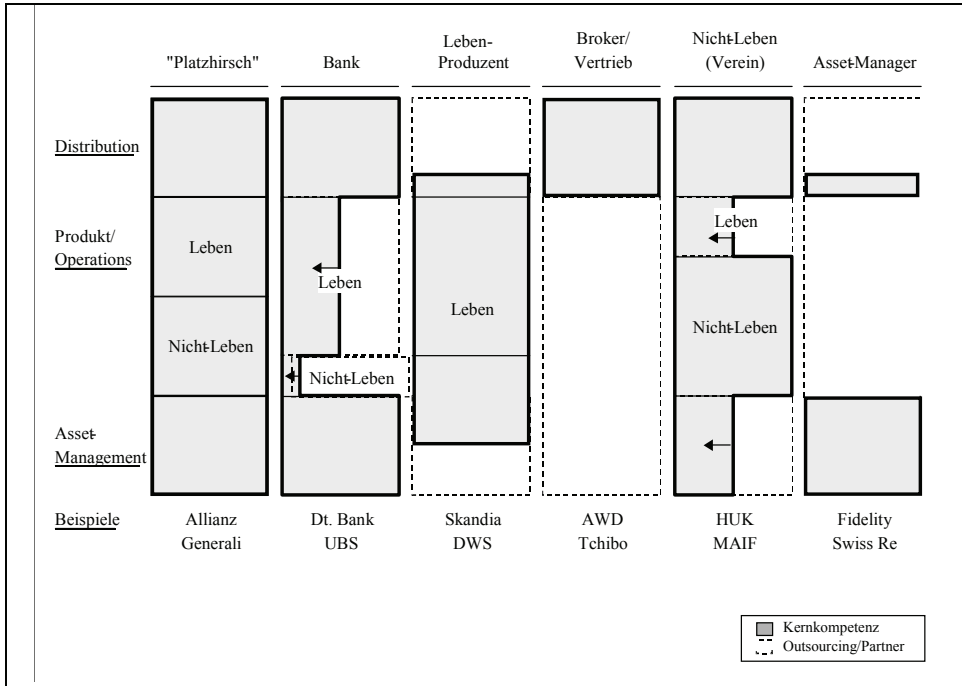


Abb. 3: Positionierung und Geschäftsmodelle der Zukunft

Marktteilnehmer mit subkritischer Größenordnung, soweit es sich nicht um kosteneffiziente Nischenanbieter handelt, werden zunächst ihr Geschäftsportfolio kritisch überprüfen. Marginale Auslandsaktivitäten stehen zur Disposition. Gleiches gilt für Geschäftsfelder mit langfristig negativen Ergebnissen. Auch eine Übernahme durch andere Marktteilnehmer wird in vielen Fällen das Mittel der Wahl sein, um der Illiquidität zu entgehen.

4.3 Lokale Konsolidierungsszenarien

Für Marktteilnehmer mit subkritischer Größe stehen nach der grundlegenden Portfolio-betrachtung und als Alternative zu Fusionen drei strategische Wertschöpfungsalternativen zur Verfügung:

- Der Zukauf, um eine kritische Größenordnung zu erreichen, der in der gegenwärtigen Zeit zwar nicht an dem Marktangebot, wohl aber häufig an der Finanzierungsmöglichkeit scheitern wird.
- Der Tausch von Geschäftsfeldern mit einem adäquaten Partner, wodurch beide Partner in einer Kernsparte die kritische Größe erreichen und vertrieblich kooperieren, um dem Kunden die gesamte Produktpalette anbieten zu können.
- Die Kooperation oder das Outsourcing der Backoffice-Funktionalitäten von subkritischen Geschäftsfeldern, um von den Größenvorteilen eines Partners profitieren zu können.

Auf der Suche nach dem Idealpartner zur Optimierung der zukünftigen Position sind dabei sowohl die strukturelle Kompatibilität der Spartenprofile als auch die Stärken-Schwächen-Profile über die Wertschöpfungskette in Betracht zu ziehen (vgl. Abb. 4).

Die Ergebnisse solcher Transaktionen sind frappierend: Unter Berücksichtigung aller Restrukturierungs- und Integrationskosten können durch Tausch, Kooperationen, Joint Ventures und Outsourcing von Wertschöpfungsteilen bei subkritischen Versicherungsunternehmen hohe zweistellige Millionenbeträge als Ergebnisverbesserung realisiert werden.

Bei aller Werthaltigkeit solcher Transaktionen bestehen zurzeit noch einige hohe Barrieren. Das Abdecken der kompletten Wertschöpfung und des kompletten Spartenmixes mit jeweils eigener Produktion gehört weitgehend zum Selbstverständnis vieler europäischer Versicherungsunternehmen. Der Umstellungsaufwand und die damit verbundene Bindung von Managementkapazität schreckt viele Versicherer trotz aller positiver Ergebnisprognosen von einem solchen Vorhaben genauso ab wie das mangelnde Vertrauen in die Partner und die fehlende Managementkapazität und Erfahrung zur Kontrolle der outgesourceten Wertschöpfungsteile.

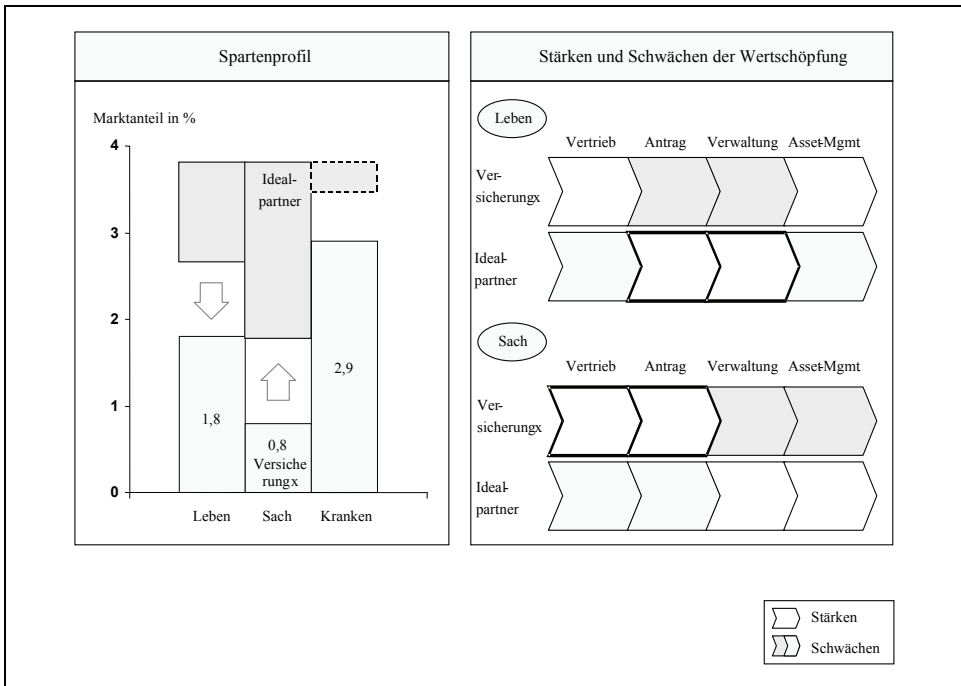


Abb. 4: Suche nach dem Idealpartner

In einigen Versicherungsmärkten haben sich daher neben der Kooperation zwischen den Versicherungen auch dritte, versicherungsexterne Dienstleister etabliert, die komplette Wertschöpfungsstufen für Versicherer outsourcen und damit zumindest das Vertrauensproblem umgehen (z. B. Niederlande, UK). Die Ergebnisse lassen sich erst mittelfristig beurteilen. Die Vertragsgestaltung ist hierbei ebenso von entscheidender Bedeutung wie die Qualität des den Versicherungsunternehmen vorzuhaltenden Outsourcing-Managements und -Controllings.

Die Beschäftigung des Managements mit seiner lokalen Vorteilsposition sowie der zukünftigen Fokussierung der Wertschöpfung wird für alle europäischen Versicherer die Grundlage für den zukünftigen Geschäftserfolg darstellen. Radikale Schritte sind hierbei in vielen Fällen zu erwarten. Erst hierauf aufbauend kann eine internationale Position zielführend erhalten bzw. ausgebaut werden.

5. Internationale Strategien: Das "Best-Owner"-Prinzip

5.1 Positionierungen in der europäischen Versicherungslandkarte

In der Wahrnehmung vieler Versicherungsnehmer, aber auch der Medien, wird der europäische Versicherungsmarkt von internationalen Versicherungsgruppen dominiert. Herangezogen werden hierfür häufig Gruppen wie die AXA, die Generali, die Allianz oder die ING.

Tatsächlich ist die europäische Versicherungslandschaft deutlich differenzierter zu betrachten. Viele kleine Positionen in mehreren Ländern ergeben noch lange keine "große" Gruppe. Ebenso ist ein Sachversicherer in dem einen und ein Lebensversicherer in dem anderen Land weit entfernt davon, ein ausgeglichenes Portfolio darzustellen. Die europäische Versicherungslandschaft kann aus vier unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet werden:

- Nach der reinen Größe existieren fünf "Megs" mit über 30 Mrd. Euro an Prämienaufkommen. Zwölf weitere große Versicherer weisen über 10 Mrd. Euro Prämienaufkommen auf, danach folgen 40 mittelgroße Versicherer mit 2 - 10 Mrd. Euro Prämien.
- Nur die Allianz, die Generali und die Fortis erzielen im Ausland im Durchschnitt jeweils mehr als 5 Prozent Marktanteil, gefolgt von der ING, Aviva und AXA jeweils mit 3 - 5 Prozent durchschnittlichem Marktanteil, alle anderen europäischen Gruppen haben im Ausland deutlich subkritische und häufig defizitäre Positionen aufzuweisen (BCG-Landscape-Datenbank).
- Nach dem Internationalisierungsgrad gibt es vier globale Gruppen mit Aktivitäten in mehr als 40 Ländern (Allianz, Generali, RSA, ZFS), 50 regionale Gruppen und eine Vielzahl lokaler Versicherungsunternehmen, die teilweise Marginalaktivitäten im Ausland aufweisen.

Zur Erklärung von Vorteilspositionen und der Erwirtschaftung überlegener Ergebnisse eignet sich die Landscape-Perspektive, die Positionierung der Versicherungsunternehmen in der europäischen Landkarte anhand ihrer Geschäftsanteile im Leben- bzw. Nicht-Leben-Geschäft und der Anteile ihrer Geschäfte im Ausland (vgl. Abb. 5).

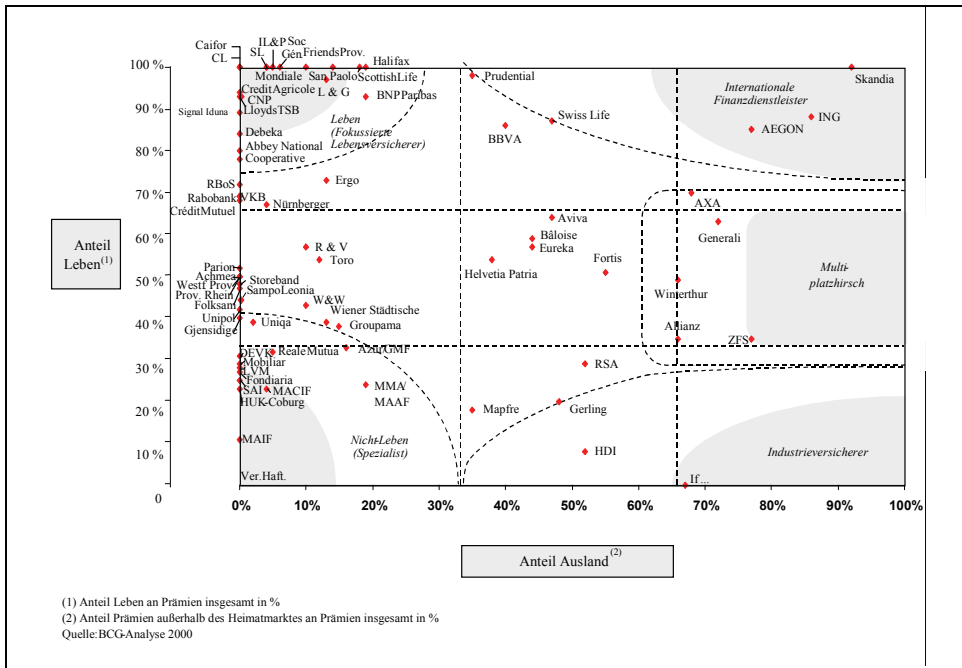


Abb. 5: Europäische Versicherungslandschaft: fünf Geschäftsmodelle

Bezüglich dieser Positionierung lassen sich prinzipiell drei erfolversprechende Strategien unterscheiden:

- Der "Multiplatzhirsch", der seine dominierende Position im Heimmarkt auch in weiteren Kernmärkten aufweisen kann.
- Der internationale Finanzdienstleister, der seine Kernfähigkeiten im Leben-Geschäft für eine länderübergreifende Expansion nutzt.
- Der Industrieversicherer, der seine Kunden im Ausland und sein Know-how im Underwriting sowie geographische Diversifikation und Kapitalkraft nutzt.

Nur wenige der führenden europäischen Versicherungsgruppen verfügen heute über eine eindeutige internationale Positionierung. Die Strategie des "Multiplatzhirsches" konnte innerhalb Europas bislang nur von zwei Versicherungsgruppen erfolgreich umgesetzt werden: von der Allianz mit fünf dominierenden lokalen Positionen und von der Generali mit vier ebensolchen Positionen.

Die überwiegende Mehrheit der im Ausland tätigen Gruppen ist geographisch zersplittert und operiert mit kleinen subkritischen Einheiten im Ausland. Das Portfolio der "globalsen" europäischen Versicherungen Allianz, Zürich Financial Services, Generali und

AXA erstreckt sich über 40 - 50 verschiedene Auslandsmärkte mit einem durchschnittlichen Prämienvolumen von deutlich unter 1 Mrd. Euro.

Gruppen wie Mapfre, ERGO, Groupama, Uniqa oder Wiener Städtische agieren in 10 - 30 Auslandsmärkten mit durchschnittlich jeweils 0,1 - 0,3 Mrd. Euro Prämien.

Daneben leisten sich zahlreiche lokale Versicherer noch immer subkritische Auslandsgesellschaften als langfristige Geschäftserweiterungen und genauso langfristige Investitionen.

Unter den internationalen Finanzdienstleistern finden sich aktuell als erfolgreiche Gruppen in Europa nur die niederländischen Versicherer ING und Aegon mit jeweils lokal starken Auslandsgesellschaften sowie die schwedische Skandia mit ihren integrierten Ländereinheiten. Der Großteil der internationalen Lebensversicherer agiert mit kleinen Auslandseinheiten ohne markanten, länderübergreifenden Zusatznutzen. Außerdem erhöht in vielen Fällen ein marginales Nicht-Leben-Geschäft die Managementkomplexität dieser Versicherungen. Zudem wird die schwierige und in der Vergangenheit stark verlustreiche Industrieversicherung von zahlreichen Kompositgruppen als Zusatzgeschäft mit angeboten und mittlerweile vielfach abgewickelt.

Versicherer, die im Markt als Industrieversicherer wahrgenommen werden, wie die deutschen Marktteilnehmer HDI und Gerling, zeigen erhebliche Rentabilitätsprobleme und halten aufwändige Standorte in 20 bis 30 Ländern.

Im Mehrjahresvergleich zeigen die klar positionierten internationalisierten Finanzdienstleister sowie die "Multiplatzhirsche" eindeutige Vorteile bezüglich der Entwicklung ihres Fundamentalwertes gegenüber internationalen Mitbewerbern, die eine solche Positionierung nicht erreichen konnten.

International tätige Versicherungen haben in den vergangenen Jahren enorm expandiert. Dies hat zu einer speziellen Portfoliostruktur geführt mit Beteiligungen in Ländern, in denen ein Langfristinvestment notwendig ist, mit einer Struktur, die Gruppenvorteile schwerlich erkennen lässt, und mit Ertragspositionen, die - bezogen auf das notwendige Risikokapital - nur selten zu einer adäquaten Rendite führen werden. In der aktuellen und mittelfristig zu erwartenden Kapitalmarktlage mit erhöhten Anforderungen an die Ertragskraft des traditionellen Geschäftsergebnisses treten strategische Fragen bei der Umgestaltung der europäischen Versicherungslandschaft wieder in den Vordergrund:

- In welchen attraktiven Märkten und Lines of Business verfügt eine internationale Gruppe über vorteilhafte Positionen?
- Welches sind die Kernkompetenzen der Gruppe und welchen Wertbeitrag erbringt eine Länder- oder Geschäftseinheit?
- Welche Komplexität verträgt die Gruppe angesichts begrenzter Managementressourcen?

