

Ein Netzwerk von Versicherungsmaklern: Entwicklung durch Evaluation?

*Jörg Sydow und Hartmut Goebel**

* Dr. Jörg Sydow ist Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Freien Universität Berlin und Leiter der Forschungsgruppe „Unternehmungsnetzwerke“; Dipl.-Kfm. Hartmut Goebel ist geschäftsführender Gesellschafter der Logos GmbH Hagen.

Erschienen in:

ZEITSCHRIFT FÜHRUNG+ORGANISATION 70. Jg. (2001) Heft 2, S. 77-85.

Der Begriff des Unternehmungsnetzwerks wurde vor nunmehr 15 Jahren in die Debatte um neue Organisationsformen ökonomischer Aktivitäten eingeführt. Seitdem ist nicht nur klarer geworden, was Unternehmungsnetzwerke sind, sondern auch unter welchen Bedingungen sie entstehen bzw. als effizient gelten. In jüngerer Zeit hat man sich zudem der Frage angenommen, wie Unternehmungsnetzwerke gesteuert bzw. gemanagt werden.¹ Eine Aufgabe des Netzwerkmanagement wollen wir im Folgenden näher untersuchen: die der Evaluation bzw. Bewertung in und von Netzwerken.² Genauer soll dabei die Frage im Mittelpunkt stehen, welche Bedeutung der Evaluation für die Entwicklung von Netzwerken zukommt.

Bislang wird der Managementfunktion der Evaluation keine große wissenschaftliche Aufmerksamkeit zuteil;³ zudem fehlt es an wissenschaftlichen Studien, die die längerfristige Entwicklung von Unternehmungsnetzwerken untersuchen.⁴ Schon lange nicht wird dem Zusammenspiel von Netzwerkentwicklung und -evaluation Beachtung geschenkt, obwohl zum Beispiel zu vermuten ist, dass reifere Netzwerke ausgefeiltere Bewertungsverfahren zum Einsatz bringen bzw. der Einsatz eben solcher Verfahren Rückwirkungen auf die Netzwerkentwicklung hat.

Im Folgenden wird zunächst ein Bezugsrahmen vorgestellt, der in einem nächsten Schritt auf ein Netzwerk von Versicherungsmaklern angewandt wird, dessen Entwicklung wir seit nunmehr acht Jahren beobachten. Im Mittelpunkt der Analyse dieses Netzwerkfalls wird das Zusammenspiel von Netzwerkentwicklung und Evaluation bzw. Nicht-Evaluation stehen. Der Beitrag schließt mit Folgerungen für die Praxis des Netzwerkmanagements.

Ein relationaler Bezugsrahmen

Der die Analyse des Netzwerkfalls anleitende Bezugsrahmen basiert – ohne dass dies durchgängig explizit gemacht wird – auf einer strukturationstheoretischen Netzwerkperspektive. Diese Perspektive nimmt Beziehungen im Sinne eines „relational view“⁵ ernst und trägt auf diese Weise der sozialen Einbettung ökonomischen Handelns Rechnung. Zudem greift sie für die Analyse der Entwicklung solcher Beziehungen auf Giddenssche Konzepte wie „social practices“, „practical consciousness“, „dialectic of control“ und „reflexive monitoring“ zurück.⁶ Diese Konzepte werden im Zuge der strukturationstheoretischen Explikation von drei zentralen Begriffen erläutert: (a) Netzwerkentwicklung, (b) Netzwerkmanagement und (c) Evaluation (als eine Funktion des Netzwerkmanagements).

Netzwerkentwicklung

Aus strukturationstheoretischer, im übrigen auch aus evolutions-, system- und komplexitätstheoretischer Sicht gilt es zunächst festzuhalten: Die konkrete Entwicklung eines Netzwerks ist nicht nur Ergebnis intendierten Managementhandelns, sondern immer auch Ergebnis unintendierter Konsequenzen absichtsvollen Handelns. Zum Teil resultieren diese aus den Akteuren nicht immer vollständig bekannten Handlungsbedingungen, zum Teil aber – und darauf macht besonders die Strukturationstheorie aufmerksam – sind sie Folge des praktischen Bewusstseins (practical consciousness), in dem Routinehandlungen verankert sind. Aus dieser Theorieperspektive sind es vor allem diese wiederkehrenden Praktiken (social practices), die die Entwicklung eines Netzwerkes – intendiert und unintendiert – beeinflussen.

In der (vermeintlich) praxisnahen Literatur zur Unternehmungskoooperation ist die Sichtweise verbreitet, die Entwicklung von Netzwerken sei in Form eines Lebenszyklus zu erfassen und systematisch in generalisierbare Entwicklungsphasen zu unterteilen.⁷ Ein *solcher* phasenförmiger Verlauf der Netzwerkentwicklung ist aber allein aufgrund der Möglichkeit von Akteuren, immer anders handeln zu können (dialectic of control), typischer Weise nicht gegeben. Statt dessen ist bei der Netzwerkentwicklung mit nicht voraussehbaren Effekten, Brüchen und Verschiebungen zu rechnen; auch diese Botschaft trägt der Begriff der Netzwerkentwicklung in dem hier vorgestellten Sinne in sich.

Netzwerkmanagement

Netzwerkmanagement umfasst alle „sozialen Praktiken“ (Giddens), die auf die intendierte Steuerung des Unternehmungsnetzwerks zielen und damit unvermeidlich auch die Netzwerkentwicklung beeinflussen. Im Vordergrund stehen dabei vier Managementfunktionen, die es entweder von den einzelnen Netzwerkunternehmen oder vom Unternehmungsnetzwerk (als kollektiven Akteur) wahrzunehmen gilt: die *Selektion* geeigneter Partnerunternehmen, die *Allokation* von Aufgaben und Ressourcen auf die Netzwerkpartner, die *Regulation* der Netzwerkaktivitäten, insbesondere des Leistungsaustausches zwischen den Partnern, und – last but not least – die *Evaluation* der Leistungsbeiträge der einzelnen Partner bzw. des gesamten Netzwerks, aber auch der Qualität einzelner (Netzwerk-) Beziehungen (s. Abb. 1).

