

Knoten – Maschen – Netzwerke

Didaktische Materialien zum
Management interorganisationaler Beziehungen

5. Wirtschaftspädagogik-Kongress
Wien, 1. April 2011
Gerhard Geissler





1. Thema

Management interorganisationaler Netzwerke

2. Kompetenzcheck

Kompetenzcheck Management interorganisationaler Beziehungen

Bevor ich mich mit dem Kapitel „Management interorganisationaler Beziehungen“ auseinsetze bin ich in der Lage

1	betriebswirtschaftliche Anlässe für Unternehmenszusammenschlüsse zu nennen.	
2	rechtliche und betriebswirtschaftliche Arten von Unternehmenszusammenschlüssen zu nennen.	
3	anhand von konkreten Beispielen Anlässe für Unternehmenszusammenschlüsse zu begründen.	
4	anhand von konkreten Beispielen Arten von Unternehmenszusammenschlüssen zu identifizieren.	
5	Probleme bei Unternehmenszusammenschlüssen zu nennen.	
6	Vorschläge zur Lösung von Problemen bei Unternehmenszusammenschlüssen anhand konkreter Beispiele zu entwickeln.	

2

Nachdem ich mit dem Kapitel „Management interorganisationaler Beziehungen“ auseinandergesetzt habe, bin ich in der Lage

1	den Begriff Netzwerk zu erläutern.	
2	die Herausforderungen des Netzwerkmanagements zu beschreiben.	
3	Chancen und Risiken in Netzwerken darzustellen.	
4	Chancen und Risiken in Netzwerken anhand konkreter Beispiele zu identifizieren.	
5	verschiedene Erklärungsansätze für die Entstehung von Netzwerken zu vergleichen.	
6	Teilbereiche/Teilaufgaben des Netzwerkmanagements zu nennen.	
7	die Bedeutung des Partner-Mappings zu erläutern.	
8	zu erklären, welche Kriterien beim Partner-Mapping von Bedeutung sind.	
9	darzustellen, wie beim Partner-Mapping vorgegangen werden kann.	
10	nachzuvollziehen, wie ein Partner-Mapping durchgeführt werden kann.	
11	einen Vorschlag für ein Partner-Mapping zu formulieren und den Vorschlag zu reflektieren.	
12	die Bedeutung von Koordination und Kommunikation im Rahmen des Netzwerkmanagements zu erläutern.	
13	verschiedene Maßnahmen für die Koordination und Kommunikation im Rahmen des Netzwerkmanagements anhand eines konkreten Beispiels zu erörtern und darüber zu reflektieren.	
14	verschiedene Möglichkeiten zur Evaluation und Kontrolle eines Unternehmensnetzwerks zu unterscheiden.	
15	Tools für die Evaluation und Kontrolle eines konkreten Unternehmensnetzwerks zu empfehlen.	
16	die Bedeutung von Vertrauen innerhalb eines Unternehmensnetzwerks zu erläutern.	
17	konkrete vertrauensbildende Maßnahmen anhand eines Beispiels zu empfehlen .	



3. Unterrichtsplanung - Vorschlag

Nr.	Aktivität	Medium*)	Sozialform	Zeit / Min.
Informationsstunde – Überblick über das Thema				
1	<p>Einstieg: Einstieg, der zu einigen der zentralen Fragen des Themas führt:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Was ist ein Netzwerk? 2. Welche Faktoren begünstigen die Netzwerkbildung? 3. Welche Chancen und Risiken liegen im Unternehmensnetzwerk? 4. Welche Herausforderungen hat das Netzwerk-Management zu bewältigen? 5. Wie kann die Entstehung von Unternehmensnetzwerken erklärt werden? 6. Wie funktioniert das Management interorganisationaler Beziehungen in einem Netzwerk? 	OH 1, OH2, OH3 oder IAB 1	Klasse Lehrer/in	5-7
2	<p>Informationsvermittlung: Mit dem Informationsblatt 2 sowie der thematischen Landkarte OH 3 wird das Thema „Management interorganisationaler Netzwerke“ lehrerzentriert erarbeitet.</p>	IAB 2 OH 4	Lehrer/in (Vortrag)	5-10
3	<p>Lernanlässe: Die Schüler/innen bearbeiten in Einzel- bzw. Partnerarbeit die Aufgaben des IAB 3. Nur die Aufgabe 4 des Wissenschecks sollte schriftlich ausgearbeitet werden. Die Problemstellungen sollten zur Gänze schriftlich ausgearbeitet werden.</p>	IAB 2 und IAB 3	Einzel- bzw. Partnerarbeit	15-20
4	<p>Lernanlässe: Besprechung offener Fragen aus dem Wissenscheck und Besprechung der Lösungen zu den Problemstellungen. Lösungen werden stichwortartig an der Tafel festgehalten.</p>	IAB 3	Klasse	15-20
5	<p>Zusammenfassung: Zusammenfassung mit der Einstiegsvariante.</p>		Lehrer/in (Vortrag)	3-5