- Welche Produkte, Länder, Wertschöpfungsstufen und Geschäftsbereiche sollen aufgrund struktureller Nachteile aufgegeben werden?
- Wie sieht das Governance-Modell für eine erfolgreiche internationale Gruppe aus, wie zentral bzw. dezentral wird es geführt, wie viele Synergien können über Ländergrenzen hinweg erzielt werden?
- Wie viele zentrale Ressourcen sind zum Steuern eines internationalen Portfolios erforderlich, wie viele trägt das Geschäft?

Zusammenfassend stellt sich hierbei für viele Auslandstöchter, Geschäftsbereiche und Wertschöpfungsschritte genauso wie für viele Zentralfunktionen die Frage nach der Tragfähigkeit und dem "Best Owner".

5.2 Gestaltungsoptionen auf internationaler Ebene

Diese Frage kann – analog zur lokalen Optimierung – anhand von Portfoliogesichtspunkten bewertet werden. Da aufgrund der aktuellen Finanzkraft der europäischen Versicherer eine Akquisition nur selten in Frage kommt, stehen als mögliche Mittel die Fusionen von internationalen Gruppen oder Asset-Swaps in Form eines Tausches von Auslandstöchtern als Mittel der Wahl zur Verfügung. Eine Fusion einiger großer europäischer Versicherungsunternehmen würde unter Portfoliogesichtspunkten sowie unter den Gesichtspunkten einer Ertragssteigerung sehr viel Sinn machen: In einer Vielzahl von Ländern entstünde eine dominierende "Platzhirsch"-Position; ein Großteil der subkritischen Ländereinheiten kann sich auf die erforderliche kritische Größe verbessern. Unter Berücksichtigung aller Fusionsaufwände könnten fusionierte Unternehmen eine Wertsteigerung von bis zu einer Mrd. Euro erwarten lassen (vgl. BCG 2002a).

Ähnlich positiv sieht es im Bereich der Asset-Swaps aus. Bei der Realisierung eines Asset-Swaps zwischen zwei großen europäischen Erstversicherern können sowohl positive Portfolioeffekte (die lokalen Vorteilspositionen beider beteiligter Unternehmen verbessern sich deutlich) als auch nach Berücksichtigung der Integrationskosten eine Steigerung der Wertschaffung in der Größenordnung von dreistelligen Millionen-Euro-Beträgen realisiert werden.

Bei Asset-Swaps müssen bis zu zehn Ländereinheiten ihren Besitzer wechseln. Nahezu alle subkritischen Einheiten können hierdurch beseitigt werden. Der Tausch kann eine fast identische Werthaltigkeit der abgegebenen Länderportfolios darstellen.

Eine Konsolidierung auf europäischer Ebene macht demnach Sinn und erbrächte für die Shareholder sowie die Policyholder einen signifikanten positiven Effekt, sofern die Integration stringent gemanagt wird und Gruppenvorteile bei weitgehender Aufrechterhaltung der lokalen Autonomie realisiert werden. Die BCG-Analysen zeigen jedoch deutlich, dass sowohl für Fusionen als auch für Asset-Swaps nur eine Handvoll geeigneter Kandidaten in Europa in Frage kommen.

6. Die zukünftige Versicherungslandschaft in Europa

Die aktuelle Landkarte der europäischen Versicherungsgesellschaften ist fragmentiert. Die Ertragskraft der lokalen Versicherer ohne klare Positionierung sowie auch vieler internationaler Versicherer mit hoher Komplexität und wenigen klaren internationalen Positionierungen ist deutlich suboptimal.

Der größte Shareholder-Value könnte durch eine grundlegende Konsolidierung der europäischen Versicherungslandschaft geschaffen werden. Hierbei gibt es zwei grundlegende Stoßrichtungen als Hebel der Veränderung:

- Kleinere lokale Gesellschaften schließen sich zur Stärkung ihrer Position zusammen, lehnen sich an größere Gruppen an oder nutzen verstärkt das Mittel des Outsourcing zur ertragsorientierten Fokussierung ihrer Wertschöpfung.
- Internationale Gruppen bereinigen ihre Länder- und Geschäftsportfolios und konzentrieren sich auf Kernmärkte und -geschäfte, wobei Asset-Swaps zu einer äußerst positiven Arrondierung der Geschäftsportfolios beitragen könnten.

Die europäische Versicherungslandschaft könnte sich daher in fünf Jahren deutlich verändert präsentieren.

Im Kontext der europäischen Landkarte der Versicherungsgesellschaften ist dabei mit einer starken Reduktion von subkritischen Einheiten zu rechnen. Die Mittel der Wahl sind hierbei neben Übernahmen insbesondere Merger, Asset-Swaps und Kooperationen sowie selektives Outsourcing von Wertschöpfungsteilen. Die Positionierung innerhalb der europäischen Versicherungslandschaft wird mithin die zentrale Herausforderung für das Management jedes einzelnen Versicherungsunternehmens sein. Die Vorbereitung auf eine Zukunft mit Fokus auf die Ergebnisse aus dem Kerngeschäft steht im Zentrum des Managements. Arbeit an den strategisch richtigen und ertragreichen Positionen und Positionierung im lokalen sowie im internationalen Kontext wird zur zentralen Aufgabe der Versicherungsvorstände. Strategisch fundiertes und konsequentes Handeln ist die Maxime der Versicherungsmanager in aktuell äußerst schwierigen Zeiten, ergänzt und abgerundet um operative Maßnahmen zur Ertragsstärkung und Vertriebsintensivierung.

Das zukünftige Gesicht der europäischen Versicherungslandschaft wird in den nächsten 3 - 4 Jahren entschieden bis zum Ende der Dekade umgesetzt sein.

Literaturverzeichnis

BCG (2002a): Landscaping-Projekt, Zürich 2002.

BCG (2002b): Acquisition and Restructuring, Paris 2002.

BCG (2003): Portfoliooptimierung deutscher Versicherer, Köln/Hamburg 2003.

Fokus (2002): Interview mit Herrn Dr. Thießen, 03. Februar 2003.

Luippold, T./Naumann, M. (2003): Neue Wege in der Landschaft, Schweizer Versicherung, 1/2003, S.26–28.

Leisten, H./Stange, A. (2002): "Bancassurance – Wege zur Erfolgspartnerschaft", in: BCG 2002.

Schwarz, G./Luippold, T./Ellul, E./Franken, H. (2003): "Neuorientierung der europäischen Versicherungswirtschaft", in: BCG 2003.

Wertschöpfungsnetzwerke in gemeinnützigen Vereinen am Beispiel der deutschsprachigen Gesellschaften für Organisation

1. Ziele und Strukturen gemeinnütziger Vereine	419
2. Ausgangssituation der Gesellschaften für Organisation	422
2.1 Tätigkeitsfelder und Wettbewerber	422
2.2 Marktposition der Gesellschaften für Organisation.....	424
2.3 Potentiale eines gemeinsamen Geschäftsmodells	425
3. Wertschöpfungsnetzwerk am Beispiel Internetportal	426
3.1 Produkte und Prozessmodell	426
3.2 Teilnehmermodell	429
3.3 Transaktionsmodell	430
3.4 Erlösmodell	431
4. Fazit und Ausblick	433

1. Ziele und Strukturen gemeinnütziger Vereine

Im deutschsprachigen Bereich gibt es für die spezielle Betriebswirtschaftslehre der Organisation drei rechtlich selbständige Gesellschaften, die als gemeinnützige, eingetragene Vereine tätig sind: Gesellschaft für Organisation e.V. (GfürO), Österreichische Vereinigung von Organisatoren in Wirtschaft und Verwaltung (ÖVO), Schweizerische Gesellschaft für Organisation und Management (SGO). Alle drei sehen **Organisation als integralen Bestandteil von Managementsystemen** an und verfolgen im Grundsatz die gleichen Ziele:

- Entwicklung und Förderung organisatorischen Wissens,
- Wissenstransfer zwischen Theorie und Praxis,
- Förderung organisatorisch Tätiger (Erfahrungsaustausch, Information, Fortbildung, sonstige Dienstleistungen).

In den drei Gesellschaften sind mehr als 2000 Mitglieder eingeschrieben. Darüber hinaus werden Leistungen aber auch für weitere Interessenten und für die Allgemeinheit erbracht. In den jeweiligen Satzungen sind die strukturellen und strategischen Grundsatzentscheidungen fixiert. Sie sind als **gemeinnützige Institutionen** nicht auf Gewinnerzielung ausgerichtet. Entgelte für erbrachte Leistungen – speziell im Bereich der Fortbildung – werden ausschließlich dazu verwendet, die gesellschaftlich anerkannten Ziele zu verfolgen. Der Status der Gemeinnützigkeit hat unter anderem zur Folge, dass die Gesellschaften von Steuern befreit sind und dadurch alle „Gewinne“ (Überdeckungen) ungeschmälert für die Zwecke der Gesellschaften eingesetzt werden können. Die Satzungen stellen sicher, dass die Voraussetzungen für die Gemeinnützigkeit gewahrt werden. Die Aktivitäten der Gesellschaften werden staatlich überwacht, um sicher zu stellen, dass die Vorschriften über die Gemeinnützigkeit auch eingehalten werden.

Alle drei Gesellschaften werden durch Vorstände gesteuert, die von den Mitgliedern gewählt werden und die damit diesen Mitgliedern verantwortlich sind.

Mitglieder sind Einzelpersonen, meistens mit einem beruflichen Schwerpunkt auf dem Gebiet der Organisation oder mit besonderem fachlichem Interesse an der Thematik (Hochschullehrer, Studenten). Außerdem gibt es etwa 20% institutionelle Mitglieder (Unternehmen, Verwaltungen, Verbände). Die Mitglieder zahlen einen jährlichen Beitrag, für den bestimmte fest definierte Leistungen erbracht werden – z.B. die Lieferung einer Zeitschrift. Außerdem können von den Mitgliedern bestimmte Angebote der Gesellschaften zu vergünstigten Preisen bezogen werden (z.B. Seminare, Tagungen). Daneben gibt es ein allgemeines Versprechen für ein im Einzelnen nicht näher definiertes Angebot von Leistungen (Erfahrungsaustausch, Wissen, Plattform für Kontakte). Im Unterschied zu „normalen“ Unternehmen werden bei diesen Gesellschaften nicht bestimmte Produkte oder Dienstleistungen mit einem Preis versehen. Stattdessen wird ein **Leistungsversprechen** gegeben, für das die Mitglieder die jährlichen **Mitgliedsgebüh-**

ren bezahlen, im Vertrauen darauf, dass sie zumindest Teile des Angebotes in Anspruch nehmen und ihnen diese Leistungen auch einen angemessenen Nutzen bringen. Die folgende Grafik zeigt die Position der Gesellschaften im Vergleich zu Anbietern von Produkten bzw. zu Anbietern von Dienstleistungen.

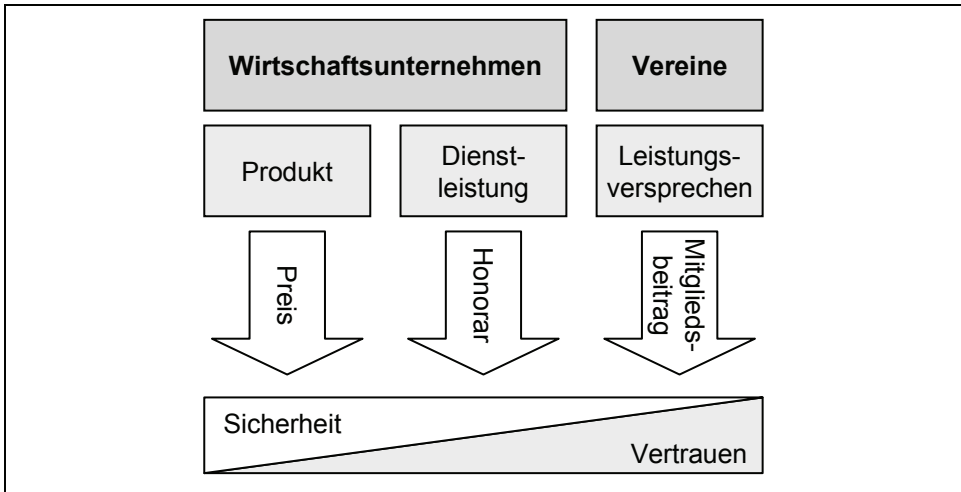


Abb. 1: Leistungsversprechen benötigen einen Vertrauensvorschuss

Daneben gibt es auch Mitglieder, die die zu Grunde liegende Idee fördern wollen und deswegen keinen unmittelbaren individuellen oder institutionellen Nutzen erwarten.

Ohne Zweifel wächst jedoch die Zahl der Mitglieder, die insbesondere in wirtschaftlich schwierigen Situationen die **Frage nach dem Nutzen einer Mitgliedschaft** stellt. Damit wird der Druck auf die Gesellschaften stärker, bewusst über weitere Nutzenpotentiale nachzudenken und ihren Mitgliedern - aber auch interessierten Dritten - entsprechende Leistungen anzubieten.

2. Ausgangssituation der Gesellschaften für Organisation

2.1 Tätigkeitsfelder und Wettbewerber

Auf den folgenden Tätigkeitsfeldern waren und sind die Gesellschaften tätig:

- Interessenvertretung der Berufsgruppe Organisatoren mit dem Ziel der Förderung der Anerkennung der Profession,
- Angebot marktnaher Leistungen in Form von Seminaren, Büchern und Tagungen für diese Berufsgruppe und für Dritte,
- Förderung der Sammlung und Weiterentwicklung fachspezifischen Wissens (Forschungsprojekte, Preise für wissenschaftliche Leistungen etc.),
- Erfahrungs- und Wissensaustausch innerhalb der Profession (Zeitschrift, Wissensplattformen, Treffen von Regionalgruppen etc.).

Durch die allgemeine Tendenz, organisatorische Aufgaben weniger den spezialisierten Organisatoren als den Betroffenen selbst zu übertragen oder bei Bedarf dafür Organisationsberater einzusetzen, hat sich zwar die Zielgruppe der Gesellschaften zumindest theoretisch gewaltig erweitert, gleichzeitig hat sich aber die Bedeutung der „klassischen Organisatoren“ deutlich verringert. Ausgenommen in der Schweiz ist das Berufsbild eines Organisationsberaters in der Wirtschaftspraxis kaum noch vorhanden. Mit dieser Entwicklung verschwindet die ursprünglich wichtigste Zielgruppe der Gesellschaften. Eine **berufsspezifische Interessenvertretung** läuft damit ins Leere.

Beim Angebot **marktnaher Leistungen** speziell bei Seminaren und Tagungen befinden sich die Gesellschaften in direkter Konkurrenz zu leistungsfähigen Mitbewerbern. Hier kann eine Leistung für Mitglieder nur darin bestehen, ihnen Preisvorteile bei einem gleichwertigen Angebot zu gewähren oder durch die Spezialisierung auf spezielle Zielgruppen ein besonders hochwertiges Angebot zu erbringen. Durch die deutlich größer gewordene, allerdings auch weniger spezialisierte Zielgruppe wurde dieser Markt jedoch auch für die übrigen Anbieter sehr viel attraktiver, so dass der Wettbewerbsdruck für die Gesellschaften zugenommen hat.

Da die Gesellschaften nicht auf „shareholder value“ zielen müssen, sind sie dafür prädestiniert, die **Sammlung und Weiterentwicklung des fachspezifischen Wissens** zu fördern. Das setzt allerdings finanzielle Ressourcen voraus, die nicht allein durch die Mitgliedsbeiträge erzielt werden können. Die Gesellschaften sind darauf angewiesen, beim Angebot marktnaher Leistungen erfolgreich zu arbeiten oder aber Sponsoren zu gewinnen.

Die Gesellschaften können bei der Wissensgenerierung und Sammlung nicht ohne weiteres auf die fachspezifische Entwicklung in anderen Ländern, speziell im angelsächsischen Bereich zurückgreifen. Im **deutschsprachigen Bereich** werden die Methoden, Techniken und Lösungsmodelle der Aufbau- und Prozessorganisation deutlich höher gewichtet, die Formalisierung der Organisationsarbeit ist weiter entwickelt, die Mentalitätsunterschiede insbesondere zum nordamerikanischen Management sind gravierend, so dass zwar vieles übernommen werden kann, daneben aber kultur- und fachspezifisch eigenständige Entwicklungen notwendig sind.

Die Gesellschaften müssen versuchen, bei der Sammlung und Weiterentwicklung des Wissens die spezifischen Interessen der von ihnen angesprochenen Zielgruppe besonders gut abzudecken, um hier einen strategischen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Wissenslieferanten zu erhalten bei gleichzeitig möglichst niedrigen Kosten. Hier liegt ein erster **Erklärungsansatz für ein gemeinsames Wertschöpfungsnetzwerk** der drei Gesellschaften.