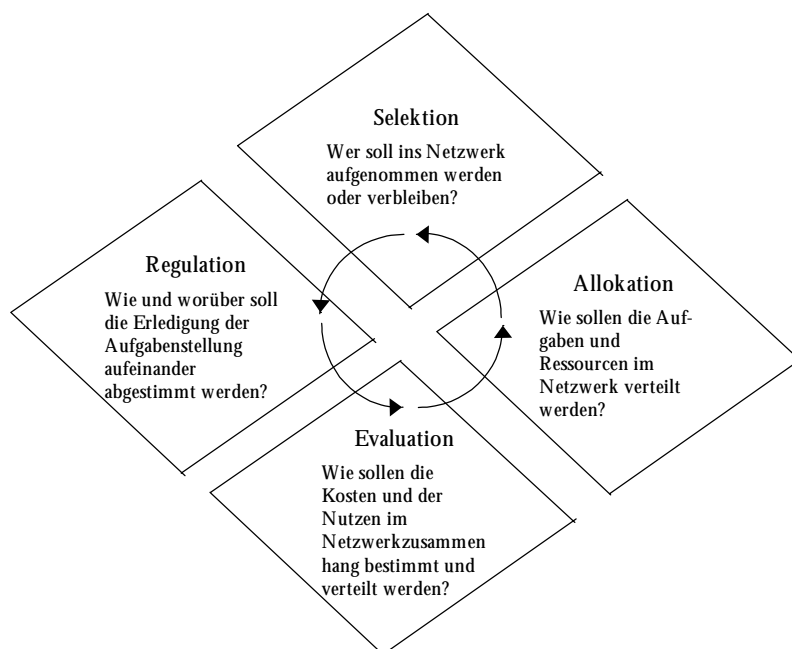


Abb. 1: Die Funktionen des Netzwerkmanagements⁸

Diese vier Funktionen des Netzwerkmanagements sind – auch darauf macht die Strukturtheorie aufmerksam – rekursiv aufeinander bezogen. Dies wird im zu analysierenden Netzwerkfall insoweit deutlich werden, wie es um die (Rück-) Wirkung der Evaluationspraktiken auf Selektion, Allokation und Regulation geht.

Die Entwicklung des Netzwerks ist zwar Resultat (und auch Medium) dieser konkreten Praktiken des Netzwerkmanagements. Sie ist aber, schon aufgrund dieser rekursiven Zusammenhänge, nicht einfach als Ergebnis von Managementhandeln zu fassen. Vielmehr ist sie – ganz im Sinne des Begriffs der Netzwerkentwicklung – auch von unintendierten Handlungsfolgen, Einflussnahmen durch Dritte und nicht zuletzt auch Zufälligkeiten bestimmt.

Evaluation als Funktion des Netzwerkmanagements

Unter der Managementfunktion der *Evaluation*, die bei der Analyse des folgenden Netzwerfalls im Zentrum der Betrachtung steht, sollen jene Bewertungspraktiken subsumiert werden, die auf einer systematischen Nutzung von mehr oder weniger formellen, organisatorisch verankerten Verfahren basieren. Eine Evaluation geht insofern über ein „reflexive monitoring“ (Giddens), d.h. eine routinemäßige Überwachung der eigenen Handlungen, der Handlungsbedingungen und -folgen sowie der Handlungen anderer hinaus, schließt an ein solches aber notwendig an. Eine Evaluation ohne „reflexive monitoring“ ist zwar nicht vorstellbar, wohl aber ein „reflexive monitoring“ ohne Evaluation.

Die Evaluation wird sich häufig auf die einzelnen Netzwerkpartner, sei es die an dem Netzwerk beteiligten Unternehmungen oder Geschäftsbereiche, erstrecken. Die Evaluation kann sich aber auf das gesamte Netzwerk oder – im Sinne einer Partialevaluation – auf einen bestimmten Ausschnitt dieses Netzwerks beziehen. Evaluationsobjekt können in Sinne eines solchen Netzwerkausschnitts zum Beispiel ausgewählte Netzwerkprozesse oder auch einzelne dyadische Beziehungen sein.

Mögliche Evaluationskriterien sind vielfältiger Natur und reichen von einfachen Effizienzmaßen über (um zum Beispiel um Gerechtigkeitskriterien erweiterte) Effektivitätsüberlegungen bis hin zu komplexen, multikriteriellen Indikatorensystemen. Die Kriterien können quantitativer oder qualitativer Natur sein, und der kriterienabhängige Evaluationshorizont kann zwischen kurz- oder längerfristig variieren.

Die Evaluation selbst kann von Akteuren innerhalb oder außerhalb des Netzwerks vorgenommen werden. Zur erstgenannten Gruppe sind insbesondere die Netzwerkunternehmungen selbst zu rechnen; netzwerkexterne Evaluationssubjekte können Banken, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, Berater, Analysten und Agenturen sein.

Die potentiellen Evaluationsanlässe sind außerordentlich zahlreich. Sie reichen von der Inklusion oder Exklusion eines Netzwerkpartners über die Neugestaltung eines Netzwerkprozesses bis zur Akquisition einer Netzwerkunternehmung, deren Wert nicht zuletzt durch die Einbindung in das Netzwerk bestimmt ist, durch einen Dritten. Die Abb. 2 fasst die sich im Zusammenhang mit der Managementfunktion der Evaluation ergebenden Problemfacetten noch einmal zusammen.

