



# Das Netzwerkzeug

## So funktionieren Kooperationen zwischen Unternehmen

Von Prof. Dr. Jörg Sydow  
und Dipl. Kfm. Timo Braun

Ein Netzwerk ist ein Netzwerk! Oder etwa nicht?

Der Begriff Netzwerk umfasst sehr unterschiedliche Formen von Kooperationen.

Oft umschreibt er einen mehr oder weniger losen Verbund von Unternehmen oder anderen Organisationen wie zum Beispiel staatlichen Einrichtungen und Interessensverbänden.

Differenziert werden Netzwerke insbesondere anhand ihrer Steuerungsform und ihrer Stabilität im Zeitverlauf. Werfen wir einen Blick auf vier wichtige Netzwerktypen.

**Strategische Netzwerke**, die häufig in der Automobilindustrie vorkommen, sind meist hierarchisch geführt und weisen eine große Stabilität im Zeitverlauf auf. Bei dem Toyota Produktionssystem, dem unternehmensübergreifenden Netzwerk des Automobilherstellers, nimmt das Unternehmen die Geschicke des Netzwerks selbst in die Hand: Toyota definiert nicht nur den zu bearbeiteten Markt und entscheidet, welche Partner ins Netzwerk aufgenommen werden, sondern beansprucht für sich auch die Netzwerkführerschaft. Diese Führerschaft wird durch ein formelles Regelwerk abgesichert. Aber auch informelle Regeln, die sich als Handlungsmuster zwischen den Netzwerkpartnern über die Zeit entwickeln, spielen eine bedeutende Rolle.

Ein anderer Netzwerktypus sind **regionale Netzwerke**, an denen häufig

kleinere und mittlere Unternehmen beteiligt sind. Sie nutzen den Verbund vor allem, um durch Koproduktion oder Kobeschaffung Skaleneffekte zu erzielen oder ihre Innovationskraft zu stärken. Häufig sind sie in Clustern zu finden, die meistens einen Branchenschwerpunkt besitzen. Gesteuert werden sie oft dezentral und erweisen sich häufig als dynamischer im Vergleich zu strategischen Netzwerken.

Einen noch dynamischeren Charakter besitzen **Projektnetzwerke**. Sie unterscheiden sich von anderen Netzwerken vor allem durch ihre zeitliche Befristung. Gleichwohl bleiben die Verflechtungen der beteiligten Partner über den Projektabschluss hinaus latent erhalten und können bei einem neuen Auftrag entsprechend leichter reaktiviert werden. Der Erhalt solcher Beziehungen erhöht die Flexibilität und kann die Koordinationskosten senken. Projektnetzwerke erfreuen sich zunehmender Beliebtheit und sind in vielen Branchen anzutreffen, insbesondere im Dienstleistungsbereich.

Eine Sonderform von Projektnetzwerken sind **virtuelle Unternehmen**. Auch sie sind letztlich Projektnetzwerke, die jedoch durch starke IT-Unterstützung eine Integration der Partner ermöglichen. Dem Kunden gegenüber wird der Eindruck vermittelt, dass die Leistung von einem einzigen Unternehmen erstellt wird.

Neben diesen vier Typen sind in der Praxis natürlich zahlreiche Mischformen netzwerkartiger Zusammenarbeit zu finden; wie zum Beispiel Franchise-Systeme.

### Reibung ohne Verluste

So sehr sich die einzelnen Netzwerktypen unterscheiden, sie haben auch etwas gemeinsam: Sie stehen alle vor der Herausforderung, Spannungsverhältnisse innerhalb des Netzwerks auszutarieren. Es gilt, den Balanceakt zwischen Kooperation und Wettbewerb, Autonomie und Abhängigkeit oder Vertrauen und Kontrolle zu meistern. Eine Win-Win-Situation zu schaffen und die Netzwerkpartner dazu anzuhalten, aus eigenem Interesse partnerschaftliche Beziehungen zu pflegen, ist keine leichte Aufgabe. Der Schlüssel zum Erfolg: eine professio-

nelle **Netzwerksteuerung**. Sie umfasst im Wesentlichen vier Funktionen, die je nach Netzwerktyp eher zentral oder dezentral ausgeübt werden.