Die Förderung des Erfahrungs- und Wissensaustauschs ist nach wie vor eine der zentralen Leistungen, die eine Gesellschaft für ihre Mitglieder erbringen kann. Regelmäßige persönliche Kontakte sind allerdings erschwert, da bestenfalls in Ballungsgebieten eine ausreichend große Anzahl der Mitglieder mit einem vertretbaren Aufwand an gemeinsamen Treffen teilnehmen kann. Das Konzept der Regionalisierung stößt sehr schnell an seine Grenzen, da die Interessenschwerpunkte der Mitglieder sehr unterschiedlich sind. Dennoch sind solche **Plattformen für den persönlichen Austausch** sehr wichtig, weil mit dem Aufbau von Netzwerken ein indirekter Nutzen für die Mitglieder geschaffen werden kann. Solche Netzwerke sind gerade für die Zielgruppen der Gesellschaften sehr attraktiv. Da der persönliche Austausch jedoch an die erwähnten räumlichen Grenzen stößt, bei vielen Themen gar nicht erwünscht ist und zudem wohl eher zufällig Antworten auf aktuelle Fragen geben kann, müssen von den Gesellschaften zusätzliche Angebote für einen schnellen, gezielten, umfassenden und fachlich hoch stehenden Erfahrungs- und Wissensaustausch gemacht werden. Hier bietet das Internet eine technische Plattform, die von den Gesellschaften genutzt werden kann.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die **Aktivitätsfelder Wissenssammlung und -generierung** sowie **Erfahrungs- und Wissensaustausch** typische Leistungen von gemeinnützigen Gesellschaften sind. Da hier nur sehr schwer ein wirtschaftlicher Nutzen erzielt werden kann, gibt es kaum direkte Mitbewerber, die zu den Gesellschaften in Konkurrenz treten. Die nachfolgenden Ausführungen konzentrieren sich deshalb ausschließlich auf diese Kerntätigkeiten gemeinnütziger Organisationen, ohne die Bedeutung des Angebots marktnaher Leistungen für den Fortbestand der Gesellschaften in Abrede zu stellen.

2.2 Marktposition der Gesellschaften für Organisation

Die Marktposition der drei Gesellschaften für Organisation in ihren regionalen Tätigkeitsfeldern ist sehr unterschiedlich. In der *Schweiz* ist es gelungen, eine **sehr starke Position** aufzubauen, da in diesem Land das Berufsbild des Organisators klar definiert und speziell auch durch die entsprechenden so genannten eidgenössischen Berufsprüfungen fest etabliert ist. Die Marke SGO ist sehr gut eingeführt. Alle Aktivitäten der Gesellschaft profitieren von dem hohen Ansehen und der starken personellen und institutionellen Verankerung in der Schweiz. In den beiden übrigen Ländern hat sich die Position der Gesellschaften deutlich abgeschwächt, da kaum neue Mitglieder gewonnen werden können, für die das klassische Berufsbild zutrifft. Alle übrigen möglichen Interessenten haben zum Fachgebiet der Organisation eine eher lockere Beziehung, ausgenommen die Gruppen der Berater, Inhouse-Consultants und Personalentwickler.

Alle drei Gesellschaften sind gut bis sehr gut im Bereich der Wissenschaft verankert, durch Forschungsprojekte, durch die Zeitschrift *Führung + Organisation* (zfo) und auch durch die **institutionelle Einbindung von Wissenschaftlern** in Gremien und Organe der Gesellschaften. Damit ist der Wissensfluss aus der Theorie in die Praxis bisher recht gut gelungen. Umgekehrt leiden alle drei Gesellschaften daran, dass zu wenig Wissen aus der Praxis bereit steht und dass damit der Erfahrungsaustausch zwischen Praktikern und der Rückfluss von Wissen aus der Praxis in die Wissenschaft eher zu kurz kommen.

Die deutsche Gesellschaft ist zwar die traditionsreichste – sie besteht bereits seit 1922 – hat es aber bisher nicht verstanden, ihr Leistungsangebot an die veränderten Bedingungen anzupassen. Ein **deutlicher Mitgliederschwund** ist die Folge. Die ÖVO konnte ihre Marktposition bewahren, ist aber insbesondere auf dem Gebiet der Fortbildung einem wachsenden Konkurrenzdruck ausgesetzt. Außerdem gibt es verschiedene Gesellschaften, die thematische Überschneidungen mit den drei Vereinen aufweisen – Personal, Informatik, Projektmanagement – und denen es in der Vergangenheit gut gelungen ist, Mitglieder für sich zu gewinnen und zu halten. Sie können zumindest in bestimmten Bereichen durchaus als Mitbewerber der drei Vereine angesehen werden.

Generell kann festgestellt werden, dass die Marken der drei Gesellschaften gut bis sehr gut etabliert sind, dass ein **sehr großes Potential für Mitglieder** oder zumindest für Interessenten an fachspezifischen Inhalten besteht, und dass gute Netzwerke bestehen oder aufgebaut werden können. Wegen der bereits erwähnten Gemeinnützigkeit der Gesellschaften gibt es strukturbedingte Nachteile, da kapitalintensive Strategien für den Erhalt und die Gewinnung neuer Mitglieder praktisch ausscheiden. Auf der anderen Seite fällt es durch diesen Status den Gesellschaften leichter, **Sponsoren und Förderer** zu gewinnen und bestehende Kontakte zu nutzen, um mit deren Hilfe ein attraktives und qualifiziertes Leistungsangebot aufzubauen. Es besteht nicht der Zwang, ein kurzfristig gewinnorientiertes Geschäftsmodell zu entwickeln. Mittelfristig reicht es aus, wenn die Aktivitäten sich selbst tragen, oder mit geringen Zuschüssen der Gesellschaften betrieben werden können.

2.3 Potentiale eines gemeinsamen Geschäftsmodells

Alle drei Gesellschaften sind sehr daran interessiert, sowohl den heutigen Mitgliedern wie auch potentiellen Interessenten ein attraktives Angebot einer organisationspezifischen Wissenssammlung und eines diesbezüglichen Erfahrungsaustauschs zu unterbreiten. Die drei Gesellschaften sind daher zu dem Schluss gekommen, ihre Kräfte zu bündeln und als zentrale Leistung gemeinsam ein **Internetportal** aufzubauen, mit dessen Hilfe Wissen generiert, gesammelt, aufbereitet und zum Erfahrungs- und Wissensaustausch bereit gestellt werden soll. Die gemeinsame Wissensplattform soll den erfolgreichen Fortbestand der Gesellschaften langfristig sichern. Je besser es ihnen gelingt, weitere fachlich Interessierte für sich zu gewinnen, desto größer ist die Chance, eine kritische Masse zu schaffen, mit deren Hilfe attraktive Leistungen für die Mitglieder bereitgestellt werden können. Die Gesellschaften beauftragen Experten, die selbst aktiv Wissen in das System einstellen und darüber hinaus die Beiträge Dritter koordinieren. Gleichzeitig werden aber auch Anreizsysteme geschaffen, die einen steten Wissensfluss in das System fördern. Auf diesem Weg soll eine Eigendynamik entstehen, die von den Gesellschaften begleitend kanalisiert und unterstützt wird.

Inhaltlich liegt der **Fokus** auf den klassischen Themen der **Aufbau- und Prozessorganisation**. Da diesem Organisationsverständnis ein ganzheitlicher Ansatz zugrunde liegt, dem zur Folge Strukturen in einer wechselseitigen Beziehung zur Strategie stehen, darüber hinaus kulturelle Bedingungen bei der Wahl der Lösungen berücksichtigt werden müssen, die technische Entwicklung Strukturen beeinflusst, aber auch von den Strukturen getrieben wird und organisatorische Lösungen sehr oft auch Maßnahmen der Personalentwicklung erfordern, sollen alle diese Themenbereiche Gegenstand des Wissensmanagement bilden. Außerdem soll durch geeignete Maßnahmen sichergestellt werden, dass der Brückenschlag Theorie – Praxis in beide Richtungen funktioniert. Experten und angesehene Fachleute aus dem Netzwerk der Gesellschaften sollen dazu beitragen, die Qualität der Inhalte zu sichern.

Durch den gemeinsamen Aufbau eines Internetportals kann für die Mitglieder ein **zusätzlicher Nutzen** geschaffen werden, insbesondere wenn es gelingt, praktische Beiträge zu vielen wichtigen Themengebieten zu gewinnen. Durch die breitere internationale Basis besteht eine größere Chance, sowohl quantitativ wie auch qualitativ ein höherwertiges Wissensangebot zu generieren, da jede Gesellschaft ihr Wissen und ihr eigenes Netzwerk einbringen kann. Qualität und Quantität können auch dadurch gefördert werden, dass die beteiligten Gesellschaften sich auf spezielle Fachgebiete konzentrieren und dort gezielte Beiträge leisten.

Das Ansehen und damit die Qualitätsanmutung kann durch eine internationale Einrichtung gefördert werden. Außerdem wird es möglich, Erfahrungen bei gleichen Fragestellungen jedoch in anderen gesellschaftlichen, rechtlichen und kulturellen Umfeldern miteinander zu vergleichen.

Jede einzelne Gesellschaft wäre kaum in der Lage, ein ähnlich umfassendes und hochwertiges Angebot auf eigene Rechnung zu erstellen. Die **Kosten** für die Entwicklung und den Betrieb - und hier insbesondere die Kosten für die aktive Generierung und Bearbeitung von Wissen - können auf mehrere Schultern verteilt werden. Die technische Infrastruktur eines solchen Portals ist nur einmal bereit zu stellen. Die Kosten für den laufenden technischen Betrieb fallen nur einmal an und können anteilig von den Gesellschaften übernommen werden. Es ergeben sich erhebliche „**economies of scale**“ im Vergleich dazu, wenn die Gesellschaften drei Einzellösungen aufgebaut hätten. Damit wird auch das Risiko geteilt, wenn Aktivitäten ergriffen werden, die sich als nicht erfolgreich erweisen. Sollte eine Gesellschaft aus wirtschaftlichen Gründen nicht mehr in der Lage sein, ein solches System weiter zu betreiben, kann die Lösung von den übrigen Gesellschaften weiter geführt werden. Die Chancen für ein **nachhaltiges Angebot** steigen also durch ein internationales Wertschöpfungsnetzwerk.

Aus der Sicht der drei Gesellschaften ergeben sich also erhebliche **Synergievorteile** aus einem solchen Wertschöpfungsnetzwerk. Die nachfolgenden Abschnitte beschreiben anhand der Geschäftsmodellsystematik sowohl den mit den angebotenen Produkten angestrebten Nutzen für die Besucher des Portals, die benötigten Prozesse, die Teilnehmer am Netzwerk mit den ihnen zugeordneten Rollen sowie die wirtschaftliche Seite des Wertschöpfungsnetzwerks, die langfristig die wirtschaftliche Unabhängigkeit des Portals sicherstellen soll.

3. Wertschöpfungsnetzwerk am Beispiel Internetportal

3.1 Produkte und Prozessmodell

■ Nutzenstiftung durch spezifische Produkte

Die Idee einer Wissensplattform im Internet ist nicht neu (vgl. z.B. www.competence-site.de). Aus diesem Grund ist es umso wichtiger, den inhaltlichen Nutzen der von den Gesellschaften für Organisation betriebenen Plattform klar zu definieren und transparent zu kommunizieren. Ziel ist es, Organisations-, Management- und Personalwissen in direkt umsetzbarer Form und zu aktuellen Themen anzubieten, also gerade kein „elektronisches Handwörterbuch“ zu schaffen. Das Grundkonzept der „**org-portal.org**“ genannten Plattform sieht deshalb vor, in zeitlichen Abständen von etwa einem Jahr Schwerpunktthemen aufzugreifen und zu diesen die Organisationspraxis aktuell beschäftigenden Fragen lösungsrelevantes Wissen zu sammeln und kundengerecht aufzubereiten. Für das

Jahr 2003 handelt es sich hierbei um Themen aus dem Bereich „Umbau, Aufbau, Abbau“.

Neben der Aktualität liegt der Nutzen für den Kunden somit vor allem in der **Art der Aufbereitung**. Hierin sehen die Betreiber eine Sonderstellung ihres Angebots, worin sich orgportal.org – neben der **Multilingualität** - deutlich von konkurrierenden Angeboten unterscheiden soll.

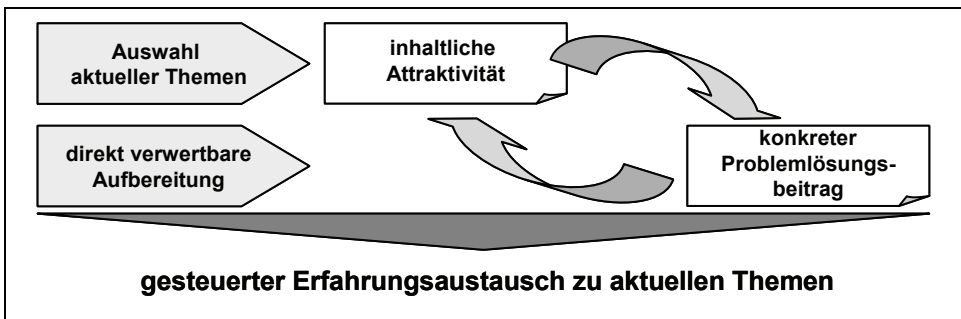


Abb. 2: Gesteuerter Erfahrungsaustausch als Ziel des org-portal.org

Neben dem unmittelbar einsichtigen Nutzen im Bereich Wissensgenerierung und Erfahrungsaustausch ist es ebenfalls Ziel der Betreibergesellschaften, durch den gemeinsamen Auftritt die grenzüberschreitende inhaltliche Zusammenarbeit und den Zusammenhalt zu fördern und so gemeinsam Profil zu zeigen. Es besteht die begründete Hoffnung, durch das Portal **org-portal.org** eine neue Identifikationsbasis für Mitglieder zu schaffen und somit mittelfristig neue Mitglieder zu gewinnen.

■ Prozessmodell

Die Wertschöpfung des Internetportals lässt sich nach dem SOS-Prinzip in Steuerungs-, Operations- und Unterstützungsprozesse einteilen. Die Steuerungsaktivitäten umfassen die Produktentwicklung und das Netzwerkmanagement zwischen den Betreibergesellschaften (vgl. Abb. 3). Die beiden Steuerungsprozesse greifen unmittelbar ineinander, da die Produktentwicklung zwar von eigens hiermit beauftragten Experten durchgeführt jedoch mit den Betreibergesellschaften abgestimmt wird. Hier wird die Notwendigkeit eines Steuerungsgremiums deutlich. Dessen Aufgabe ist primär die regelmäßige Festlegung von Schwerpunktthemen und die Entscheidung über in der Produktentwicklung entworfene Formate der Wissensaufbereitung.

Die **operativen Prozesse** der Wissensanwerbung, Wissensgenerierung, das Content-Management und die Wissenspräsentation stellen die Nutzengenerierung für die Kunden sicher.

Aktivitäten der **Wissensanwerbung** umfassen Anzeigen in Zeitschriften (z.B. Zeitschrift Führung + Organisation), Anmeldung des Portals bei Suchmaschinen oder Links auf den Homepages der Gesellschaften. Zusätzlich wird zu registrierten Benutzern und zu den Mitgliedern der Gesellschaften der Kontakt durch regelmäßige Newsletter aufrechterhalten.

Der Prozess der **Wissensgenerierung** soll die Verfügbarkeit von qualitativ hochwertigem, und aktuellem Wissen sowie die Aufbereitung gemäß definierter Formate sicherstellen. Die Aufbereitung erfolgt direkt durch den jeweiligen Wissenslieferanten bei der Eingabe ins System und wird durch so genannte Wissensmanager unterstützt.

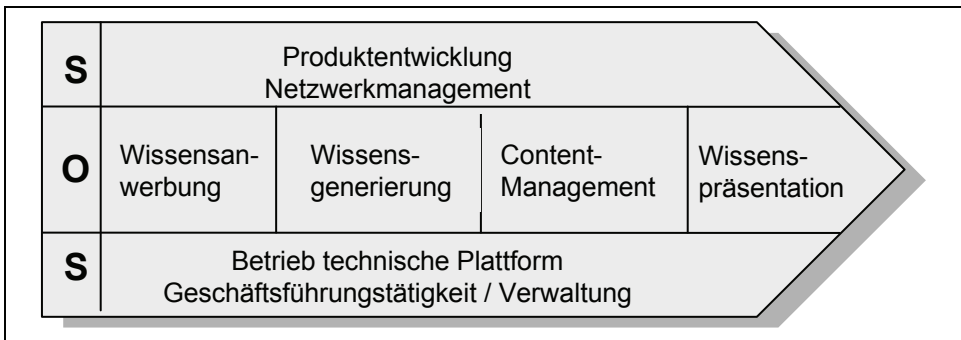


Abb. 3: Wertschöpfungskette des org-portal.org

Der Bereich **Content-Management** ist für die Qualitätssicherung und die Kategorisierung des Wissens zuständig. Dort wird also entschieden, welche Beiträge wann freigeschaltet werden und ob ein neues (Unter-) Themengebiet angelegt wird. Die **Wissenspräsentation** als letzte Aktivität des operativen Prozesses dient der Außendarstellung des Portals. Sie resultiert aus den durch die Produktentwicklung vorgegebenen Formaten und die Zuordnung eines Beitrags durch das Content-Management.