Evaluationsobjekt	Evaluationskriterien	Evaluationshorizont	Evaluationssubjekt	Evaluationsanlässe
<ul style="list-style-type: none"> • Netzwerk • <u>Netzwerkpartner</u> • andere Teile des Netzwerks (z.B. eine dyadische Beziehung) • Portfolio von Beziehungen aus der Sicht einer fokalen Unternehmung oder eines Geschäftsbereichs • Netzwerkeffekt 	<ul style="list-style-type: none"> • Effizienzkriterien • Effektivitätskriterien • Gerechtigkeitskriterien • Risiko • Indikatoren (z.B. organisatorische Distanz, Reputations- oder Kompetenzgewinn, strategische Flexibilität) • <u>Leistung erwarteter Beiträge</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • kurzfristig • <u>mittelfristig</u> • langfristig 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Netzwerkpartner</u> • Netzwerk • Banken • Wirtschaftsprüfungsgesellschaften • Berater • Analysten • Agenturen • Behörden 	<ul style="list-style-type: none"> • Eintritt bzw. Austritt eines Partners • Kreditgewährung • Reengineering eines Prozesses • <u>Netzwerkentwicklung</u> • Übernahme oder Börseneinführung einer Netzwerkunternehmung • <u>Leistungsbeitragsabgleich</u>

Abb. 2: Facetten der Evaluation in und von Netzwerken – Potentielle Komponenten eines Evaluationsverfahrens⁹

Die Festlegung der (Netzwerk-) Akteure auf Evaluationsobjekte, -kriterien, -horizonte, -subjekte und -anlässe mündet in mehr oder weniger ausgefeilte, formelle oder gar standardisierte, eventuell aber auch nur ad hoc gebildete Evaluationsverfahren. Derartige Verfahren können analytisch oder summarisch ausgestaltet sein und eher auf eine isolierte Bewertung oder aber explizit auf eine Intervention in die Netzwerkentwicklung abstellen.

Der Netzwerkfall: Entwicklung und Evaluation von InBroNet

Anfang der 90er Jahren beginnen sieben individuell durchaus erfolgreiche, mittelständische, zumeist im sog. Industriegeschäft tätige Versicherungsmakler damit, das Insurance Broker Network (InBroNet) zu bilden (s. Abb 3).¹⁰ Im Selbstverständnis der Akteure ist dieses Unterfangen erstens eine strategische Reaktion auf die sich damals schon abzeichnende und zum 1. Juli 1994 geplante Deregulierung des Versicherungsmarktes sowie den im Industrieversicherungsgeschäft, in dem unabhängige Vermittler eine vergleichsweise wichtige Rolle spielen, zu beobachtenden und sich durch eben diese Deregulierung verschärfenden „Verdrängungswettbewerb“¹¹. Zweitens reagieren die Akteure damit auf das sich angesichts zunehmender Komplexität von Risiken gerade auch für mittelständische Makler verschärfende Expertiseproblem. In den wenigsten Fällen können diese für die Einschätzung bestimmter Versicherungsrisiken ihrer Industriekunden notwendig hoch-spezialisierte Experten vorhalten, sind statt dessen immer häufiger auf das bei den Versicherungen vorhandene Expertenwissen angewiesen. Genau dieser Sachverhalt aber gefährdet die für Industrieversicherungsmakler so

wichtige Unabhängigkeit bei der Abschätzung von Risiken und der Ausarbeitung entsprechender Deckungskonzepte. Erst in dritter Linie geht es den Maklern um die Erzielung von Skalenerträgen und sonstigen Kostenvorteilen.

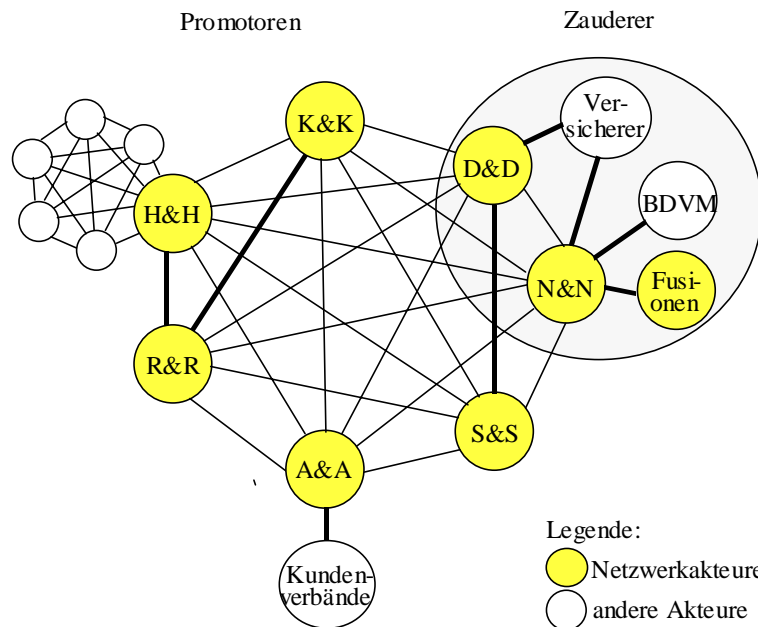


Abb. 3: InBroNet – eine schematische Übersicht¹²

InBroNet, das mit H&H über einen in ein zweites Netzwerk von im Privatversicherungsgeschäft tätigen Vermittlern eingebundenen Makler verfügt, entsteht als unbeabsichtigtes Nebenprodukt einer von einem mittelständischen Versicherer initiierten Kooperation, in die neben den InBroNet-Maklern eine größere Zahl anderer, mehr oder weniger unabhängiger Versicherungsvermittler einbezogen werden sollte. Die sieben InBroNet-Makler kannten sich zum Zeitpunkt dieser Initiative schon längere Zeit aus der Zusammenarbeit in einem der Regionalarbeitskreise des Bundesverbandes Deutscher Versicherungsmakler (BDVM).

Ein Teil der InBroNet-Makler hat zudem über die von dem Versicherer initiierten und dann für diese Makler gescheiterte Kooperation hinaus Erfahrungen mit Unternehmungskoope- ration gesammelt. Diese waren aber ebenfalls nur begrenzt positiv: „sie scheiterten zumeist, kommen erst gar nicht zustande, bringen wenig Kooperationswürdiges hervor oder haben für das Alltagsgeschäft nur wenig Bedeutung.“¹³ Dennoch wagen die sieben Makler, die zwischen vier und 30 Mitarbeitern beschäftigen, die Bildung eines regionalen Unterneh- mungsnetzwerks, „das schon in den ersten Schritten in ihr Alltagsgeschäft, die Organisation der Produktentwicklung, die Arbeitsorganisation, den Personaleinsatz, die Personalentwick- lung, den Absatz und die Ausgestaltung der interorganisationalen Beziehungen einzugreifen beginnt.“¹⁴ Gleich zu Anfang werden zum Beispiel Arbeitskreise zu den alle sieben gemein-

sam berührenden Themen eingerichtet (z.B. Betriebliche Altersversorgung, Kfz-Flottengeschäft).

