

## Pressestimmen

### Deutsche Handwerks Zeitung

DI E WIRTSCHAFTSZEITUNG FÜR DEN MITTELSTAND

#### » Bankenabgabe

Die Ausgestaltung der europäischen Bankenabgabe wird konkreter. (...) Stephan Götzl, Präsident des Genossenschaftsverbands Bayern (GVB): „Für mich ist es nicht hinnehmbar, dass allerlei Interessen von Großbanken und EU-Mitgliedstaaten berücksichtigt werden, mittelständische Regionalbanken mit ihren Belangen aber auf der Strecke bleiben.“ «

Deutsche Handwerks Zeitung • 20. 6. 2014

### Süddeutsche Zeitung

MÜNCHEN: NEUESTE NACHRICHTEN AUS POLITIK, KULTUR, WIRTSCHAFT UND SPORT

#### » 3.000 Filialen bleiben erhalten

Die Volks- und Raiffeisenbanken in Bayern planen trotz des zunehmenden Online-Bankings keine Einschnitte bei ihren Filialen. „Wir halten am flächendeckenden Filialnetz fest“, sagte Verbandspräsident Stephan Götzl (...) in München. Für Beratungsgespräche würden die Zweigstellen immer noch von vielen Kunden genutzt. (...) «

Süddeutsche Zeitung • 11. 7. 2014

### Passauer Neue Presse

#### » Volksbanken halten an Filialen in Bayern fest

Die Volks- und Raiffeisenbanken in Bayern planen trotz des zunehmenden Online-Bankings keine Einschnitte bei ihren Filialen. „Wir halten am flächendeckenden Filialnetz fest“, sagte Verbandspräsident Stephan Götzl. Für Beratungsgespräche würden die Zweigstellen immer noch von vielen Kunden genutzt. (...) «

Passauer Neue Presse • 11. 7. 2014

### Bayerische Gemeindezeitung

WIRTSCHAFTSZEITUNG FÜR DEN MITTELSTAND

#### » Berufliche Ausbildung konsequent stärken

(...) Der GVB-Präsident tritt dafür ein, die berufsbezogene Qualifizierung und ihr gesellschaftliches Ansehen zu fördern. Mit Blick auf die im Koalitionsvertrag vereinbarten Maßnahmen fordert Götzl die Bundesregierung auf, die berufliche Ausbildung konsequent zu stärken. Hilfreich hierfür könne auch eine bessere Verzahnung von beruflicher Ausbildung und Studium sein. Die Genossenschaften im Freistaat bieten Jugendlichen eine fachlich anspruchsvolle sowie heimatnahe Ausbildung mit ausgezeichneten Perspektiven. «

Bayerische Gemeindezeitung • 10. 7. 2014

### Süddeutsche Zeitung

MÜNCHEN: NEUESTE NACHRICHTEN AUS POLITIK, KULTUR, WIRTSCHAFT UND SPORT

#### » Mehr Genossen als Aktionäre

In Bayern gibt es mehr als 1,5-mal so viele Genossenschaftsmitglieder wie Aktionäre. Zum 30. Juni 2014 hielten 2,8 Millionen Mitglieder Anteile an den 1.296 genossenschaftlichen Unternehmen im Freistaat. Hingegen besitzen nur 1,7 Millionen Bayern Aktien oder Fonds. Die Genossenschaftsorganisation ist eine der mitgliederstärksten Wirtschaftseinheiten im Freistaat“, kommentierte Stephan Götzl, Präsident des Genossenschaftsverbands Bayern (GVB), dies anlässlich des Internationalen Genossenschaftstags (...). «

Süddeutsche Zeitung • 5. 7. 2014

# Im Schatten von Zukunft

Netzwerkforscher Jörg Sydow über die Stärken von Verbundorganisationen und

Das Handelsblatt zählt ihn zu den einflussreichsten Betriebswirten Deutschlands: Jörg Sydow ist Lehrstuhlinhaber für Unternehmenskooperation am Management-Department der Freien Universität Berlin. Die von ihm mitgegründete und mitherausgegebene Zeitschrift *Managementforschung* erscheint mittlerweile im 24. Jahrgang. In Forschung und Lehre befasst



Jörg Sydow

sich Professor Sydow seit vielen Jahren mit Netzwerken, vor allem mit Unternehmensnetzwerken.\* Mit „Profil“ sprach der angesehene Experte über die Frage, was Netzwerk- und Verbundorganisationen von Konzernen unterscheidet und welche besonderen Stärken sie haben. Außerdem diskutiert er die Gretchenfrage der Netzwerkforschung, nämlich wie sich eine dezentrale Organisation bestmöglich steuern lässt.