■ Am bedeutendsten ist die **Selektionsfunktion**, bei der es darum geht, geeignete Netzwerkmitglieder nach deren Kompetenzen sowie gemeinsamen Zielen auszuwählen und einen Bereich der Zusammenarbeit festzulegen. Die Auswahl kann formalisiert mithilfe von Kriterienkatalogen und Scoring-Verfahren oder auch nicht-formalisiert auf Basis von Erfahrungswerten, Empfehlungen und subjektiven Einschätzungen erfolgen. Dabei sollte nicht unterschätzt werden, dass die Selektion eine entscheidende Vorsteuerfunktion hat: Die Wahl der Partner eröffnet und begrenzt den Spielraum des Netzwerks für die Zukunft schon dadurch, dass die Partner ggf. am Netzwerkmanagement teilhaben und dieses in Zukunft aktiv mitgestalten.

■ Bei der **Allokationsfunktion** verteilt das Netzwerkmanagement die Aufgaben und Ressourcen im Netzwerk. Dabei sollten auch die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten entsprechend der spezifischen Kompetenzen der Netzwerkpartner aufgeteilt werden. Dies muss kontinuierlich geschehen, damit die Flexibilität erhalten bleibt.

■ Die **Regulationsfunktion** bezieht sich auf die Entwicklung und Durchsetzung von Regeln der Zusammenarbeit, zum Beispiel über formale Mechanismen wie Verträge oder auch mittels informeller Absprachen. Auf das Netzwerk bezogen geht es darum, wie die Aufgabenerfüllung untereinander koordiniert wird. Auch die Regulation stellt eine andauernde Aufgabe dar, denn insbesondere die Anreizsysteme sowie das Konflikt-, Informations- und Wissensmanagement bedürfen einer permanenten Anpassung.

■ Im Rahmen der **Evaluationsfunktion** werden Kosten und Nutzen der Kooperation im Netzwerk ermittelt – sei

es durch formale Evaluation oder ein eher implizites Monitoring. Die Evaluation kann sich auf einzelne Beziehungen im Netzwerk, auf Netzwerkmitglieder oder deren Leistungsbeiträge erstrecken. Dabei unterstützt die Evaluation die Wahrnehmung der anderen Funktionen, indem sie einerseits Informationen als Entscheidungsgrundlage bereitstellt und andererseits als Grundlage für die Verteilung kooperativ erwirtschafteter Erträge herangezogen werden kann.

Bei diesen vier Funktionen der Netzwerksteuerung kommt es entscheidend auf die tatsächliche Ausgestaltung an, also auf wiederkehrende, oft sogar routinetafelte Handlungen des Managements. Sie verfestigen die Funktionen der Netzwerksteuerung und tragen dazu bei, dass eine Netzwerkidentität aufgebaut werden kann.

### Weiterführende Literatur:

Sydow, J., Duschek, S., Möllering, G. & Rometsch, M. (2003): *Kompetenzentwicklung in Netzwerken*. Wiesbaden.

Sydow, J. & Möllering, G. (2009): *Produktion in Netzwerken*. 2. Aufl. München.



**Dr. Jörg Sydow**  
ist Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insb. Unternehmenskooperation, am Institut für Management der Freien Universität Berlin, Visiting Professor an der Graduate School of Business der University of Strathclyde und Vorsitzender des wissenschaftlichen Beirats von Kompetenznetze Deutschland.



**Dipl.-Kfm. Timo Braun**  
ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Institut für Management der Freien Universität Berlin. Er beschäftigt sich insbesondere mit Themen des Personalmanagements und der Personalführung im Kontext von Unternehmenskooperationen und Netzwerken.