In der Rückschau auf die mittlerweile acht Jahre recht erfolgreicher Netzwerkkoope-ration lassen sich unter der Fragestellung, welche Bedeutung der Evaluation für die Netzwerkent-wicklung zukommt, vier für die Entwicklung *dieses* Netzwerks bedeutsame Phasen unter-scheiden.¹⁵

Phase I: Formierung ohne Evaluation (1992/93)

Trotz aller Vorerfahrungen mit Unternehmungskoope-rationen ist die Bildung eines Netzwerks für die beteiligten Makler ein „eher unbekanntes Terrain“.¹⁶ Zudem hat man recht unter-schiedliche Vorstellungen über die anzustrebende Domäne und Intensität der Zusammen-arbeit. Bevorzugen einige der InBroNet-Makler schon gleich zu Beginn die spätere Über-führung des Netzwerks in eine gemeinsame Dienstleistungsgesellschaft (etwa analog einer Anwaltssozietät), schwebt anderen eher die Beibehaltung eines losen Gesprächskreises vor, wobei möglicherweise der ein oder andere der Makler – nicht zuletzt motiviert durch Nach-folgeprobleme – fusionieren könnte.

Bereits in dieser frühen Phase des Netzwerk*formierung* ist InBroNet erkennbar durch mindestens vier Besonderheiten gekennzeichnet: „erstens durch eine besondere Form der flexiblen Spezialisierung in einem regionalen Netzwerk, zweitens durch die Kooperation etablierter Unternehmer, drittens durch die mögliche Organisation des Netzwerks in der Perspektive eines ‚wissensintensiven Netzwerks‘ und viertens durch die Nutzung eines externen Akteurs zur Moderation der Netzwerkentwicklung.“¹⁷ Letzterer gewinnt allerdings für die Entwicklung des Netzwerks aus hier nicht zu erörternden Gründen nur geringe Bedeutung. Weitaus größere Relevanz für die weitere Netzwerkentwicklung, und gerade auch für die Evaluationsproblematik, hatte die bereits in dieser Phase erkennbare Fraktionierung der InBroNet-Akteure in *Promotoren* und *Zauderer* (s. noch einmal Abb. 3). Zu letzteren gehören zwei der drei größten InBroNet-Makler, die zudem noch das beste Standing bei den Versicherern sowie im BDVM haben. Außerdem sind sie bereits gut in dem vom Netzwerk angestrebten mittelständischen Industriegeschäft platziert, dadurch aber auch in besonderem Maße dem vertikalen Verdrängungswettbewerb ausgesetzt.

Diese Formierungsphase des Netzwerks endet mit der Gründung eines eingetragenen Vereins, der zunächst einmal den formellen Rahmen für die Kooperation abgeben und den gemein-samen Außenauftritt, insbesondere in Verhandlungen mit den Versicherern, ermöglichen soll.

Obwohl die beteiligten Akteure ihre eigenen Handlungen, deren Voraussetzungen und Folgen, sowie die Handlungen der anderen InBroNet-Akteure im Sinne eines „reflexive monitoring“ (Giddens) ständig überwachen, sind in dieser ersten Phase *keine systematischen Evaluationspraktiken*, noch nicht einmal entsprechende Evaluationsbedürfnisse, erkennbar.

Phase II: Stabilisierung zunächst durch Verzicht auf Evaluation und sodann durch ein positives Evaluationsergebnis (1994/95)

Schon in dieser Phase gelingt es den sieben mittelständischen Versicherungsmaklern durch Poolung ihres Geschäfts, wie ein kleinerer Großmakler zu agieren. „Um die netzwerkinterne Bündelung des Geschäfts und um die Anerkennung bei Versicherern muß das Netzwerk allerdings noch kämpfen.“¹⁸ Zunächst konzentriert man sich bei der Netzwerkentwicklung auf die Organisation der Produktentwicklung, konkreter auf die Abstimmung der Entwicklung von Deckungskonzepten. Hier lernen – zur Überraschung aller – die Großen von den Kleinen. Dies weckt bei den Großen, die zunächst einer weitergehenden Netzwerkentwicklung recht zurückhaltend gegenüberstehen (Zauderer), das Interesse an verstärkter Zusammenarbeit. Umgekehrt verfestigt sich bei dem ein oder anderen Kleinen (Promotoren) der Eindruck, dass so langsam die für Netzwerke charakteristische Reziprozitätsnorm nicht mehr erfüllt ist. Eine Chance auf echte Gegenleistung eröffnet sich den Großen erst in den Verhandlungen mit den Versicherern, in denen sie nicht nur ihr Gewicht und ihre Größe, sondern auch die Qualität ihrer Beziehungen nutzen wollen.

Während die netzwerkweite Organisation der Produktentwicklung vorankommt und durch Wissenstransfer – auch unterhalb der Ebene der Geschäftsleitungen – wesentliche Schritte in Richtung ‚wissensintensives Netzwerk‘ unternommen werden, scheitern die ersten Verhandlungen mit Versicherern. Das liegt vor allem an dem notwendig immer nur auf das Neugeschäft bezogenen und pro Versicherungssparte (trotz Pooling) immer noch geringen und damit für größere Versicherer nicht so attraktiven Volumen. Die InBroNet-Makler ziehen daraus die Lehre, in Folge zunächst nur mit kleineren, mittelständischen Versicherern zu verhandeln. Dies zeigt denn auch bald erste Erfolge, die für die *Stabilisierung* des Netzwerks ganz wichtig sind. In der Zwischenzeit bleibt allerdings der Eindruck mancher InBroNet-Makler bestehen, dass nicht alle Beteiligten in gleichem Maße zur Entwicklung des Netzwerks beitragen (können).