Die **Unterstützungsaktivitäten** umfassen sowohl den Betrieb der technischen Infrastruktur als auch die Administration der Benutzerechte und die Abrechnung von Guthaben oder Gebühren. Diese Tätigkeiten sind weder Steuerung im engeren Sinne noch dienen sie unmittelbar der Nutzenstiftung für den Kunden.

3.2 Teilnehmermodell

Im Teilnehmermodell des Portals werden drei Arten von Akteuren unterschieden:

- **Trägerrollen** (Betreibergesellschaften),
- **Führungsrollen** mit Filter- oder Steuerungsfunktion im Prozessmodell,
- **Nutzerrollen**.

Darüber hinaus gibt es noch anonyme Nutzer, die aber keinen Beitrag im Prozessmodell liefern und deshalb nicht Bestandteil des Teilnehmermodells sind.

Die **Träger des Portals** sind die drei deutschsprachigen Gesellschaften für Organisation. Ihr Organ ist ein **internationales Steuerungsgremium**, bestehend aus jeweils mindestens einem Mitglied jeder Gesellschaft. Dieses Gremium sorgt für die übergreifende Koordination zwischen den drei Gesellschaften und ist darüber hinaus im Prozessmodell höchste Instanz bezüglich Produktentwicklung und Netzwerkmanagement. Zudem hat die deutsche Gesellschaft für Organisation eine Sonderstellung inne. Sie besorgt im Auftrag der beiden anderen Träger die Geschäfte, d.h. sie erstellt Budgets, definiert Aufträge für Subunternehmer (Führungsrollen im Teilnehmermodell), kontrolliert deren Qualität und koordiniert die Aufgabenerfüllung der Rollen mit Filter- und Steuerungsfunktion.

Als wichtigste **Führungsrolle** mit Filter- und Steuerungsfunktion sind für jedes Themengebiet **Wissensmanager** zu benennen. Für ihren jeweiligen Zuständigkeitsbereich im Portal zeichnen sie für die **Wissensanwerbung** verantwortlich. Überdies ist es ihre Aufgabe, im Rahmen des **Content-Management** zu entscheiden, welche Beiträge wann veröffentlicht werden und welche Inhalte den qualitativen Anforderungen nicht genügen. Schließlich sind sie maßgebliche Träger der Produktentwicklung.

Eine weitere Filter- und Steuerungsfunktion kommt dem **technischen Betrieb der Plattform** zu. Diese Aufgaben sind an einen privaten Anbieter outsourcet, dessen Leistungen vertraglich geregelt sind und über Preise für die einzelnen Leistungen koordiniert werden.

Der mit dem Wissensportal angestrebte Netzeffekt stellt sich erst mit einer wachsenden Anzahl an **Nutzern** ein, die sich aktiv an der Wissensgenerierung und dem Erfahrungsaustausch beteiligen. Diese Aufgabe übernehmen in der Aufbauphase zunächst die von den Trägern beauftragten Wissensmanager. Mittelfristig soll das Portal jedoch eine Eigendynamik entwickeln und sich auch bezüglich der Wissensgenerierung selbst tragen. **Hauptzielgruppe** sind dabei Praktiker:

- Sie verfügen über eigenes Wissen, das sie einbringen können,
- sie können direkten Nutzen aus den angebotenen Problemlösungen ziehen,
- bei erzielbarem Nutzen ist Zahlungsbereitschaft gegeben,
- eigene Profilierung im Erfahrungsaustausch innerhalb Zielgruppe ist möglich,
- es besteht die Möglichkeit, zielgruppengerechte Werbung zu schalten.

Eine **weitere Zielgruppe** bilden Professoren, Habilitanden, Doktoranden und sonstige Hochschulangehörige. Sie können über org-portal.org zum einen ihre theoretischen Beiträge auf Praxisrelevanz testen, zum anderen Anregungen für die eigene Forschung finden. Studenten und Laien sind keine primäre Zielgruppe. Dennoch haben auch sie die Möglichkeit, sich im System zu bewegen, ggf. eigene Beiträge beizusteuern.

3.3 Transaktionsmodell

Das Transaktionsmodell beantwortet die Frage, wie die Teilnehmer im Wertschöpfungsnetzwerk zueinander finden und wie sie die gemeinsame Wertschöpfung koordinieren. Diese Koordination hat unterschiedliche Formen in Abhängigkeit von den zu koordinierenden Rollen im Teilnehmermodell.

■ **Transaktionen zwischen Trägerrollen und Führungsrollen**

Die **Koordination** zwischen den drei Trägergesellschaften basiert überwiegend auf **Vertrauen** und Verhandlungen. Es existieren zwar auch vertragliche Regelungen, diese bieten jedoch im Falle von „unerwünschtem Verhalten“ kaum Eingriffsmöglichkeiten. Politische Grundsatzentscheidungen und die internationale Koordination des Wissensflusses werden vom internationalen Steuerungsgremium vorgenommen, d.h. hier finden trilaterale Verhandlungen zwischen den Trägern statt.

Des Weiteren hat die deutsche Gesellschaft für Organisation einen Geschäftsbesorgungsauftrag, der ihr die **Koordination gegenüber externen Dienstleistern** überträgt. Dies ist insbesondere für die Vertragsgestaltung mit den Wissensmanagern und dem Dienstleister für den technischen Betrieb der Plattform notwendig.

■ **Transaktionen mit den Nutzern**

Der Grundgedanke des Wissensportal „**org-portal.org**“ lautet „Wissen für Wissen“. Nutzer sollen durch qualitativ hochwertiges Organisationswissen angezogen und zum Erfahrungsaustausch ermuntert werden. Im Gegenzug steht jedem aktiven Nutzer, der eigene Beiträge beisteuert, auch der Zugang zu anderen strukturiert aufbereiteten Inhalten offen.

Als Verrechnungseinheit „Wissen für Wissen“ werden so genannte **Webcents** eingeführt. Anhand einer Bewertung durch den fachlich zuständigen Wissensmanager erhält ein Wissenslieferant für seinen Beitrag einen bestimmten Betrag Webcents gutgeschrieben. Zusätzlich erhält er Webcents, wenn Leser den eingestellten Beitrag als positiv bewerten (vgl. Abb. 4). Die Preise für den Zugang zu Wissen sollen fix sein (statisches Transaktionsmodell).

Da der Zugang zum Portal auch **Nutzern** offen stehen soll, die keine eigenen Beiträge leisten, können Webcents auch gegen Bezahlung von realen Euro erworben werden. Die Mitglieder der Organisationen haben diesbezüglich eine Sonderstellung inne: sie erhal-

ten aufgrund ihrer Mitgliedschaft jedes Jahr einen hohen Grundbetrag Webcents gutgeschrieben und können – wie jeder andere Nutzer – weitere Webcents käuflich erwerben.

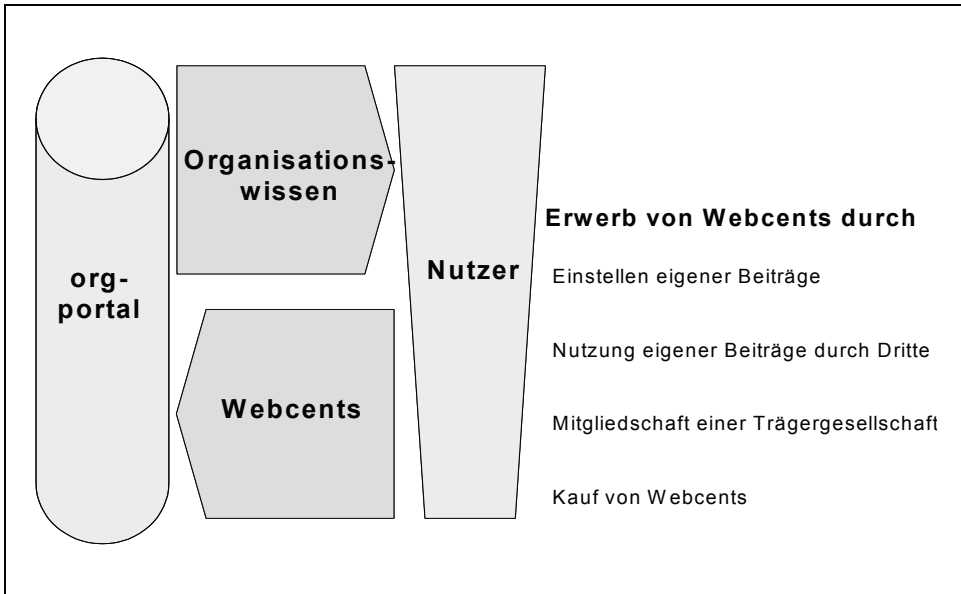


Abb. 4: Webcents als Verrechnungseinheit innerhalb des Transaktionsmodells

3.4 Erlösmodell

Das Geschäftsmodell des org-portal.org ist zwar nicht auf Gewinnerzielung ausgelegt, dennoch sollte sich das Portal nach einer Anlaufphase langfristig selbst tragen. Aus diesem Grund ist ein schlüssiges Erlösmodell unerlässlich, wobei nachfolgend zwischen Mittelherkunft und Mittelverwendung unterschieden wird.

Die **Mittelverwendung** wird von der Deutschen Gesellschaft für Organisation in Geschäftsbesorgung für die drei Trägergesellschaften vorgenommen. Hierunter fallen zum einen die in der Anlaufphase zu deckenden **Investitionskosten**, zum anderen die **Kosten des laufenden Betriebs**.

Die **Mittel für den laufenden Betrieb** sollen sich so weit wie möglich aus der Plattform selbst generieren. **Erlöse** werden hier sowohl durch den Verkauf von Webcents als auch durch Werbeeinnahmen für Bannerschaltung oder die Einstellung von Firmenprofilen erzielt. **Ausgaben** im laufenden Betrieb fallen vor allem für die Tätigkeit der Wissens-

manager sowie den technischen Betrieb der Plattform an. Sollte eine Unterdeckung resultieren, so stehen die drei Trägergesellschaften dafür ein. Im Gegenzug können sie ihren Mitgliedern Freikontingente an Webcents für die Nutzung des Portals zur Verfügung stellen. Sollten Überschüsse erwirtschaftet werden, so kommen diese ebenfalls den Trägergesellschaften zu Gute, die damit andere satzungskonforme Aktivitäten finanzieren können.

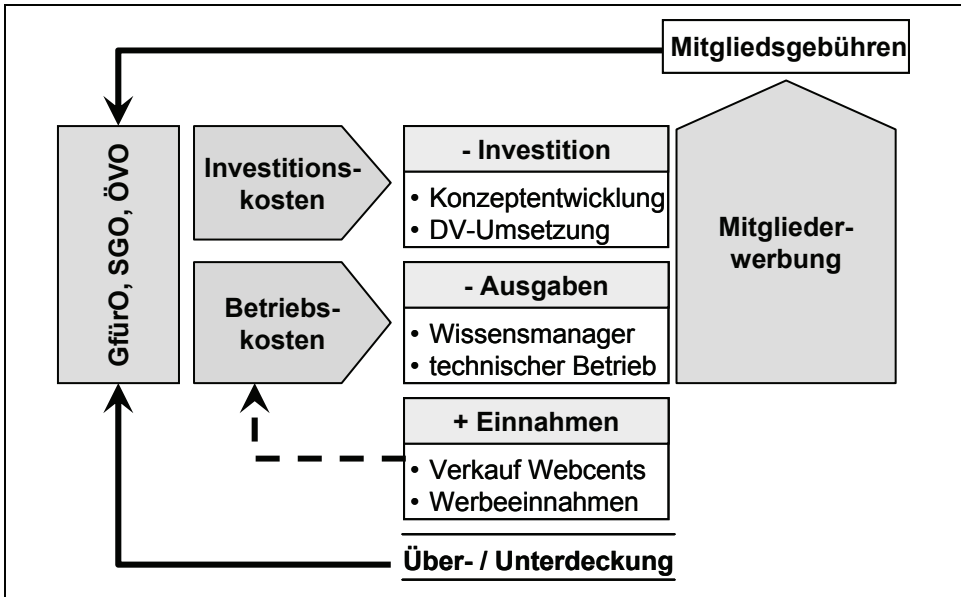


Abb. 5: Mittelherkunft und Mittelverwendung im Erlösmodell des **org-portal.org**

4. Fazit und Ausblick

Wenn es gelingt, dieses Wertschöpfungsnetzwerk erfolgreich zu betreiben, ergeben sich für die beteiligten Gesellschaften erhebliche Vorteile, die dazu beitragen, ihre Position in den jeweiligen Ländern deutlich zu festigen und auszubauen.

Mit einem vertretbaren finanziellen Aufwand wird ein qualitativ **hochwertiges System des Wissensmanagements** aufgebaut und mit Inhalten gefüllt. Je besser das Angebot wird, desto größer ist für die Nutzer der Anreiz, sich am Austausch des Wissens zu beteiligen, desto größer ist die Chance der Gesellschaften, neue Mitglieder zu gewinnen.

Bestehende **Kernkompetenzen der drei Gesellschaften** werden noch ausgebaut. Durch die Spezialisierung entwickeln sie sich zunehmend komplementär. Die gegenseitige Abhängigkeit der Gesellschaften steigt, was vordergründig als ein Nachteil angesehen werden könnte, was aber einem nachhaltigen Leistungsangebot eher dienlich ist. Durch die internationale Zusammenarbeit können in einer späteren Phase weitere Landesgesellschaften des europäischen und außereuropäischen Auslands integriert werden. Damit wird das Risiko für die beteiligten Gesellschaften nochmals verringert, die Qualität des inhaltlichen Angebots steigt.

Da die deutsche Gesellschaft die Gesamtkoordination des Netzwerkes übernimmt, werden sich Netzwerkkompetenzen primär in Deutschland, über die gemeinsamen Steuerungsgremien aber auch bei den anderen Gesellschaften entwickeln.

Für die Mitglieder der Gesellschaften, wie auch für die allgemeine, fachlich interessierte Öffentlichkeit als Kunden des Netzwerkes ergeben sich erhebliche Vorteile. Das Netzwerk bietet ein(e)

- umfassendes System fachlich relevanter, aufbereiteter Informationen
- hochwertiges Angebot an Wissen und Erfahrung durch Spezialisierung und Instituti-onalisierung der Qualitätssicherung
- internationale Perspektive
- Grundlage für den Aufbau eines persönlichen Netzwerkes (Kontakte zu den Autoren der Beiträge)
- Plattform für persönliches Marketing.

Für die Mitglieder sind diese Leistungen zudem weitgehend bereits durch die Mitgliedsbeiträge abgegolten.

Je besser es gelingt, ein qualitativ hoch stehendes Angebot zu einer Vielzahl relevanter Themen auf der Plattform bereit zu stellen, desto größer wird die Eigendynamik von Angebot und Nachfrage. Und damit steigt der Nutzen des Wertschöpfungsnetzwerkes für die Anwender wie für die im Netzwerk kooperierenden Gesellschaften.

Möglichkeiten der Wertschöpfungssteigerung durch Public Private Partnership

1. Governance im 21. Jahrhundert	436
2. Das IOP-Modell als integrativer Führungsansatz	437
2.1 Die Steuerungsebenen im öffentlichen Sektor	438
2.2 Strategie-, Struktur- und Kulturwandel	440
2.3 Wertschöpfungsprozess einer öffentlichen Institution	441
3. Wertschöpfung durch Public Private Partnership	443
3.1 Begriff und Merkmale von PPP	443
3.2 Aufgabenfelder und Kooperationsziele	445
3.3 Risikoverteilung und Risikomanagement in PPP's	446
4. Beispiele von Public Private Partnership	449
4.1 Wirtschaftsförderung: Greater Zurich Area	449
4.2 Bildung: PPP Schulen im Netz	450
4.3 Verteidigung: PPP bei der Bundeswehr	453
5. Fazit	455

1. Governance im 21. Jahrhundert

Längst sind die Zeiten vorbei, als die staatliche Verwaltung für ihre zumeist scharf abgegrenzten Aufgabenbereiche in vollkommener Eigenregie verantwortlich war. Dieser **Strukturwandel öffentlicher Institutionen** ist aus einer weiten Perspektive der sich abzeichnenden Umsystemveränderungen zu betrachten. Die grundlegenden Veränderungen im Staatsverständnis moderner Dienstleistungsnationen seit Beginn der 1990er Jahre kann daher als Folge mehrerer Krisenerscheinungen gesehen werden (vgl. Albrow 2001, S.183ff.; Coombes 1998, S.20ff.; Thom/Ritz 2000, S.26ff.).