**Profil:** Sie untersuchen seit Jahren Netzwerk-beziehungswise Verbundstrukturen. Was zeichnet diese Organisationsform im Vergleich zu Konzernen aus?

**Jörg Sydow:** Das Netzwerk ist – wie Sie zu Recht in ihrer Frage unterstellen – ein Gegenmodell zum Konzern. Eine Netzwerkorganisation zeichnet aus, dass sie in letzter Konsequenz darauf verzichtet, hierarchisch durchgreifen zu können. In einem Konzern, sei er noch so dezentral aufgebaut, kann die Führung immer auf die Hierarchie zurückgreifen, um Entscheidungen durchzusetzen. Das ist bei Netzwerken systemimmanent nicht möglich.

**Profil:** Welche Stärken haben Netzwerke im Vergleich zu Konzernen?

**Sydow:** Netzwerke können – wie Konzernstrukturen – dazu dienen, Skalen-

effekte zu erzielen, Dienstleistungen auszulagern oder preiswerter einzukaufen, Know-how untereinander auszutauschen und voneinander zu lernen. Entscheidend ist, dass die Partner in einem Netzwerk auf einer freiwilligen Basis zusammenarbeiten. Hierdurch ist sichergestellt, dass der Wettbewerb untereinander in der Regel nicht völlig ausgeschaltet ist. Im Konzern müsste er erst ent-

sprechend inszeniert werden. Man kann daher im Netzwerk größere Produktivitätsvorteile erzielen und eine höhere Innovationskraft entfalten, als es zum Beispiel im Wettbewerb von Konzerntöchtern möglich ist.

**Profil:** Weiß die Forschung, ob Unternehmensnetzwerke stabiler sind als andere Organisationsformen?

**Sydow:** Es gibt keine gesicherten Forschungsergebnisse, aber gut begründbare Vermutungen. Diese bewegen sich dahingehend, dass sich ein Netzwerk aufgrund seiner Flexibilität als widerstandsfähiger gegen externe Schocks erweist als ein Konzern. Grundsätzlich müssen allerdings die Bedingungen des Einzelfalls angeschaut werden. Es gibt sehr flexible Konzerne und es gibt eingefahrene – oder sagen wir positiver – eingespielte Netzwerkstrukturen, die wenig flexibel sind. Das macht eine generelle Aussage schwierig.

**Profil:** Welche Schwächen haben Netzwerkstrukturen?

**Sydow:** Der größte Vorteil des Netzwerks ist gleichzeitig auch seine Schwäche: Flexibilität bedeutet natürlich auch, dass Mitglieder austreten können und man hierdurch wichtige Geschäftspartner oder sogar Know-how verliert.

**Profil:** Wie steuert man ein Unternehmensnetzwerk bestmöglich?

**Sydow:** Das ist eine der spannendsten

\* Aktuelle Veröffentlichungen zum Thema: Sydow, J./Duschek, S. (Hrsg.): *Netzwerkzeuge. Tools für das Netzwerkmanagement*. Springer Gabler. Wiesbaden 2013. Sydow, J./Duschek, S.: *Management interorganisationaler Beziehungen – Netzwerke, Cluster, Allianzen*. Stuttgart 2011.

# und Vergangenheit

## die Vorteile kooperativer Strukturen

Fragen der betriebswirtschaftlichen Netzwerkforschung überhaupt. Es ist klar, dass Steuerung in Netzwerken und Verbänden nicht über eine Hierarchie geschieht. Aber wie sonst? Die Forschung hat eine Reihe von Instrumenten identifiziert, die für Steuerungsprozesse in Netzwerkorganisationen typisch sind: Zunächst ist die Verhandlung, zuweilen unter großen Machtasymmetrien der Partner, ein ganz wichtiger Baustein der Netzwerksteuerung. Vertrauen ist ein weiteres wesentliches Steuerungsinstrument, zumindest hätte ihnen ein Netzwerkforscher das noch vor einigen Jahren berichtet. Heute würde man wohl eher sagen, dass Netzwerksteuerung im Spannungsfeld von Vertrauen und Kontrolle stattfindet. Das heißt, Benchmarking und Prüfung gehören ebenfalls zu den Instrumenten. Und zuletzt wäre da noch das Kooperationsprinzip.