Entsprechend artikuliert sich in dieser zweiten Phase ein *Evaluationsbedürfnis* – auch gegenüber der Forschungsgruppe „Unternehmensnetzwerke“ der Freien Universität Berlin, als wir

die Ergebnisse unserer ersten Erhebungen an das Netzwerk zurückkoppeln. Von einer expliziten Evaluation der Leistungsbeiträge der einzelnen Netzwerkpartner (und einer damit verknüpften Verrechnung) raten wir mit Nachdruck ab, um die weitere Entwicklung des u.E. noch immer recht fragilen Netzwerks nicht zu gefährden. Die InBroNet-Makler folgen diesem Rat und belassen es zunächst beim eh unverzichtbaren „reflexive monitoring“, nicht nur, aber eben auch der Einhaltung der Reziprozitätsnorm. Bei dieser ganz alltäglichen Überwachung der Netzwerkaktivitäten fällt beispielsweise auf, dass einer der Großen, der zunächst die Verhandlungen mit den Versicherungen in Angriff genommen hatte, das durch die Netzwerkooperation erlangte Sonderwissen (ausschließlich) zu seinem Nutzen verwerten wollte; zunächst gefährdet dieses Verhalten die erreichte Stabilität des Netzwerks jedoch nicht. Der Verzicht auf eine systematische Evaluation – zu diesem Zeitpunkt – scheint uns auch ex post eine wichtige Voraussetzung für die weitere Netzwerkentwicklung zu sein.

Erst Ende 1995 kommt es zu einer ersten Evaluation. Diese zielt auf einen Leistungsbeitrags-Abgleich und damit auf die Feststellung, ob die für Unternehmungsnetzwerke charakteristische Reziprozitätsnorm von den Partnern eingehalten wurde. Dazu wird eine *Evaluationsmatrix* erarbeitet, in der vermerkt wird, welcher InBroNet-Makler im Laufe des Jahres eine das Netzwerk fördernde Aktivität ergriffen hat (s. Abb. 4). Zu solchen Aktivitäten werden neben der – ohnehin obligatorischen – Teilnahme an den Plenumsitzungen insbesondere gerechnet: die Mitwirkung an einem der mittlerweile sechs Arbeitskreise, an den Verhandlungen mit den Versicherern und an Fachvorträgen. Das Evaluationsergebnis, eine für alle Netzwerkpartner ausgeglichene Bilanz, trägt zur weiteren Stabilisierung von InBroNet bei.

<i>Firma</i>	H&H	R&R	A&A	S&S	D&D	K&K
<i>Netzwerkbezogene Aktivität</i>						
AK Betriebliche Altersversorgung	1	1	0	1	1	1
AK Private Sachversicherung	1	1	0	1	1	0
AK Courtage	0	1	1	0	0	1
AK ...						
Verhandlungen mit Versicherern	1	1	1	1	1	1
ISO Zertifizierung	0	0	0	1	1	0
Durchführung von Schulungsveranstaltungen	1	0	1	1	0	1
...						

Abb. 4: Ausschnitt aus der InBroNet-Evaluationsmatrix (AK=Arbeitskreis; 1=Ja; 0=Nein)

Phase III: Routinisierung und weitere Evaluationen (1996/97/98)

Die Sichtweisen, Vorstellungen und Normen der InBroNet-Makler haben sich, trotz immer mal wieder bei Einzelnen festzustellendem opportunistischen Verhaltens, in den ersten Jahren der Netzwerkentwicklung geklärt und sich zum Teil sogar aneinander angeglichen. Die Vorstellungen darüber, wie breit und intensiv die Netzwerkkoooperation ausgestaltet werden soll, zum Beispiel, differieren nach gut drei Jahren nicht mehr so stark. Damit, sowie mit nunmehr ausgetauschtem Wissen über Markteinschätzungen, Risikoexpertise, Kostenstrukturen, Geschäftsbeziehungen etc., ist eine solide Grundlage geschaffen worden, die Kooperation zu *routinisieren* und in Richtung eines wissensintensiven Netzwerks weiter auszubauen.

Der sich allzu opportunistisch verhaltene Netzwerkpartner N&N verlässt zwar nach nur drei Jahren Zugehörigkeit InBroNet im gegenseitigen Einvernehmen, die damit verbundene Reduktion der Zahl der Netzwerkmitglieder auf sechs ist jedoch nur vorübergehender Natur. Bereits Mitte 1996 nimmt InBroNet zwei neue Mitglieder – zunächst für ein Jahr zur Probe – auf: B&B sowie C&C. Zum Jahreswechsel, beim alljährlichen Strategie-Meeting der Akteure, kommt es zum *zweiten Einsatz der Evaluationsmatrix*, eines – wie die Abb. 4 zeigt – eher analytischen Evaluationsverfahrens. Auch dieser zweite Einsatz führt zu der Einschätzung, dass – mit einer Ausnahme (D&D) – wiederum die Reziprozität als erfüllt angesehen wird.

Dasselbe Verfahren kommt ein Jahr später (1997) in einer leicht erweiterten Version wieder zur Anwendung – mit im Prinzip dem selben Ergebnis. Dieses Mal wird allerdings Kritik an dem Verfahren dahingehend geübt, dass subjektive Einschätzungen keine Berücksichtigung fänden. Deshalb präsentiert im darauf folgenden Jahr einer der Makler seinen Kollegen einen anderen Bewertungsbogen und lässt über den Einsatz dieses Verfahrens abstimmen. Bewertet werden sollen – diesmal *summarisch* – die Leistungsbeiträge der InBroNet-Makler zur Netzwerkentwicklung. Dazu sollen alle InBroNet-Makler (geheim) zwei Fragen beantworten: (1) Wer der Mitglieder ist ‚Leistungsträger des Jahres‘? (2) Wer ‚Trittbrettfahrer des Jahres‘? Der Einsatz des Verfahrens wird von allen spontan akzeptiert und sofort realisiert. Das Ergebnis: Fast einmütig wurden zwei zu ‚Leistungsträgern‘ und drei zu ‚Trittbrettfahrern‘ erklärt. Nach Bekanntgabe des Evaluationsergebnisses wird darüber diskutiert. Es stellte sich heraus, dass zwei der ‚Trittbrettfahrer‘ Neue (B&B und C&C) sind, der Dritte ein etablierter Großer (D&D). Letzterer hat von sich selbst nicht den Eindruck, zu dieser Gruppe zu gehören, wird aber von den anderen definitiv dazu gerechnet, weil er in erster Linie seine Größe in die Kooperation einbringe, sonst aber nur einen geringen Beitrag zur Netzwerkentwicklung leiste.