- **Legitimationskrise:** Die Möglichkeiten des Verwaltungsstaats reichen nicht mehr aus, die anstehenden Probleme der Marktwirtschaft selbständig zu lösen, weshalb die Legitimation des Verwaltungsstaats in Frage gestellt wird.
- **Interdependenzkrise:** Die bisherigen Führungsformen im Verwaltungsstaat sind nicht geeignet, die Interdependenzen zwischen supranationalen Entwicklungen mit dem gleichzeitig anzutreffenden neuen Regionalismus zu bewältigen.
- **Leistungskrise:** Überbeanspruchung und falscher Einsatz des staatlichen Leistungsapparats als Folge gesellschaftlicher Entwicklungen und in Konsequenz unproduktiver Umverteilung von Ressourcen im sozial-liberalen Marktsystem.

Um den daraus resultierenden gesellschaftlichen Problemen optimal begegnen zu können, wird der staatlichen Organisation und Moderation von Wissen sowie der dazu notwendigen Expertise eine entscheidende Bedeutung zukommen (vgl. Willke 2000). Weniger die funktionale Differenzierung und streng hierarchische Ordnung wird künftig den modernen Staat prägen als vielmehr eine Ordnung, die durch das Nebeneinander und die Verknüpfung vieler gesellschaftlicher Teilsysteme gekennzeichnet ist. Es herrscht nicht mehr das Primat der staatlichen Leistungserbringung in allen dem Staat oft historisch bzw. politisch zugeteilten Bereichen, sondern ein weites **Subsidiaritätsprinzip**, das sich über die staatlichen Leistungsträger hinaus auf alle gesellschaftlichen Leistungserbringer ausdehnt.

Einen zentralen Anstoß in die Richtung der laufenden Wandlungsprozesse hat sicherlich das aus Neuseeland stammende **New Public Management (NPM)** gegeben (vgl. Thom/Ritz 2000; Ritz 2003). Die u.a. in der Institutionenökonomie und im Managerialismus liegenden theoretischen Grundlagen von NPM führen zu Spannungsfeldern mit den Grundprinzipien des modernen Staats. NPM fordert im Grundsatz eine Abschwächung der Gesetzesdichte zu Gunsten stärkerer Finalprogrammierung und Überprüfung durch Leistungs- und Wirkungskontrollen, was einem Abbau des Legalitätsprinzips (Rechtsetzung vom demokratisch legitimierten Gesetzgeber) gleich kommt.

Es zeichnet sich gegenwärtig ein Versuch ab, diese gegensätzlichen Staatsideen und dadurch auch den bisher ideologisch festgelegten Widerspruch zwischen wohlfahrtsmaxi-

mierenden und neoliberalen marktorientierten Staatssystemen durch den **Gewährleistungsstaat** zu überwinden (vgl. Mastronardi/Schedler 1998, S.5ff.). Dieser zeichnet sich im Gegensatz zum bisherigen Wohlfahrtsstaat dadurch aus, dass sich die Leistungstiefe auf staatliche Kernaufgaben beschränkt und folglich einen nicht zu unterschätzenden Strukturwandel für die staatlichen Leistungserbringer zur Folge haben wird. Die Autonomie für die Verwaltung ist größer als im bisherigen Staatsgebilde, woraus u. a. eine stärkere Verantwortungsteilung zwischen öffentlicher und privater Hand resultiert.

Eine spezielle Form der hier angesprochenen Arbeitsteilung ist die so genannte **Public Private Partnership (PPP)**. Der vorliegende Beitrag ordnet diese Form der gemeinsamen Aufgabenerfüllung durch öffentliche und private Hand in das IOP-Führungsmodell für den öffentlichen Sektor ein, zeigt Merkmale und Anwendungsfelder von PPP auf und erläutert diese anhand von ausgewählten Beispielen.

2. Das IOP-Modell als integrativer Führungsansatz

Bei dem an der Universität Bern entwickelten IOP-Modell (vgl. Thom/Ritz 2000) handelt es sich um einen **integrativen Führungsansatz**, der die sich verändernden Organisationseinheiten als gesamtes soziales System erfasst. Ansatzpunkte zur Problemlösung und zur Bewältigung des notwendigen Strategie-, Struktur- und Kulturwandels liegen in den Führungsbereichen des Innovations-, Organisations- und des Personalmanagements (I O P) sowie deren Maßnahmen vor dem Hintergrund realer Bedingungsgrößen im externen Umfeld einer Verwaltungseinheit oder innerhalb dieser Institution (vgl. Abb. 1).

Analog zur Trennung von Strategie und Operation in der Privatwirtschaft werden im IOP-Modell für das politisch-administrative System die **Ebenen der politischen und der betrieblichen Steuerung** unterschieden. Die Arbeitsteilung erfolgt ähnlich einer Managementholding in eine ziel- und wirkungsorientierte Führung durch die politischen Gremien (Parlament, Regierung) und eine effiziente und effektive Steuerung der betrieblichen Prozesse durch verwaltungsinterne und -externe Stellen.

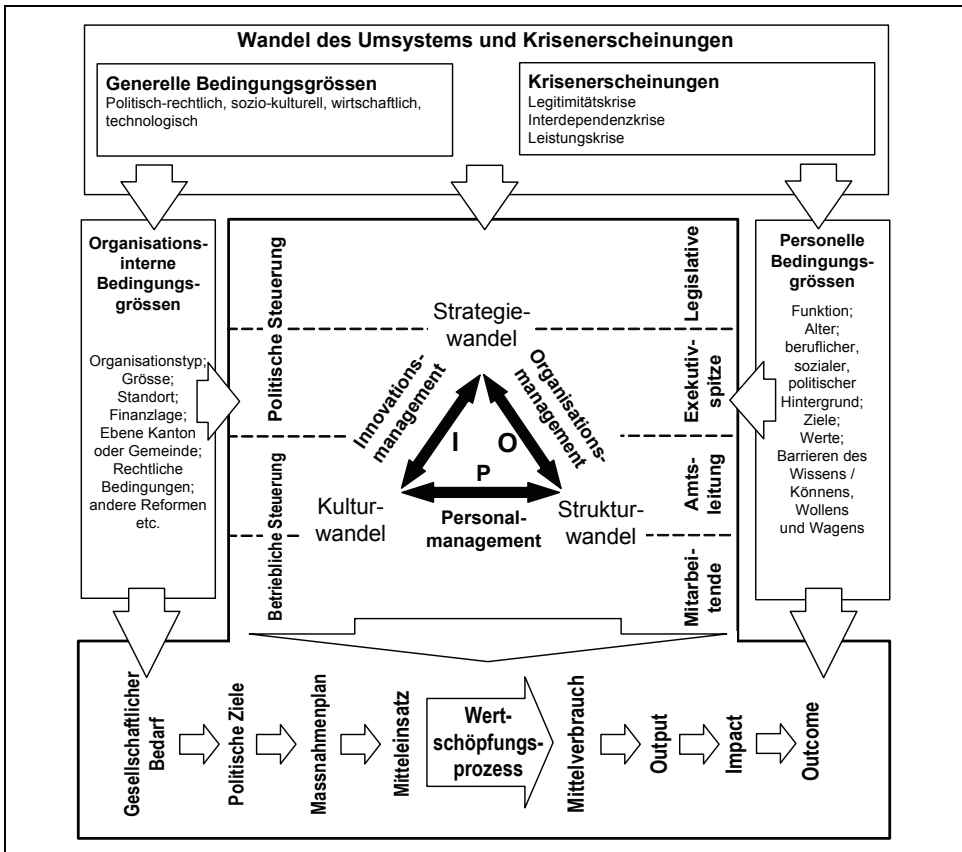


Abb. 1: Das IOP-Modell zur Steuerung von Strategie-, Struktur- und Kulturwandel (vgl. Thom/Ritz 2000)

2.1 Die Steuerungsebenen im öffentlichen Sektor

Grundsätzlich laufen Veränderungsprozesse im öffentlichen Sektor auf den zwei Ebenen der politischen und der betrieblichen Steuerung ab (vgl. auch im Folgenden Thom/Ritz 2000, S.70ff.). Der **politischen Steuerungsebene** stehen die grundlegenden Entscheidungen zu, welche der Verwaltungseinheit den wegweisenden Orientierungsrahmen vorgeben (vgl. Abb. 2). Zu den Aufgabenbereichen der politischen Steuerungsebene gehören insbesondere die Führungsfunktionen der Information, Koordination, Planung, Entscheidung, Mittelbeschaffung, der Organisation und der Konsensschaffung (vgl. Ell-

wein 1976, S.173ff.). Diese Steuerungsfunktionen werden aus dem englischsprachigen Raum ergänzt durch die Missions- oder auch Visionsfunktion der Führungsarbeit (vgl. Osborne/Gaebler 1992, S.113ff.).

Politische Steuerungsebene	Betriebliche Steuerungsebene
<ul style="list-style-type: none"> ■ Strategische Zielbildung und Planung zur Lösung zukünftiger Probleme unter Einbezug gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Interessengruppen, ■ Festlegung der erwarteten Wirkungen, ■ Gesamtplanung der Outputs zur Erreichung der Wirkungen, ■ Überwachung (Monitoring, Evaluation) der Umsetzung festgelegter Ziele. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Strategieverantwortung im Sinne der betrieblichen (nicht politischen) Strategie- und Zielfindung, ■ Moderation geeigneter Kommunikations- und Leistungsprozesse, ■ Ergebnisverantwortung für die Erreichung der vereinbarten Outputs, ■ Finanzverantwortung über die Einhaltung der Budgetvorgaben, ■ Führungs- und Förderungsverantwortung für die Mitarbeitenden.

Abb. 2: Kernaufgaben der politischen und betrieblichen Steuerungsebene

Die Ebene der einzelnen Verwaltungseinheit wird im IOP-Modell **betriebliche Steuerungsebene** genannt. Sie ist für die konkrete Umsetzung der auf der politischen Steuerungsebene festgelegten Leistungs- und Wirkungsziele verantwortlich. Sie umfasst alle Einheiten, die im Kontraktverhältnis mit der politischen Steuerungsebene stehen und dieser Kontrakt setzt ebenfalls den Rahmen für ein konkretes Veränderungsvorhaben. Welche institutionelle Rechtsform (Verwaltungseinheit der Zentralverwaltung, mit Leistungsauftrag und Globalbudget geführte Organisation, halbstaatliche Einheit, Netzwerke oder Kooperationen) diese Einheiten besitzen, ist für die eigentliche Autonomie nicht entscheidend. Die Verantwortung für diese neue Autonomie liegt in erster Linie bei der Amts- bzw. Betriebsleitung, die ihre Ergebnis-, Finanz- und Führungsverantwortung durch entsprechende Controlling- bzw. Beurteilungsprozesse ausübt.

Die **Interdependenzen** zwischen den beiden Steuerungsebenen werden anhand der Unterscheidung von Output (Leistungen, betriebliche Ebene), Impact (Einwirkung auf Betroffene) und Outcome (gesellschaftlich relevante Wirkungen, politische Ebene) verdeutlicht (vgl. Thom/Ritz 2000, S.219f.; Ritz 2003). Auf der betrieblichen Ebene verhandelt beispielsweise die Amtsleitung mit den übergeordneten Instanzen der politischen Führung die zu erbringenden Outputs (Leistungen) auf der Basis eines nachvollziehbaren Ziel-Mittel-Zusammenhangs mit den Outcomes (gesellschaftlich relevante Wirkungen). Für die Outputs trägt die Amtsleitung die Ergebnisverantwortung, nicht aber für die Outcomes, welche unterschiedlichen externen Einflüssen unterliegen, die im besonderen Maße von der Politik in die Zielvorgaben miteinbezogen werden müssen (finalorientierte Gesetzgebung).

2.2 Strategie-, Struktur- und Kulturwandel

Bei jedem organisatorischen Gestaltungsvorgang geht es in erster Linie einmal um die Frage nach den grundsätzlichen Zielen der Verwaltungseinheit und ihrer zukünftigen Aktivitäten. Welches ist die Grundaufgabe? Welche Leistungen sollen von anderen Vollzugsstellen erfüllt werden, welche in Kooperation? Welche politischen Ziele und damit beabsichtigten Wirkungen stehen im Vordergrund? Solche Fragestellungen gehören zur Strategiebildung und -festlegung. Daneben werden diejenigen Aufgabenbereiche angesprochen, die den generellen Orientierungsrahmen einer Verwaltungsorganisation bestimmen, damit das Handeln aller beteiligten und betroffenen Personen auf zukünftige Problemlösungen ausgerichtet werden kann. Wir bezeichnen im Folgenden die Veränderungen in diesem Bereich als **Strategiewandel**.

Verändern sich die Ziele, dann hat das im optimalen Fall auch eine Veränderung der organisatorischen Regeln (z.B. Pflichtenhefte, Aufgaben-, Kompetenz- und Verantwortungsprofile) der Institution zur Folge. Wer hat welche Verantwortung hinsichtlich der zu erreichenden Ziele? Wie unterstützen die Arbeitsabläufe die anvisierten Ziele am besten? Welche Steuerungs- und Kontrollinstrumente sind dazu notwendig? Beziehungsweise gibt es Widersprüche, Zielkonflikte oder Überlagerungen zwischen den verschiedenen Handlungsstrategien zur Erreichung der strategischen Ziele und wie lassen sich diese möglichst vermeiden? Veränderungen bei den Strukturen, Prozessen, Instrumenten oder institutionellen Regeln werden dem **Strukturwandel** zugeordnet.

Eine dritte Kategorie von Fragestellungen an die Führung der Institution nach dem Veränderungsprozess umfasst die zentralen Wertgrundlagen und Verhaltensweisen, die zur Erreichung der strategischen Ziele notwendig sind. Welche Werte bilden das Fundament der Organisation im Hinblick auf die Ziele der Institution? Mit welchen Mitteln und Maßnahmen fördert die Institution solche Werthaltungen? In welche Richtung müssen sich die Werte und Verhaltensweisen aller Leitenden, Beteiligten und Betroffenen des Veränderungsprozesses ändern, um die mittels des Strategiewandels angestrebten Ziele erreichen zu können? Fördern wir Einstellungen und pflegen wir Werte, die den intendierten Zielen entgegenlaufen? Die bewusste oder unbewusste Veränderung der Werthaltungen von Personen und dadurch letztlich der Gesamteinstitution wird als **Kulturwandel** bezeichnet.

Die Autoren vertreten die Ansicht, dass nur die **integrierte Sicht** und der vollständige Einbezug der Veränderung von Oberzielen (Strategiewandel), Instrumenten, Prozessen und Strukturen (Strukturwandel) sowie von Werten und Verhalten (Kulturwandel) zum Gelingen eines Veränderungsprojekts – wie z.B. dem Aufbau einer PPP – beitragen. In Abb. 1 wurde dieser Zusammenhang der drei Elemente des Strategie-, Struktur- und Kulturwandels schematisch dargestellt.

2.3 Wertschöpfungsprozess einer öffentlichen Institution

Ausgehend vom Gedanken Porters, dass die Wertkettenanalyse dazu dient, existierende oder beabsichtigte Wettbewerbsvorteile auf der Angebotsebene zu identifizieren (vgl. Porter 1992, S.62ff.), stellt sich die grundlegende Frage, woraus die **Wertschöpfungskette einer öffentlichen Institution** besteht. Während eine Wertschöpfungskette im privaten Sektor ein System aus unterschiedlichen technischen und ökonomischen Aktivitäten darstellt (vgl. Gaitanides 1992), definieren wir die Wertschöpfungskette im öffentlichen Sektor als System, bestehend aus gesellschaftlichen, politischen, ökonomischen und technischen Aktivitäten einer Institution der politischen und betrieblichen Steuerungsebene. Sie können aber auch Institutionen übergreifender Natur sein. Der Wertschöpfungsprozess im öffentlichen Sektor muss einen gesellschaftlichen und politikrelevanten Zusatznutzen schaffen, für welchen die Politik bereit ist, Gelder zur Verfügung zu stellen (vgl. Hunziker 1999, S.98).