**Profil:** Was meinen Sie damit?

**Sydow:** Bei einer Kooperation denkt man von vornherein auch über die Interessen seines Partners nach und richtet sein eigenes Handeln im Netzwerk danach aus. Hierdurch kann eine Partnerschaft eine deutlich längerfristige Perspektive erhalten.

Kooperation in Netzwerken geschieht vor dem Hintergrund zweier Phänomene, die in der Forschung „Schatten der Vergangenheit“ und „Schatten der Zukunft“ genannt werden. Das heißt: Gemeinsame Erfolge prägen die gemeinsame Arbeit genauso wie die Aussicht auf eine künftige Fortsetzung oder Vertiefung der Kooperation. So ist es eine gängige Praxis in der Automobilindustrie, dass man dem Kooperationspartner die Option eröffnet, beim jeweiligen Nachfolgeprojekt mit dabei zu sein. Hierdurch sichert man sich das Entge-

genkommen und die reibungslosere Zusammenarbeit in der Gegenwart.

**Profil:** Die genossenschaftliche Finanz-Gruppe ist geprägt durch demokratische Entscheidungsprozesse – sie hat also eine Art Hierarchie – und eng verwobene Eigentumsverhältnisse innerhalb der Organisation. Darf man sie dann überhaupt noch als Netzwerk betrachten?

**Sydow:** Demokratische Entscheidungsprozesse und die Verschachtelung von



Symbolbild Netzwerk: Gemeinsam vom gegenseitigen Austausch profitieren.

Foto: PantherMedia/iqconcept

Eigentumsverhältnissen sind nicht unüblich in Netzwerken. So ist zum Beispiel die Star Alliance als Bündnis von 29 internationalen Fluggesellschaften nach dem Prinzip „ein Unternehmen, eine Stimme“ organisiert. Beteiligungsstrukturen innerhalb von Netzwerken sind sogar relativ häufig. In japanischen Keiretsu, den größten Unternehmensnetzwerken überhaupt, existiert eine schier unübersichtliche Fülle von Minderheitenbeteiligungen. Sie dienen im Übrigen nicht dazu, Einfluss auszuüben, sondern sind dort ein Bekenntnis der Keiretsu-

Firmen für eine langfristige Perspektive der Zusammenarbeit.

**Profil:** Wie schafft man es, die unterschiedlichen Stärken der Partner zu heben und bestmöglich zum Nutzen aller einzusetzen?

**Sydow:** Netzwerke zeichnen sich, wie schon erwähnt, durch die Entscheidung für oder gegen eine Mitgliedschaft aus. Das Netzwerkmanagement wäre gut beraten, dafür zu sorgen, dass vor allem starke Partner mit unterschiedlichen Fähigkeiten in einem Netzwerk zusammenkommen. Aktuell diskutiert die Forschung, wie man in Netzwerken damit umgehen soll, dass einige Unternehmen besser lernen als andere. Hierdurch kann es zum sogenannten Outlearning kommen. Das heißt, dass Unternehmen unter Umständen Kompetenzen durch Kopie der Partner aufbauen, während diese ihr Know-how womöglich unwiederbringlich verlieren. Das zu verhindern oder die Effekte abzumildern ist sicherlich ebenfalls eine Aufgabe des Netzwerkmanagements. Wenn man sich wiederum bewusst zum Spezialistentum im Netzwerk entscheidet, ist das etwas anderes. Hier ist ein Outlearning weniger zu erwarten. Wichtig allerdings bleibt auch hier, dass die Kompetenzen und Pflichten der Partner abgesteckt und, wo erforderlich, vertraglich fixiert sind.

**Profil:** Wie schaffen Netzwerke Identität?

**Sydow:** Identität ist der Klebstoff, der Netzwerke zusammenhält. Allgemein tun sich hier Konzerne ein wenig leichter. Identität entsteht auch in Netzwerken, durch Zusammenarbeit oder gemeinsame Erfolge und eine gemeinsame regionale oder historische Verbundenheit. Nicht zuletzt helfen gemeinsam überstandene Krisen beim Aufbau und der Festigung einer gemeinsamen Identität.

**Profil:** Herr Professor Sydow, vielen Dank für das Gespräch!