Es taucht die Frage auf, wie man mit dem Ergebnis der Evaluation (zukünftig) umgehen soll. Nach längerer Diskussion wird beschlossen, dass, wenn jemand zweimal innerhalb von drei Jahren als ‚Trittbrettfahrer des Jahres‘ klassifiziert wird, mit dem Ausschluss aus dem Netzwerk zu rechnen habe. Letzteres stellt bereits zum Zeitpunkt dieser Diskussion eine erhebliche Sanktion dar, weil die Beziehungen der acht Makler mittlerweile, anders noch als zum Zeitpunkt des Netzwerkaustritts von N&N, so eng sind, dass ein Ausscheiden so ohne Weiteres und vor allem ohne deutliche finanzielle Einbuße nicht mehr möglich erscheint. Darüber hinaus hatte das Evaluationsergebnis Konsequenzen für die Allokation von Aufgaben und Ressourcen sowie für die Regulation der Beteiligung der einzelnen Partner an den Netzwerkaktivitäten. Zum Beispiel wurde die weitgehend schon befolgte Praxis festgeschrieben, dass sich die Akteure an mindestens zwei Arbeitskreisen beteiligen und dafür Personal und andere Ressourcen bereitstellen müssen.

Insgesamt zeigt dieses Evaluationsexperiment, dass InBroNet – nicht zuletzt auch unter dem Eindruck wechselseitiger Abhängigkeiten – so weit entwickelt ist, dass es die damit verbundene Belastungsprobe aushält. Mehr noch, der Zeitpunkt und auch die Art und Weise der Evaluation scheinen – auch in der Rückschau – so glücklich gewählt, dass die Evaluation selbst – im Prozess wie im Ergebnis – zur Entwicklung des Netzwerks beigetragen hat.

Phase IV: Erweiterung und Verzicht auf weitere Evaluationen (1999/00)

Durch die Aufnahme von drei weiteren Versicherungsmaklern umfasst InBroNet heute insgesamt elf Unternehmungen (s. Abb. 5). Zeitgleich mit der Aufnahme von E&E, F&F und G&G wird neben einer aktiven Vollmitgliedschaft eine *passive Mitgliedschaft* eingeführt. Von dieser machen die drei Neuen Gebrauch. Dieser Status berechtigt diese Makler zwar zur Partizipation an den Netzwerkeffekten, nicht jedoch zur aktiven Teilnahme an der Netzwerkentwicklung im Plenum und in den diversen Arbeitskreisen.

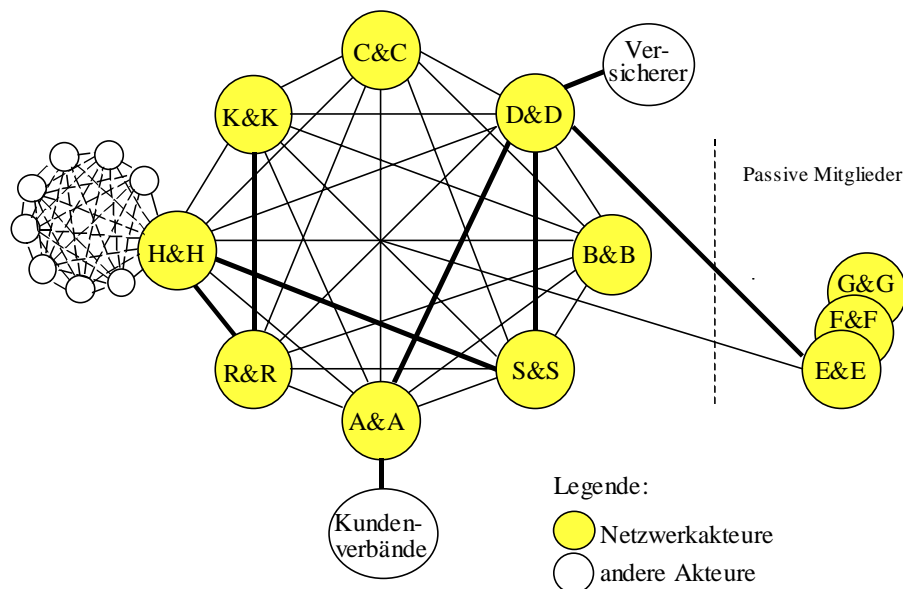


Abb. 5: InBroNet – eine aktualisierte schematische Übersicht (9/2000)¹⁹

Zwischenzeitlich sind bestimmte, in diesem Plenum getroffene Verabredungen der zu „Kernbeschlüssen“ erhoben worden. Zum Beispiel sind die aktiven Netzwerkmitglieder nicht nur verpflichtet, sich in mindestens zwei Arbeitskreisen zu engagieren, sondern auch ihre Versicherungsbestände (in bestimmten Sparten) auf zwei Versicherer zu konzentrieren und ihre InBroNet-Mitgliedschaft auf ihren Geschäftspapieren zum Ausdruck zu bringen. Bei der Mitarbeit in Arbeitskreisen muss gewährleistet sein, dass die dort engagierten Personen von der jeweiligen Geschäftsführung autorisiert sind, verbindliche und entsprechend bindende Entscheidungen zu treffen. Ein Verstoß gegen diese Kernbeschlüsse wird im Extremfall mit dem Ausschluss aus dem Netzwerk sanktioniert. Zudem werden Geldstrafen verhängt, wenn einer der Netzwerkpartner übernommene Aufgaben nicht fristgerecht erledigt.²⁰

Das im Zuge eines der zurückliegenden Strategie-Meetings ad hoc eingesetzte, summarisch ausgelegte und für die weitere (jährliche) Anwendung ins Auge gefasste Evaluationsverfahren ist bis heute allerdings *nicht mehr* zum Einsatz gekommen. Einige Netzwerkpartner, insbesondere einer der Großen, haben sich dagegen wohl nicht zuletzt wegen der eigenen Betroffenheit verwehrt und das aus unserer Sicht sehr wirksame Verfahren als „Kinderkram“ abgetan. Seitdem wird auf eine explizite Evaluation verzichtet, nicht jedoch auf das „reflexive monitoring“. Dieses ist nach nunmehr acht Jahren mehr oder minder intensiver Netzwerkkooperation und gemeinsamen (interorganisationalen) Lernens erheblich effektiver geworden und macht ein formelleres Verfahren vielleicht auch überflüssig. So könnte zumindest auch die beim ersten Einsatz dieses summarischen Verfahrens herrschende Einmütigkeit über die Ergebnisse interpretiert werden. Die Abb. 6 fasst die vier hier näher betrachteten Entwicklungsphasen von InBroNet noch einmal zusammen.