Ein wesentlicher Unterschied zwischen staatlicher und privatwirtschaftlicher Leistungserstellung besteht in Bezug auf den **fehlenden Preismechanismus** bzw. oft unentgeltlich abgegebene Leistungsströme (vgl. Eichhorn 1987, S.134). Von daher kommt dem Institutionen übergreifenden Charakter der Wertkette im öffentlichen Sektor eine besondere Bedeutung zu. Grünig/Kühn schlagen vor, „... im Sinne der rückwärtsschreitenden Problemidentifikation von den Angebotsvorteilen über die Wertkette auf die nutzenstiftenden Ressourcen zu schließen.“ (Grünig/Kühn 2000, S.382). Hieraus wird besonders gut erkennbar, dass die Leistungsvorteile bzw. die optimale Nutzenstiftung öffentlicher Institutionen in engem Zusammenhang mit den materiellen und immateriellen Ressourcen privatwirtschaftlicher und gesellschaftlicher Aktivitäten stehen. Auf der Seite des Leistungsprozesses gilt es daher, die erbrachten Outputs nicht primär auf die Nachfrager und deren Bereitschaft zur Zahlung auszurichten. Es geht folglich weniger um die Schaffung konkreter Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenzorganisationen (außer bspw. beim Standortwettbewerb), sondern um die richtige Einflussnahme auf die von der Leistung Betroffenen (Impact) zur **Erzielung einer gesamtgesellschaftlichen Wirkung** (Outcome), die zu langfristigen Verbesserungen gesellschaftlicher Rahmenbedingungen bzw. einer Nutzensteigerung beitragen. Die staatliche bzw. öffentliche Wertschöpfung besteht häufig aus einer Kombination politischer und verwaltungsinterner Aktivitäten. Zusätzlich stellt sich immer öfter die Frage nach einer angemessenen Integration verschiedener Interessengruppen, allen voran der Bürger in den politisch-administrativen Steuerungsprozess (Public Engagement). Im Mittelpunkt steht der durchgehende Wertschöpfungsprozess vom Gesellschaftsbedarf über die Legislative und Exekutive bis zum daraus resultierenden Bürgernutzen (vgl. Ritz 2003, S.178ff.).

Abgesehen von diesen spezifischen Merkmalen der Wertschöpfung im öffentlichen Sektor innerhalb des Leistungsprozesses verhält sich auch der **Planungsprozess bei der staatlichen Leistungserbringung** grundsätzlich anders. Im politischen Planungsprozess werden die gesellschaftlichen Bedürfnisse anhand Gesetzgebung, politischer Programme

oder in Form von Zielen für die Exekutive konkretisiert. Die Festlegung von Maßnahmenplänen und damit verbundenen Kosten stellen die Rahmenbedingungen für die verwaltungsinterne Leistungserstellung dar. Die rückwärtsgerichtete Problemidentifikation vom Angebot auf den notwendigen Ressourceneinsatz stellt keinen (rationalen) Managemententscheid dar, sondern eine demokratisch gefällte Entscheidung zwischen allen Beteiligten im politischen Prozess. Mehrheitsverhältnisse bestimmen über die zu verfolgende Problemlösung bzw. über jene Werte, die durch Verwaltungsakte und -leistungen geschaffen werden sollen. Inwiefern letztlich ein kausaler Zusammenhang zwischen dem öffentlichen Leistungsangebot bzw. dem staatlichen Eingriff und den gesellschaftlichen Veränderungen besteht, ist im Vergleich zu Umsatz- und Gewinnzahlen einer Unternehmung viel schwieriger zu bestimmen, da vielfältige Nebenwirkungen existieren.

Die **Ressourcenebene** unterscheidet sich bei öffentlichen Institutionen oft von jener einer privatwirtschaftlichen Organisation. Vielfach geht es schlichtweg nur um die Umverteilung von Geldern oder es wird der Vollzug von Rechtsakten beaufsichtigt, d.h. der Beschaffung von Ressourcen kommt eine untergeordnete Bedeutung zu. Es existieren jedoch auch vielfältige produktionsnahe Betriebe (z.B. Tiefbauamt, Landeskartenherstellung), die sich sowohl auf der Ressourcen- als auch auf der Angebotsebene im freien Markt bewegen. Die meisten Prozesse staatlicher Verwaltungen haben jedoch einen großen Bedarf an Informationen und Wissen. Diese immateriellen Ressourcen sind schwieriger zu beschaffen und sind größtenteils innerhalb der Verwaltung oder dann auf der Seite der externen Anspruchsgruppen auffindbar. Sie stellen eine wichtige Voraussetzung für Neuerungen und Innovationsprozesse im öffentlichen Sektor dar.

Öffentliche Institutionen entwickeln vielfach **spezifische Kern- bzw. Wissenskompetenzen**, die außerhalb des staatlichen Sektors selten vorhanden sind und aufgrund des staatlichen Monopols auch nicht entwickelt werden. Gleichzeitig gilt es jedoch immer von neuem zu prüfen, welche Elemente der Wertschöpfungskette durch eigenständige oder fremde Aufgabenwahrnehmung erbracht werden sollen (z.B. durch Outsourcing, Contracting Out, Privatisierung).

Im Folgenden konzentriert sich die Analyse auf die **Verknüpfung der Kernkompetenzen mit externem Wissen** in Form einer Public Private Partnership (PPP). Dieser Zusammenschluss der Ressourcen und Kompetenzen kann zu einer erhöhten Effizienz sowie Effektivität der staatlichen Leistungserbringung führen und zusätzliche Innovationskraft generieren. Wie lassen sich vor diesem Hintergrund die Wertschöpfungskette sowie deren Schnittstellen zur Ressourcen- oder Angebotsebene im Falle staatlicher Leistungserbringung aus einer Innovationsperspektive optimieren? Wie können nicht über die Nachfragemenge steuerbare Leistungsmerkmale und deren Qualitätserfordernisse verbessert werden? Neben den vielfältigen Möglichkeiten durch Qualitätsmanagement, Controlling-Regelkreise, Evaluationen, Benchmarking oder Befragungen Bürgerbedürfnisse zu erfassen sowie Innovations-, Kosten- und Leistungspotenziale zu realisieren, stellt sich angesichts der eingangs erwähnten Entwicklung in der Gouvernanz hochkom-

plexer Dienstleistungsnationen die PPP als eine viel versprechende Variante zur Steigerung der Wertschöpfung im politisch-administrativen System dar.

3. Wertschöpfung durch Public Private Partnership

3.1 Begriff und Merkmale von PPP

Anhand des Phasenschemas im IOP-Modell lässt sich ableiten, dass letztlich die Outcome-Ziele strategisch relevant sind (vgl. Abb. 1). Die Festlegung der wichtigsten politischen Ziele ist das Ergebnis des politischen Willensbildungsprozesses. Die Diskussion, Definition, Entwicklung und Anpassung solcher Outcome-Ziele ist entscheidend für eine öffentliche Institution und ihre verwaltungsinterne Strategiebildung. Sind die strategischen Ziele einmal festgelegt, müssen die gesamte Leistungskette und die darin zu treffenden Entscheidungen auf die Ziele abgestimmt werden. Die zielorientierte Aufgabenerfüllung kann dabei sowohl in Eigenleistung als auch in Kooperation erfolgen (vgl. Thom/Ritz 2000, S.209ff.).

Grundsätzlich wird unter PPP die freiwillige Kooperation bzw. **institutionalisierte Zusammenarbeit zwischen Staat und Privatwirtschaft** verstanden (vgl. Budäus/Eichhorn 1997). Die Zusammenlegung beidseitiger Zwecke zur Erreichung komplementärer Ziele erfolgt vor dem Hintergrund sich ergänzender Kompetenzen.

Die Festlegung, welche Prozesselemente im Rahmen einer PPP erbracht werden sollen und welche nicht, hängt von der **Steuerbarkeit und Ressourcenkontrolle** dieser Entscheidungen ab. Politisch gewollte Leistungsmerkmale von Teilaufgaben und Prozesselementen der Leistungskette müssen von der Institution selbst gesteuert werden können. Das heißt, die entsprechenden Ziele müssen gesetzt sowie durchgesetzt und die Zielerreichung muss einseitig überwacht werden können. Im Rahmen von PPP ist die Steuerung auf die Kooperationspartner so verteilt, dass deren Identität und Verantwortung gewahrt bleibt. Die Leistungsverantwortung für eine PPP wird dem Staat nicht entzogen, sondern je nach Ressourcenspezifität auf die beteiligten Partner verteilt. Demgegenüber wird bei nicht unter PPP gehörenden Formen der öffentlichen Aufgabenwahrnehmung, wie Privatisierung oder Contracting Out, bewusst ein Teil der Leistungsverantwortung der öffentlichen Hand an die Privatwirtschaft abgegeben (vgl. Brede 2001, S.39ff.).

Über die Initiation, Moderation oder Rahmenfestsetzung durch den Staat wird gewährleistet, dass sich eine PPP nicht zuungunsten des öffentlichen Sektors auswirkt. Dies geschieht durch eine anfänglich zumindest informelle, danach jedoch **vertragliche Forma-**

lisierung der Zusammenarbeit, welche die stärkste Bindung durch die Gründung einer neuen Gesellschaft mit staatlicher und privater Beteiligung erreicht.

PPP's erfordern **Zielkomplementarität** und **beidseitigen Know how-Transfer**. Bereits die Initiierung einer PPP bedarf eines gemeinsamen Ziels und nicht der auf Autorität basierenden Intervention. Insofern sind PPP's typischerweise markt- oder netzwerkkoordinierte bzw. auf Mischformen davon basierende Kooperationsformen. Aus einer Nachhaltigkeitsperspektive sind Netzwerklösungen am zweckmäßigsten, sie fördern die Zielkomplementarität auf lange Frist und profitieren vom freiwilligen großen Engagement der PPP-Partner. Das bei mehreren Netzwerkpartnern vielschichtige Beziehungsgeflecht trägt jedoch zu komplexeren Koordinationsprozessen bei und unterliegt der Gefahr labiler und instabiler Beziehungen. Im Gegensatz dazu ermöglicht die Marktlösung eine relativ einfache, individuelle Gestaltung der PPP.

Zur Wahrung der Wettbewerbsneutralität und des Gemeinwohls muss der Staat auf die langfristige Einbindung der PPP-Partner in **Verantwortungs- und Ressourcengemeinschaften** achten. PPP's können im spezifischen Fall dynamische, krisenanfällige und im ungünstigen Fall labile Systeme darstellen. Es muss vermieden werden, dass ein Kooperationsergebnis nur die Interessen der PPP-Partner zufrieden stellt, aber zu Lasten Dritter, insbesondere der Bürger geht (vgl. Wyss 2002). Gleichzeitig resultieren aus einer PPP beidseitige Synergievorteile, deren Niveau durch alleinige Aufgabenwahrnehmung nicht erreicht werden kann.

Oftmals einhergehend mit der Erschließung von Synergien ist die **hohe Spezifität der zugehörigen Ressourcen**. Dadurch werden die Bindungserfordernisse für mögliche PPP-Partner umso größer. Wer solch spezifische Leistungen mit entwickelt, erstellt und anbietet, benötigt langfristige Sicherungen, Verträge und Garantien, andererseits lohnt sich das Engagement nicht. Wird die Leistung nicht mehr nachgefragt, hat der Erbringer keine oder nur noch verlustbringende Verwendungsmöglichkeiten für die Leistung und die im Laufe der Zeit angeeigneten spezifischen Kompetenzen.

Das staatliche Aufgabenfeld führt häufig zu Kontraktregelungen mit impliziten Auftraggeber- (Staat) und Auftragnehmer-Rollen (Privater). Dies fördert die **kalkulatorische Grundhaltung** im Engagement der Partner. Gleichzeitig droht die Gefahr der asymmetrischen Informationsverteilung (vgl. Arrow 1984; Picot et al. 1997, S.82ff.). Tendenziell liegt eher eine Informationsasymmetrie zuungunsten des privaten Partners vor. Aufgrund des begrenzten Vertrauens und der oft nur partiellen Zielkomplementarität existieren daher auch Risiken, beispielsweise ungenügende Kenntnis der Qualitätseigenschaften, fehlende Kontrollmöglichkeiten der Leistungserbringung sowie der längerfristigen Absichten des Partners. Modellhaft ausgewogene PPP's existieren in der Praxis selten (vgl. Lienhard et al. 2003).

PPP's sind auf eine hohe **organisatorische Flexibilität** angewiesen, um die damit verbundenen Synergievorteile und Innovationswirkungen voll entfalten zu können. Allzu stabile Regelungsmechanismen, bspw. die eher starre Einbindung von PPP's in ein ge-

setzliches Regelwerk, gefährden den notwendigen Handlungsspielraum. Ein rechtlicher Orientierungsrahmen scheint aber mit anwachsender Interaktionshäufigkeit, steigendem Güter- bzw. Finanzvolumen und zunehmender politischer Bedeutung empfehlenswert zu sein. Kontraktlösungen hingegen ermöglichen den individuellen Freiraum der PPP-Partner, weisen eine vergleichsweise einfache und stabile Struktur auf.

3.2 Aufgabenfelder und Kooperationsziele

Die Aufgabenerfüllung von PPP's erstreckt sich auf Handlungsfelder, die der Erreichung der jeweiligen politischen Zielsetzungen dienen. Insofern ist der **Anwendungsbereich** von PPP's auf der betrieblichen Ebene **nicht a priori festgelegt**, sondern kann je nach politisch-gesellschaftlicher Willensbildung über die Zeit variieren und weitet sich gegenwärtig aus (vgl. auch Abb. 3).

Im Mittelpunkt der Kooperationsziele steht in allen genannten Aufgabengebieten primär die auf das Anwendungsfeld bezogene **Funktionsergänzung** durch komplementäre Aktivitäten. Gleichzeitig ist die Versorgungssicherheit ein Anliegen des Staats, welcher angemessene Versorgungskosten nur noch durch die Kooperation mit Privaten erreicht. Daneben stellt sich vielfach auch die Frage des Standortmarketings, das mit PPP dynamischer und wirkungsvoller realisiert werden kann als durch alleinige Staatsaktivität. PPP's ermöglichen im Weiteren den Transfer von privaten Managementtechniken, Instrumenten und Handlungsweisen in den öffentlichen Sektor, deren Übernahme durch den Staat sorgfältig geprüft werden soll, wozu sich u.a. PPP's eignen können.

Trotz viel gelobter Kooperationsziele und -synergien muss davor gewarnt werden, dass PPP's in jedem Fall kostengünstigere und effektivere Varianten der Aufgabenwahrnehmung darstellen. Es gilt situativ abzuwägen, ob die Kooperationsanstrengungen und der laufend anfallende Kooperationsaufwand nicht zu hohe **Transaktionskosten** generieren. Vielfach steht den Anbahnungskosten im Vorfeld der PPP, den Verhandlungs- und Vereinbarungskosten zur institutionellen und rechtlichen Regelung sowie den ex post anfallenden Kontroll- und laufenden Anpassungskosten ein nicht genau abschätzbarer Nutzen gegenüber. Von daher hängen die Kostenverteilung, das Engagement und die eingebrachten Ressourcen in eine PPP jeweils stark von ursprünglichen Initiierungsinteressen, dem gegenseitigen Vertrauen sowie dem Nutzen jedes Partners ab.

PPP-Aufgabenfeld	Kooperationsziel
Beschäftigungs-, Qualifizierungsinitiativen	Beschäftigungsförderung, Kontaktherstellung zwischen Akteuren
Infrastruktur, Tourismus	Verbesserung der Infrastrukturen (Verkehrsverbindungen, -angebot), Standortmarketing
Kultur	Erhaltung, Verbesserung des Angebots, Kulturförderung, Standortmarketing
Technik, Industrie	Technologieförderung, -transfer, Zugang zu Förderprogrammen, Vernetzung
Umweltschutz	Verbesserung von Ver- und Entsorgungsstrukturen, Landschaftsschutz
Wirtschaftsförderung	Verbesserung der Wirtschaftsförderung, Ansiedelung von Betrieben, Kundenzugang für Privatwirtschaft, Standortmarketing
Gesundheit	Versorgungsdichte, Altersversorgung (spitalexterne Versorgung), Know how-Transfer
Bildung	Angebotsweiterung, Förderung von Infrastruktur (Informatik, Sportanlagen usw.)
Sozialpolitik	Drogen-, Armutsbekämpfung, Zusammenarbeit mit kirchlichen Institutionen
Entwicklungspolitik	Infrastrukturaufbau, Privatisierung ursprünglich staatlicher Einrichtungen, Schulung
Verteidigung	Optimierung Material- und Immobilienverwaltung

Abb. 3: PPP-Aufgabenfelder und Kooperationsziele

3.3 Risikoverteilung und Risikomanagement in PPP's

PPP bezeichnet einen kooperativen Ansatz zur Aufgabenwahrnehmung zwischen Staat und Dritten als gleichwertigen Partnern. Trotz Zielkomplementarität im optimalen Fall und großem Vertrauen zwischen den Partnern bestehen Risiken was die längerfristige Entwicklung des gleichgerichteten Interesses, des gegenseitigen Nutzens und der gleichwertigen Ausgangslage anbelangt. Unter Risiken einer PPP sind Misserfolgskfaktoren wie z.B. die ausbleibende Nachfrage oder fehlendes Engagement der PPP-Partner zu verstehen. Gemäß dem komplementären Interesse gilt es, auch das gemeinsame Risiko durch ein **Risk Sharing** auf alle Beteiligten an der PPP möglichst breit zu verteilen. Eine faire

und wirkungsvolle Risikoteilung erfordert vor der vertraglichen Festlegung der PPP eine Identifikation der potenziellen Risiken und einen Vorschlag für die Verantwortungsübernahmen im Krisenfall. Sinnvollerweise werden die Risikoanteile gemäß dem Grundsatz aufgeteilt, dass derjenige das Risiko trägt, der dies in Anbetracht von Vermeidungs-, Verminderungs- und Überwälzungsmöglichkeiten am kostengünstigsten zu tun vermag (vgl. Hildebrandt/Tegner 1998).