Phase	Entwicklung	Evaluation
-------	-------------	------------

I	Formierung	ohne (Reflexion über) Evaluation
II	Stabilisierung	aktiver Verzicht auf Evaluationen, dann aber erster Einsatz eines Verfahrens
III	Routinisierung	weitere Einsätze des (analytischen) Evaluationsverfahrens, Ablösung durch ein summarisches Verfahren
IV	Erweiterung	stillschweigender Verzicht auf weitere Evaluationen

Abb. 6: Phasen der Entwicklung und Evaluation von InBroNet

Schlussfolgerungen für das Netzwerkmanagement: „reflexive monitoring“ statt Evaluation?

Der Fall zeigt, dass die Entwicklung eines Unternehmungsnetzwerks ständig und selbstverständlich von Überwachungs- und Bewertungspraktiken begleitet ist. Dieses „reflexive monitoring“ ist in dem untersuchten Netzwerk jedoch nur selten im Sinne einer Evaluation als Managementfunktion ausgeprägt; dafür fehlt den Praktiken die notwendige Formalität und organisatorische Verankerung. Mit Hilfe des „reflexive monitoring“ der eigenen Handlungen, der Handlungsbedingungen und -folgen sowie der Handlungen Dritter generieren die (Netzwerk-) Akteure das für die Netzwerkformierung und -stabilisierung notwendige Wissen. Dieses Wissen ist Grundlage sowohl für die Bildung von Vertrauen als auch für die Durchführung von Kontrollen.²¹ Dabei bleibt dieses Wissen in Folge der mittlerweile recht engen, zum Teil auch persönlichen Beziehungen zwischen den InBroNet-Maklern nicht individuell; allerdings gewinnt es auch nur in seltenen Fällen einen netzwerköffentlichen Charakter.

Welche Rolle spielt nun eine formellere Evaluation für die Netzwerkentwicklung? In der Frühphase der Netzwerkentwicklung steht eine explizite Netzwerkevaluation den Akteuren als Handlungsalternative typischer Weise gar nicht zur Verfügung; zu dem Zeitpunkt würde eine Evaluation vermutlich auch mehr Konflikte produzieren als Probleme lösen. In späteren Phasen der Netzwerkentwicklung wird sie um so eher verzichtbar, je mehr Wissen durch das sowieso unvermeidliche „reflexive monitoring“ produziert worden ist. Voraussetzung dafür, dass ein solches „monitoring“ ausreicht, ist allerdings eine relative Stabilität des Netzwerks und eine nicht zu große Zahl von Netzwerkakteuren.

Nichts desto trotz können, und dies gilt auch für relativ stabile und von der Größe her übersichtliche Netzwerke wie InBroNet, durch entsprechend sensitiv angelegte und eingesetzte Evaluationsverfahren Prozesse der Netzwerkentwicklung beeinflusst, ggf. auch beschleunigt werden. Dafür scheint es allerdings erforderlich, dass diese Verfahren – wie im untersuchten Netzwerkfall das summarische Evaluationsverfahren – die *subjektiven* Befindlichkeiten und

Einschätzungen der Netzwerkakteure genauso ernst nehmen wie das in der Regel fest zu stellende Interesse an einer objektiven oder quasi-objektiven Bewertung der (Leistungen der) Netzwerkmitglieder oder des gesamten Netzwerks. Ein Mangel an entsprechend ausgerichtetem und erprobtem Evaluationsverfahren kann hier nur konstatiert werden und eröffnet ein weites Feld für die Forschung.

Für die Praxis des Netzwerkmanagements ergeben sich aus dieser Analyse mindestens vier Schlussfolgerungen. *Erstens* wird die Netzwerkentwicklung im Sinne eines „reflexive monitoring“ kontinuierlich überwacht und bewertet. Darüber hinaus bieten sich – *zweitens* – für das Netzwerkmanagement vielfältige Möglichkeiten für Evaluationen, die über ein solches „reflexive monitoring“ einzelner Netzwerkakteure hinausgehen; im Sinne einer Meta-Evaluation können sie sich sogar auf das Netzwerkmanagement (und nicht zuletzt auf die darin enthaltenen Evaluationspraktiken) beziehen. *Drittens* sollten diese Möglichkeiten reflexiv in dem Sinne genutzt werden, wie es der Netzwerkentwicklung dienlich ist. Dabei wäre zum Beispiel darauf zu achten, dass Netzwerkevaluationen ‚richtig‘ getimet und Evaluationsergebnisse ggf. im Sinne eines „survey feedback“ an das Netzwerk rückgekoppelt werden. *Viertens* ist (immer wieder) zu überlegen, ob und ggf. wie und in welchem Ausmaß Evaluationspraktiken auf systemischer Ebene organisiert bzw. institutionalisiert werden sollten. Dabei gilt es allerdings zu beachten, dass eine solche Maßnahme – etwa die Einführung eines Netzwerkcontrolling – durchaus janusköpfig ist: einer größeren Reflexivität stehen (auch und gerade für Netzwerke) typischerweise unerwünschte (Neben-) Effekte gegenüber. Dieses kann zum Beispiel ein höherer, manche Vorteile der Netzwerkorganisation in Frage stellender Bürokratisierungsgrad sein; es kann auch die Offenlegung eines für die Stabilität von Netzwerken vielleicht funktional-opaken Zusammenhanges, etwa des „network effect“²², bedeuten; insoweit sei auf die Ambivalenz von Transparenz verwiesen. Angesichts des allgegenwärtigen Rufes nach einem vermehrten (Bindestrich-) Controlling, auch nach einem Netzwerkcontrolling, scheint diese Erkenntnis darauf zu verweisen, *nicht immer und überall* auf Evaluation als Funktion des Netzwerkmanagements zu setzen.