Die Risikodimensionen einer PPP lassen sich einteilen in technische, wirtschaftliche, politische und Force-Majeure-Risiken (vgl. Abb. 4, ausführlich Meeder 2000 und dort zit. Lit.).

Bei der vertraglichen PPP-Gestaltung und beim Risk Sharing zeichnet sich zwischen den öffentlichen und den privaten Partnern oft eine Risikoteilung ab, indem der private Partner die technischen und/oder die wirtschaftlichen Risiken zu tragen bereit ist. Im Gegenzug muss die öffentliche Institution jedoch den Projektrahmen dauerhaft schützen können und übernimmt somit die politischen Risiken. Dies setzt u. a. auch voraus, dass die öffentliche Institution sich für die Projekthalte stark macht, die Mitarbeitenden die PPP-Funktionsweise kennen, durch immaterielle und materielle Anreize ein ähnlich hohes Engagement wie der private Partner aufbringen sowie Umsetzungsverantwortung zu tragen bereit und fähig sind.

Die **Risikoverantwortung beim privaten Partner** kommt dann zum Tragen, wenn er auch entsprechend an der Finanzierung beteiligt ist. Steigt jedoch sein Risiko, so will er auch entsprechend am Erfolg der PPP beteiligt sein. Eine öffentlich-private Mischfinanzierung mit ähnlich hohen Anteilen der Privatwirtschaft und des öffentlichen Sektors ist aus der Sicht der Risikotragung besser als einseitige Finanzierungs- bzw. Beteiligungsstrukturen. Denn je höher der öffentliche Beitrag, desto tiefer die Risikoübernahme für die privaten Partner und desto geringer deren Gewinnerwartungen. Verringert sich jedoch die öffentliche Finanzierung, desto höher wird die Verantwortung für die privaten Unternehmungen sowie deren Gewinnerwartungen.

Beide Partner bedürfen zudem eines internen Projekt- und Risikomanagements. Die beidseitige Kontrolle und Steuerung des Projektverlaufs sowie der Projektfinanzierung trägt maßgeblich zur Minimierung der geschilderten Risiken bei. Im Konfliktfalle fördern eine klare Rollenteilung sowie langfristige Verpflichtungen beider Partner die Konfliktlösung. Die öffentliche Institution kann mitunter Gefahr laufen, dass die privaten Partner geneigt sind, die Projektabwicklung voll zu übernehmen – im Krisenfall jedoch nicht immer auch die Projektverantwortung. Der öffentliche Partner muss vor Beginn einer PPP seine Projektrolle und die beabsichtigte Entwicklung derselben gut überdenken, um in einem solchen Fall nicht mehr und mehr an Projektkompetenzen zu verlieren (vgl. Meeder 2000, S.191ff.).

Technische Risiken bezüglich ...		Absicherungsstrategien
<i>Fertigstellung</i>	Keine oder nicht rechtzeitige Fertigstellung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auswahl kompetenter Partner ▪ Professionelles Projektmanagement ▪ Schaffung hoher Publizität
<i>Kostenüberschreitung</i>	Aufgrund Fehlkalkulation oder technischer Änderungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nachschussverpflichtung ▪ Kostendach, Maximalpreis ▪ Eventualverpflichtung in Kalkulation
<i>Qualität oder Prozesse</i>	Geplantes Leistungs-niveau, beabsichtigte Qualität nicht erreicht	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Laufende Qualitätskontrolle ▪ Festlegung von Qualitätsstandards ▪ Beschränkung auf erprobte Verfahren
Wirtschaftliche Risiken bezüglich ...		
<i>Betriebsführung</i>	Leistung aufgrund von Mängeln, Pannen usw. nicht nutzbar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Langfristige Einbindung der Partner ▪ Beizug externer Berater ▪ Anwendung erprobter Verfahren usw.
<i>Preis und Nachfrage</i>	Nutzung der PPP-Leistungen entwickelt sich nicht wie erwartet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konservative Prognosen ▪ Marktanalysen, Szenario-Technik ▪ Erfolgsbeteiligung
<i>Zulieferer, andere Leistungserbringer</i>	Unsichere Materiallieferung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Langfristige Einbindung der Partner ▪ Zwischenlager ▪ Mengengarantien
<i>Wechselkurs, Zinsen, Zahlungsbereitschaft</i>	Geminderte Erlöse, Refinanzierungsprobleme, ausbleibende Zahlungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kurssicherung, Fremdwährung usw. ▪ Anzahlung ▪ Unwiderruflich bestätigtes Akkreditiv
Politische Risiken bezüglich ...		
<i>Zahlungsverbote oder Moratorien</i>	Projektgelder nicht bewilligt, Leistungsabbau	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kreditversicherungen, Kapitalanlagegarantien
<i>Regierungseingriffen</i>	Konzessionsentzug, Förderung konkurrierender Projekte, Politikänderung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einbezug von Dritten, Aufsichtsinsti-tutionen, Zentralbank usw. ▪ Letter of comfort ▪ Schaffung hoher Publizität
<i>Nichtgewährung staatlicher Unterstützung</i>	Staatliche Garantien oder Genehmigungen bleiben aus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schaffung hoher Publizität ▪ Finanzielle Beteiligung der öffentlichen Partner am Projekterfolg
Force-Majeure-Risiken		
<i>Nicht beeinflussbare Risiken</i>	Naturkatastrophen, Brand, politische Instabilität usw.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vertragliche Regelung im Rahmen des Risk Sharing

Abb. 4: Risikodimensionen und Absicherungsstrategien innerhalb einer PPP

4. Beispiele von Public Private Partnership

In diesem letzten Abschnitt sollen anhand dreier Beispiele die unterschiedlichen Formen von PPP's in der Praxis aufgezeigt werden. Dabei werden die drei Aufgabenbereiche der Wirtschaftsförderung, des Bildungswesens und der Sicherheitspolitik thematisiert.

4.1 Wirtschaftsförderung: Greater Zurich Area

Der Kanton Zürich als bedeutungsvollster Wirtschaftsstandort der Schweiz sieht sich beim Versuch Unternehmungen anzusiedeln nebst einer nationalen auch einer internationalen **Standortkonkurrenz** ausgesetzt. Besonders die südlich gelegene Lombardei in Italien sowie die nördlich gelegenen deutschen Bundesländer Baden-Württemberg und Bayern werben mit großem Aufwand um gewichtige internationale Firmen.

Seit 1999 bemühen sich die fünf Schweizer Kantone Zürich, Solothurn, Schaffhausen, Glarus, Graubünden und die beiden Städte Winterthur und Zürich dasselbe zu tun. Sie gründeten zu diesem Zweck eine Stiftung bestehend aus Vertretern der öffentlichen Institutionen und privatwirtschaftlicher Unternehmungen. Letztere sind in der Überzahl und umfassen gewichtige Firmen wie z. B. Credit Suisse, UBS und die Swiss Re Group. Die Stiftung finanziert durch jährliche Beiträge der öffentlichen und privaten Partner die operativen Tätigkeiten im Rahmen der Wirtschaftsförderung und des Standortmarketings. Diese Aufgaben werden von einer privatrechtlich organisierten Aktiengesellschaft, der Greater Zurich Area AG (GZA), ausgeführt. Der Verwaltungsrat der GZA AG besteht aus zwei Vertretern des Kantons Zürich und zwei Personen aus der Privatwirtschaft.

Die **Oberziele der GZA AG** werden folgendermaßen formuliert:

- Steigerung des Bekanntheitsgrads des Wirtschaftsraums Greater Zurich Area in ausgewählten Märkten
- Akquisition ausländischer Unternehmungen zur Ansiedelung in der Greater Zurich Area
- Unterstützung ausländischer, ansiedlungsinteressierter Unternehmungen in der Evaluationsphase

Die PPP-Partner stellen folglich die Kantone, Städte und Firmen innerhalb der Stiftung dar. Ihr **Stiftungsziel** besteht einerseits in der politischen Einflussnahme auf übergeordneter Ebene, andererseits in der Herstellung von Beziehungen und Netzwerken zwischen der Privatwirtschaft und öffentlichen Institutionen.

Das **Koordinationsprinzip** dieser PPP basiert mehrheitlich auf einer marktorientierten Koordinationsfunktion. Die Partner beteiligen sich mit einem finanziellen Beitrag an der Stiftung, wobei jener der Kantone deutlich höher ist als der Betrag der Privatwirtschaft. Erstere bezahlen eine Geldsumme in Abhängigkeit ihrer Einwohnerzahl, letztere einen Minimalbetrag oder freiwillig mehr. Die Verpflichtungen müssen über einen im Voraus definierten Zeitraum eingegangen werden, um die Nachhaltigkeit der Wirtschaftsförderung garantieren zu können und stehen grundsätzlich allen Interessierten und zum Großraum Zürich gehörenden Organisationen offen.

Für alle PPP-Partner soll ein **größtmöglicher Nutzen** gewährt werden, obwohl dies durch die Magnetwirkung des Kantons Zürich im Vergleich zu den anderen Kantonen nicht einfach fällt. Die GZA AG vermittelt den ausländischen Investoren bspw. Kontakte zu Immobilienagenturen, Steuerberatungen oder Banken und zieht die öffentlichen Wirtschaftsförderungsstellen der Stiftungskantone und -städte sehr schnell bei. Dadurch soll der Zugang zu beiden Institutionen erleichtert werden, indem bspw. Bewilligungsverfahren, Immobilien- und Finanzierungsberatung, Steuer- und Rechtsfragen oder die Personalbeschaffung durch die kostenlose Kontaktvermittlung erleichtert werden. Die PPP funktioniert durch die GZA AG als Drehscheibe der Kontaktvermittlung.

Im Nachhinein wurden explizit die Schaffung einer „Win-Win-Situation“ zwischen allen PPP-Partnern sowie die Beschleunigung von Prozessen, welche helfen, die anfänglich oft überaus hoch erscheinenden administrativen Hürden zu überwinden, als Erfolgsfaktoren genannt.

4.2 Bildung: PPP Schulen im Netz

Ende 2000 ergriff der Schweizerische Volkswirtschaftsminister die Initiative, um in allen Schulen der Primar- und Sekundarstufe den Zugang zu und die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) zu verbessern. Vergleichsstudien führten zur Erkenntnis, dass die Schweiz im internationalen Umfeld zwar unter den Spitzenreitern bezüglich der Nutzung der IKT angesiedelt ist, dies jedoch vor allem dort zum Vorschein kommt, wo ein Zusammenhang zum hohen materiellen Lebensstandard besteht. Das Bildungssystem für sich war jedoch deutlich schlechter platziert und mit rund 30 Prozent verfügte die Schweiz über die geringste Anzahl an Primarschulen mit Internetzugang. Die **übergeordneten politischen Ziele** zur Situationsverbesserung lauteten (vgl. Bundesrat 2001):

- Verhinderung einer digitalen Spaltung der Bevölkerung in Abhängigkeit von Geschlecht, Alter, Bildungsniveau, Erwerbstätigkeit, Einkommen und Urbanität
- Stärkung des Nachwuchses für jene Segmente des Arbeitsmarkts, wo die Nutzung der IKT's zunehmend erforderlich sein wird

- Verringerung der Differenz zwischen Schulen und Arbeitswelt, was die Nutzung von IKT's anbelangt
- Verringerung des Abstandes zwischen einzelnen Schulen und Regionen, was die Nutzung von IKT's angeht

Vor diesem Hintergrund wurde die nationale Bildungsinitiative „Public Private Partnership – Schule im Netz“ (PPP-SiN) gestartet (vgl. Bundesrat 2001). Getragen wird die Initiative einerseits vom Bund und den Kantonen, andererseits von Privatunternehmungen wie IBM, Swisscom, Ascom, Apple, Dell, Cisco und anderen. Insgesamt löst das Projekt ein Investitionsvolumen von rund 1 Mrd. Schweizer Franken aus, wobei sich der Bund mit 100 Mio., die Kantone mit 800 Mio. und die Privatwirtschaft mit nochmals mindestens 100 Mio. Franken beteiligen.

Die Botschaft des Bundesrats nennt **drei Hauptbereiche**, in denen substantielle Verbesserungen realisiert werden sollen:

1. Bereitstellung der technischen Infrastruktur, Vernetzung der Schulen und Anschluss ans Internet
2. Förderung der Beschaffung von pädagogischen Ressourcen (Bildungssoftware, neue Lehr- und Lernformen, Dienste für Lehrkräfte und Schulen)
3. Aus- und Weiterbildung der Lehrerinnen und Lehrer

Die **Zusammenarbeit der verschiedenen PPP-Partner** erfolgt einerseits über eine gemeinsame Plattform auf dem Internet, wo Anbieter und Sucher der entsprechenden Leistungen aufeinander treffen, andererseits bei der konkreten Beschaffung der Leistungen durch die Kantone. Bei Letzteren werden die vergaberechtlichen Grundprinzipien nicht hinfällig und die Auftragserteilung durch die öffentliche Hand hat nach transparenten Kriterien zu erfolgen. Abb. 5 zeigt die Struktur des PPP-SiN anschaulich auf.

Die Darstellung verdeutlicht die Beziehungen innerhalb der PPP-SiN und bildet im Kern den Marktplatz für IKT-Leistungen ab. Die Leistungen umfassen die technische Infrastruktur, die pädagogischen Ressourcen sowie die Aus- und Weiterbildungsangebote für Lehrer und Lehrerinnen. Der Bund übernimmt hauptsächlich die Rolle des Moderators und Katalysators. Durch die Bereitstellung und den Unterhalt der Plattform fördert er die Artikulation, die Sichtbarkeit, die Transparenz und Vergleichbarkeit von Angebot und Nachfrage. Insbesondere für die Kantone und Schulen bedeutet diese **Vermittlungstätigkeit des Bundes** eine Reduktion der Such- und Verhandlungskosten. Über diese Vermittlungsrolle hinaus finanziert der Bund mit 100 Mio. Schweizer Franken Aus- und Weiterbildungsprogramme für Lehrpersonen, damit die Auszubildenden die technische Infrastruktur und die pädagogischen Ressourcen im Unterricht optimal nutzen können.

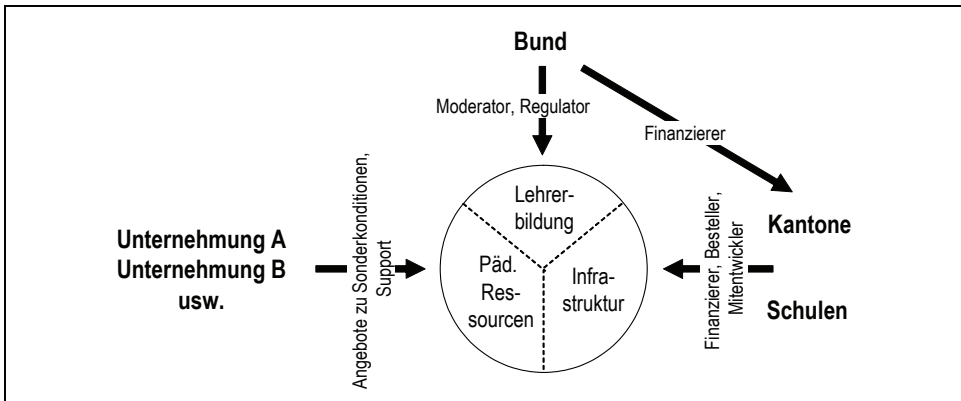


Abb. 5: PPP-Marktplatz für IKT-Leistungen im Bildungswesen

Als **Regulator** nimmt der **Bund** einerseits die Vergabe seiner zur Verfügung gestellten Finanzmittel nach einheitlichen Kriterien vor (z. B. Vorliegen eines kantonalen Entwicklungskonzeptes für die IKT-Förderung in den Schulen). Andererseits „wacht“ er über den Marktplatz PPP-SiN. Dieser steht grundsätzlich jedem Anbieter aus der Privatwirtschaft offen, sofern er in den Angebotsrunden aufgenommen wird und sich an die festgelegten Regeln hält. Die Angebote werden einmal jährlich in Form von Angebotsrunden aufgenommen, wodurch ein zusätzlicher Wettbewerb im IKT-Markt entsteht. Während des Jahres stehen die Anbieter im Konkurrenzverhältnis zu anderen Anbietern auf der Plattform und zum privatwirtschaftlichen Markt außerhalb der Plattform. Die Nachfrager können jederzeit Leistungen von den Anbietern der PPP-SiN beziehen.