Netzwerkentwicklung durch Evaluation sollte somit auf jeden Fall nur dann betrieben werden, wenn diese möglichen Nebenwirkungen beachtet werden. Umgekehrt dürfte auch gelten, dass Evaluation Ausdruck eines gewissen Entwicklungsstandes eines Netzwerks ist. Das genauer zu untersuchen, wäre allerdings eine andere Aufgabe. Und schließlich ist fest zu stellen: Eine erfolgreiche Netzwerkentwicklung ist auch ohne systematische Nutzung von Evaluationsverfahren möglich.

Summary

A regional network of insurance brokers is analysed with respect to the impact of evaluation practices for the development of the network over a period of eight years. The case demonstrates that formal evaluations, which are less useful in earlier and later phases of network evolution, may have a positive impact upon the development of an inter-firm network if used in a sensitive way. Effective evaluation practices may well be of a very simple design. The case is studied from a structurationist network perspective.

-
- ¹ Vgl. für einen aktuellen Literaturüberblick Sydow, J.: Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung. In: Sydow, J. (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen. Wiesbaden 1999, S. 279-314.
 - ² Schriftliche Fassung einer Präsentation auf dem 54. Deutschen Betriebswirtschaftler-Tag am 19. September 2000 in Berlin. Arnold Windeler sowie den Mitgliedern des Schmalenbach-Arbeitskreises „Unternehmerische Partnerschaften“, insbesondere den Arbeitskreisleitern Klaus Nathusius und Udo Winand, danken wir für die gewährte vielfältige Unterstützung.
 - ³ Vgl. aber Hess, T.: Anwendungsmöglichkeiten des Konzerncontrolling in Unternehmensnetzwerken. In: Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.): Steuerung von Netzwerken. Opladen und Wiesbaden 2000, S. 156-177.
 - ⁴ Sofern überhaupt die Netzwerkentwicklung über mehrere Jahre zu erfassen versucht wird, verharren entsprechende Studien auf der Ebene dyadischer Beziehungen, so z.B. Doz, Y.: The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes? In: Strategic Management Journal, 17. Jg., 1996 (special issue), S. 55-83 oder Ariño, A./de la Torre, J.: Learning from failure: Towards an evolutionary model of collaborative ventures. In: Organization Science, 9. Jg., S. 306-325. Eine der wenigen Studien, die die Entwicklung eines komplexen Netzwerks über mehrere Jahre erfasst und dabei auch auf Bewertungsaspekte eingeht, stammt von Hanssen-Bauer, J./Snow, C.C.: Responding to hypercompetition: The structure and process of a regional learning network organization. In: Organization Science, 7. Jg. 1996, H. 4, S. 413-427.
 - ⁵ Dyer, J.H./Singh, H.: The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. In: Academy of Management Review, 23. Jg., 1998, H. 4, S. 660-679.
 - ⁶ Vgl. dazu Sydow, J./Windeler, A./Krebs, M./Loose, A./van Well, B. (1995): Organisation von Netzwerken. Opladen 1995, S. 13 ff.; Ortmann, G./Sydow, J./Windeler, A.: Organisation als reflexive Strukturation. In: Ortmann, G./Sydow, J./Türk, K. (Hrsg.): Theorien der Organisation. 2. Aufl. Opladen 2000, S. 315-354.
 - ⁷ Vgl. z.B. Heck, A.: Strategische Allianzen: Erfolg durch professionelle Umsetzung. Berlin 1999.
 - ⁸ Aus: Sydow, J./Windeler, A.: Komplexität und Reflexivität – Management interorganisationaler Netzwerke. In: Ahlemeyer, H.W./Königswieser, R. (Hrsg.): Komplexität managen. Wiesbaden 1997, S. 147-162, hier S. 151.
 - ⁹ Die unterstrichenen Komponenten stehen im Vordergrund des im untersuchten Netzwerkfall praktizierten Evaluationsverfahrens.
 - ¹⁰ Vgl. dazu wie zum folgenden Sydow et al. 1995, S. 344 ff..
 - ¹¹ Doenecke, C.: Strategien und Strukturen international tätiger Versicherungsmakler. In: Sydow, J. (Hrsg.): Strategien in Versicherungsnetzwerken. Karlsruhe 1994, S. 61-83.
 - ¹² Aus: Sydow et al. 1995, S. 379.
 - ¹³ Sydow et al. 1995, S. 345.
 - ¹⁴ Sydow et al. 1995, S. 346.
 - ¹⁵ Während wir die Phasen I und II im Rahmen unserer ursprünglichen Interviews mit allen sieben Maklern untersuchen konnten, sind Einblicke in die Phasen III und IV späteren Erhebungen im Rahmen von Interviews und teilnehmenden Beobachtungen geschuldet.
 - ¹⁶ Sydow et al. 1995, S. 346.
 - ¹⁷ Sydow et al. 1995, S. 348.
 - ¹⁸ Sydow et al. 1995, S. 356.

-
- ¹⁹ H&H ist auch heute noch Mitglied nicht nur von InBroNet, sondern auch von einem auf das Privatgeschäft fokussierten Netzwerk von Versicherungsmaklern; dabei handelt es sich jedoch um ein anderes, weitaus größeres Netzwerk als in den frühen 90er Jahren. Zudem nimmt H&H in diesem Netzwerk eine führende Funktion wahr.
- ²⁰ Tatsächlich sind bis heute mehr als zehn Mal solche Geldstrafen verhängt worden.
- ²¹ Vgl. zum Spannungsverhältnis von Vertrauen und Kontrolle schon Sydow et al. 1995, S. 55 ff. und 180 ff.
- ²² Uzzi, B.: The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. In: *American Sociological Review*, 61. Jg., 1996, S. 674-698.