Selektive Leistungen, welche z.B. Nachfragesegmente bevorzugen, sind auf der Plattform nicht erlaubt. Zudem kann für bestimmte Leistungen nur ein Anbieter zugelassen werden, welcher die Leistung flächendeckend erbringt. Nebst der Anbieterfreiheit können auch die Kantone und Schulen IKT-Leistungen außerhalb der PPP-SiN erwerben und sogar von den Aus- und Weiterbildungssubventionen des Bundes profitieren, wenn sie keine Leistungen von den PPP-SiN-Anbietern beziehen.

Der Vorsitzende der Geschäftsleitung von IBM Schweiz, eine der PPP-SiN Pionierunternehmen, nennt drei **wichtige Faktoren für die erfolgreiche Projektumsetzung** (vgl. Quadri o.J.):

1. Alle Beteiligten müssen an einem Strick ziehen und die Unterstützung auf politischer Seite sei entscheidend.
2. Die Projektumsetzung muss in hohem Tempo gewährleistet werden. Die schnelllebige Informatikindustrie unterschätzt die politischen Prozesse bzw. überschätzt deren Beschleunigungsmöglichkeiten.

3. Die Schaffung der notwendigen Rahmenbedingungen, z.B. Ausbildung der Lehrpersonen ist entscheidend, damit perfekt ausgerüstete Informatikzimmer nicht falsch genutzt werden.

An diesem Beispiel wird deutlich ersichtlich, dass nur eine Verknüpfung und gegenseitige Annäherung der politischen und privatwirtschaftlichen bzw. ökonomischen Rationalität eine zielgerechte und für alle Seiten gewinnbringende Umsetzung garantieren kann.

4.3 Verteidigung: PPP bei der Bundeswehr

Als letztes Beispiel wird auf ein sich zukünftig ausdehnendes PPP-Anwendungsfeld eingegangen. Die Verteidigungs- und Armeeinstitutionen sehen sich vielerorts mit sinkenden Finanzvorgaben konfrontiert und müssen sich gleichzeitig an die veränderten Anforderungen einer **zeitgemäßen Verteidigungspolitik** anpassen. Die Beschaffung von Rüstungsgütern konzentriert sich nicht nur mehr auf „traditionelle“ Waffengattungen, sondern verlagert sich vermehrt in Richtung hochkomplexer Technologiesysteme und Ausrüstungsgegenstände. Verteidigungsbündnisse erfordern zudem verstärkt die internationale Zusammenarbeit bei der Evaluation und Beschaffung von Rüstungsgütern. Diese Veränderungen bringen eine Neuausrichtung der Kernaufgaben von Rüstungsinstitutionen mit sich.

Die deutsche Bundeswehr hat 1999 einen im internationalen Vergleich einzigartigen Schritt begangen, indem der Rahmenvertrag „Innovation, Investition und Wirtschaftlichkeit“ unterzeichnet wurde (vgl. Bundesregierung 2002, S.45f.). Die darin begründete strategische Partnerschaft zwischen Bundeswehr und Privatwirtschaft verfolgt das Ziel einer Konzentration der Bundeswehr auf die unverzichtbaren Kerntätigkeiten. Eine **nachhaltige Verbesserung der Wirtschaftlichkeit** wird durch die privatwirtschaftliche Erbringung der Betriebs- und Beschaffungsaktivitäten unter Wettbewerbsbedingungen angestrebt. Inzwischen wurde der Rahmenvertrag von über 600 nationalen und internationalen Unternehmungen sowie Verbänden unterzeichnet und mit 14 Pilotprojekten ist die Umsetzung voll im Gange. Zusätzlich zum Rahmenvertrag ermöglichen Ressortvereinbarungen zwischen dem Bundesministerium für Finanzen (BMF) und jenem für Verteidigung (BMVg) die flexiblere Verwendung von Mitteln des Verteidigungshaushalts (z.B. Erschließung zusätzlicher Einnahmen aus Liegenschaftsverkäufen).

Die im September 2000 neu gegründete „Gesellschaft für Entwicklung, Beschaffung und Betrieb mbH (GEBB)“ stellt zu 100 Prozent eine Tochtergesellschaft des Bundesministeriums für Verteidigung dar und konzentriert sich auf folgende vier Geschäftsfelder der Servicedienste der Bundeswehr:

- Liegenschaftsmanagement
- Bekleidungsmanagement

- Flottenmanagement
- IT-Management

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht wäre u.U. auch eine Privatisierung bzw. ein Outsourcing der Geschäftsfelder denkbar. Das Bundesgesetz verlangt jedoch eine **Steuerungs- und Koordinationsfunktion der Bundeswehrverwaltung** über diese Geschäftsfelder, weshalb eine reine Privatisierung nicht in Frage kommt.

Dennoch sind alternative Wege gefunden worden, um die angestrebten Effizienz- und Effektivitätsverbesserungen erreichen zu können. Neue Gesellschaften in den einzelnen Geschäftsfeldern, an welchen sich der **Bund mit einem Minderheitsanteil** beteiligt, ermöglichen die Leistungserbringung durch die Privatwirtschaft, ohne die Steuerungs- und Kontrollverantwortung des Ministeriums aus den Händen zu geben. Im Geschäftsfeld Bekleidungsmanagement wurde eine neue Gesellschaft gegründet, deren Mehrheitsanteile bei einem im Bieterverfahren identifizierten Konsortium von Lion Apparel Deutschland und Hellmann Worldwide Logistics liegen. Ein Anteil von 25,1 Prozent wird von der GEBA gehalten (vgl. Bundeswehr 2002).

Beim **Flottenmanagement** wird längerfristig ebenfalls eine Kooperation mit der Wirtschaft angestrebt, z.B. durch alternative Finanzierungsformen oder Steigerung der Auslastung von Fahrern und Fahrzeugen. Bei Vorliegen der notwendigen Transparenz über Prozesse und Mengengerüste in diesem Geschäftsfeld tritt die Bundeswehr in ein Gemeinschaftsunternehmen mit der Wirtschaft ein, um die Eingriffsmöglichkeiten erhalten zu können.

Im Gegensatz zu PPP-Initiativen, deren Ziele die Finanzierung oder Schaffung von Synergievorteilen sind, orientiert sich dieses Projekt der Bundeswehr schwergewichtig an den Zielen der übergeordneten Reform der Bundesverwaltung: **Erhöhung der Wirtschaftlichkeit durch Effizienzsteigerung**. Aus diesem Grund sind die Schnittstellen zur Binnenmodernisierung im Rahmen der Verwaltungsreform groß; ein integriertes Reform-Management soll die Veränderungsprozesse vom Innern der Wehrverwaltung her aktivieren und der Stab Leistungscontrolling widmet sich der Ergänzung der Kameralistik durch ein betriebswirtschaftliches Konzernrechnungswesen, professionelle Controlling-Regelkreise mit dem Ziel der Selbststeuerung auf Dienststellen-Ebene und dezentralen Kosten-, Leistungs- sowie Ausgabenbudgetierungen (vgl. BMVg 2002).

Diese PPP-Variante folgt der **Koordinationsform des Markts**, obwohl der eigentliche Markt auf wenige Partner beschränkt wurde. Im Falle des Bekleidungsmanagements konnten jedoch alle Interessierten am kompetitiven Verfahren teilnehmen. Da es sich um einen Aufgabenbereich handelt, der insbesondere bei Force-Majeure-Risiken eine sehr hohe strategische Relevanz erlangt, wird das hierarchische Element i. S. der maßgeblichen Steuerungsverantwortung und Ressourcenkontrolle durch die Bundeswehrverwaltung gezielt integriert.

5. Fazit

Regieren ist nicht mehr gleich Regieren! Veränderte Gesellschaftsstrukturen, globalisierte Wirtschaftskreisläufe und daraus folgende neue Kollektivitäten mit globalem Charakter, jedoch lokaler Verankerung werden das bisherige Staats- und Nationenverständnis in Zukunft neu prägen. Seit rund zwei Jahrzehnten ist der öffentliche Sektor auf der Suche nach verbesserten Strategien, Strukturen, Prozessen und Kulturen zur Bewältigung der veränderten Problemlagen. Die Orientierung zum Bürger hin, der Einbezug unterschiedlichster Anspruchsgruppen, die Anwendung privatwirtschaftlicher Managementinstrumente oder die Transparenzschaffung im politisch-administrativen System kennzeichnen einige Ziele der weltweiten (New) Public Management-Reformen zur Stärkung von Gouvernanz und **Verbesserung administrativer Wertschöpfung**.

Eine innovationsförderliche Kooperationsform zur Wertschöpfungssteigerung stellt die **Public Private Partnership** dar. Zwar ist es in seinem Kern nicht neu, doch im Hinblick auf die zu verfolgenden Ziele zur Stärkung der Gouvernanz in modernen Dienstleistungsnationen unentbehrlich. Die Einbringung komplementärer Fähigkeiten zur gemeinsamen Zielerreichung zwischen Öffentlich und Privat, allenfalls unter Beizug von qualifizierten Bürgergruppierungen, vermag blockierte oder verzögerte Finanzierungs-, Beschaffungs-, Erbringungs- und auch Nachfrageprozesse ins Rollen zu bringen. Je nachdem wie viel Steuerungskompetenz und Ressourcenkontrolle der Staat behalten will und mit welchem finanziellen Engagement er sich beteiligt, kann sich die Interessenlage der privaten Partner und deren Bereitschaft zur Risikotragung verändern. Eine allzu einseitige staatliche Kontrolle und dadurch hierarchische Koordination einer PPP verhindert die Freisetzung der dieser Zusammenarbeitsform inhärenten Innovationspotenziale. Aus diesem Grund empfiehlt sich die **flexible und schrittweise Entwicklung der sich verstetigenden Partnerschaft** mit dem Ziel einer langfristigen Verbindung vor dem Hintergrund gemeinsamer Interessen. Klare Rollenklärungen und vertragliche Regelungen sind ein Muss für eine Erfolg versprechende PPP.

Über die technischen Elemente hinaus darf aber auf keinen Fall vergessen werden, dass von Beginn weg die gute **Vertrauensbasis** zwischen den Partnern, das **beidseitige Engagement** aufgrund qualifizierter und motivierter PPP-Mitarbeitenden sowie eine rasche Projektabwicklung mit umsetzungsfreudigen Behördenvertretern eine wesentliche Erfolgsvoraussetzung eines jeden Modells für die Partnerschaft zwischen privatem und öffentlichem Sektor kennzeichnet.

Literaturverzeichnis

- Albrow, Martin (2001): Die Gesellschaft in ihrer sozialen Vielfalt – Die Herausforderung für Governance im Zeitalter der Globalisierung. In: Governance im 21. Jahrhundert: Zukunftsstudien, hrsg. v. OECD, Paris 2001, S.179 – 219.
- Arrow, Kenneth J. (1984): The Economics of Agency. In: Principals and Agents: The Structure of Business, hrsg. v. John W. Pratt und Richard J. Zeckhauser, Boston 1984, S.37 – 51.
- BMVg (2002): Bundeswehr-Reform: Herausforderungen und Lösungsansätze von PPP. Vortrag des Leiters Stab Leistungscontrolling/Integriertes Reform-Management des Bundesministeriums für Verteidigung, [Online] URL:http://www.bundeswehr.de/reform/bund_wirtschaft/ref_bwirt_privubpartner.php, 5. Februar 2003
- Brede, Helmut (2001): Grundzüge der öffentlichen Betriebswirtschaftslehre. München, Wien 2001.
- Budäus, Dietrich/Eichhorn, Peter (1997): Public Private Partnership – Neue Formen öffentlicher Aufgabenerfüllung. Baden-Baden 1997.
- Bundesrat (2001): Botschaft zum Bundesgesetz über die Förderung der Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien in den Schulen vom 22. August 2001, hrsg. vom Schweizerischen Bundesrat, Botschaft Nr. 01.051.
- Bundesregierung (2002): Moderner Staat – Moderne Verwaltung: Bilanz 2002. [Online] URL:<http://www.staat-modern.de>, 1. Februar 2003.
- Bundeswehr (2002): Public Private Partnership bei der Bundeswehr. Artikel vom 26. Juli 2002, [Online] URL:<http://www.bund.de/Aktuelles-aus-der-Verwaltung/Meldungen-.5303.81160/Public-Private-Partnership-bei-der-Bundeswehr.htm>, 5. Februar 2003.
- Coombes, David (1998): The Place of Public Management in the Modern European State: Perspectives from East and West Europe. In: Innovations in Public Management, hrsg. v. Tony Verheijen und David Coombes, Cheltenham/Northampton 1998, S.8–36.
- Eichhorn, Peter (1987): Was können Unternehmen und Verwaltungen voneinander lernen? Eine betriebswirtschaftliche Betrachtung. In: Öffentliche Betriebswirtschaftslehre, hrsg. v. Peter Eichhorn, Berlin 1997, S.131–140 (erstmalig veröffentlicht 1987).
- Ellwein, Thomas (1976): Regieren und Verwalten – Eine kritische Einführung. Opladen 1976.
- Gaitanides, Michael (1992): Ablauforganisation. In: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. v. Erich Frese, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1 – 18.
- Grünig, Rudolf/Kühn, Richard (2000): Methodik der strategischen Planung. Bern 2000.

- Hildebrandt, Jochen/Tegner, Henning (1998): Der Eurotunnel – ein Lehrstück für die private Finanzierung von Verkehrsinfrastruktur? In: Internationales Verkehrswesen, 50. Jg. 1998, Nr. 3, S.82–87.
- Hunziker, Alexander W. (1999): Prozessorganisation in der öffentlichen Verwaltung: New Public Management und Business Reengineering in der schweizerischen Bundesverwaltung. Bern, Stuttgart, Wien 1999.
- Lienhard, Andreas et al. (2003): Auslagerung der Aufgabenerfüllung im Kanton Luzern – Interdisziplinäre Grundlagenstudie. Schriftenreihe des Kompetenzzentrums für Public Management der Universität Bern, Nr. 3, Bern 2003.
- Mastronardi, Philippe/Schedler, Kuno (1998): New Public Management in Staat und Recht. Bern, Stuttgart, Wien 1998.
- Meeder, Stephan (2000): Public Private Partnership zur Finanzierung von Flughafenprojekten in Europa. Frankfurt a. M. u. a. 2000.
- Osborne, David/Gaebler, Ted (1992): Reinventing Government. Reading, MA 1992 (11. Aufl. 1994).
- Picot, Arnold/Dietl, Helmut/Franck, Egon (1997): Organisation – Eine ökonomische Perspektive. Stuttgart 1997.
- Porter, Michael E. (1992): Wettbewerbsvorteile. Frankfurt a. M. 1992.
- Quadri, Peter (o. J.): Public Private Partnership – Schule im Netz: das Engagement der Wirtschaft. [Online] URL:<http://www.2.educa.ch/dvn/19210.htm>, 3. Februar 2003.
- Ritz, Adrian (2003): Evaluation von New Public Management - Grundlagen zur Evaluation von Verwaltungsreformen und empirische Ergebnisse einer Reform-Evaluation in der schweizerischen Bundesverwaltung, Bern 2003.
- Schedler, Kuno/Proeller, Isabella (2000): New Public Management. Bern et al. 2000.
- Thom, Norbert/Ritz, Adrian (2000): Public Management: Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor. Wiesbaden 2000.
- Willke, Helmut (2000): Funktionen und Kompetenzen des postnationalen Staates. In: Staatsfunktionen neu denken - Die Herausforderung des Staates zu Bescheidenheit und Innovation, Band Nr. 12 der Schriftenreihe des Eidgenössischen Personalamts der Schweizerischen Bundesverwaltung, Bern 2000, S.41-101.
- Wyss, Martin Philipp (2002): Doppelte Freude und geteiltes Leid? Kritische Schlaglichter auf Phänomene staatlich-privater Kooperation. In: Aktuelle Juristische Praxis 2002, S.1195–1203.