Nr.	Aktivität	Medium*)	Sozialform	Zeit / Min.
Wiederholungsstunde – Vertiefung des Themas (Doppelstunde empfehlenswert!)				
1	Sicherung: Kurze Wiederholung mit den Fragen aus dem Wissenscheck	IAB 3	Lehrer/in Klasse	5-7
2	Instruktion: Klasse wird in zwei gleich große Hälften geteilt. Austeilen der Fallstudienangabe. Eine Hälfte erhält die Angabe über die Turner Ltd., die andere Hälfte die Angabe über die raum.plan gmbh. L klärt kurz die Aufgabe auf S. 3 der Fallstudienangabe. Jede Hälfte wird in Gruppen zu 2-3 Personen geteilt.	IAB 4 und IAB 5	Lehrer/in Klasse	5-7
3	Durchführung: Die Schüler/innen arbeiten in Gruppen zu 2-3 Personen an den Aufgaben der 1. Runde.	IAB2, IAB 4 und IAB 5	Gr. 2-3	20
4	Durchführung: Je 1 Schüler/in aus den beiden Hälften der Klasse treffen aufeinander und bearbeiten die Aufgaben der 2. Runde.	IAB2, IAB 4 und IAB 5	Gr. 2	20
5	Durchführung: Die Schüler/innen gehen wieder in ihre ursprüngliche Gruppe (siehe Punkt 3) und treffen die geforderte Entscheidung der 3. Runde.	IAB2, IAB 4 und IAB 5	Gr. 2-3	10
6	Sammeln: Die Schüler/innen-Gruppen stellen vor zu welcher Entscheidung sie in der 3. Runde gekommen sind und begründen Ihre Entscheidung kurz.		Klasse	15
7	Sichern, Vertiefen und Vernetzen: L präsentiert kurz die Lösung.	Flipchart 1 und 2	Lehrer/in Klasse	5
8	Zusammenfassung: Diskussion über Entscheidungsfindung und Entscheidung		Lehrer/in Klasse	18-20

4. Lehrmaterialien für LehrerInnen / Lernmaterialien für SchülerInnen

Inhaltsverzeichnis

Folien – OH	OH 1: Prinzip des Netzwerks OH 2: Netzwerk Star Alliance OH 3: Bremer Stadtmusikanten OH 4: Thematische Landkarte
Flipchart-Vorlagen – FV	FV 1: Wertkettenanalyse FV 2: Handlungspotentiale
Informations- und Arbeitsblätter - AIB	AIB 1: Kleine Logistiker in großen Netzwerken AIB 2: Knoten – Maschen – Netzwerke Management interorganisationaler Beziehungen AIB 3: Aufgaben – Wissenscheck und Problemstellungen AIB 4: Fallstudie Netzwerkbildung: Turner Ltd. AIB 5: Fallstudie Netzwerkbildung: raum.plan gmbh
Informations- und Arbeitsblätter Lösungsvorschläge - AIBL	AIBL 1: Text – Kleine Logistiker in großen Netzwerken AIBL 3: Aufgaben – Wissenscheck und Problemstellungen
Fallstudienlösung	AIBL 4: Fallstudie Netzwerkbildung - Lösungshinweise

5

5. Quellenverzeichnis

Barney, J.B (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management, Vol. 17, S. 99-120

Beobachtungsnetz der europäischen KMU (2004)

Bogenstahl, Ch., Imhof, H. (2009): Erfolgsfaktoren des Managements interorganisationaler Netzwerke – eine narrative Metaanalyse, Technische Universität Berlin

Castells, M. (2001): Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft. Das Informationszeitalter, Teil 1. Leske + Budrich, Opladen

Comi, A.; Eppler, M.; Pietroforte, R. (2009): Building Innovation Alliances on Complementary Competences, Università Svizzera Italiana, CH, Worcester Polytechnic Institute, USA

Dyer, J.; Kale, P.; Singh, H. (2001): How to make Strategic Alliances Work, MIT Sloan Management Review, Vol. 42, No. 4, pp. 37-43

Dyer, J.; Singh, H. (1998): The relational View: Cooperative Strategy and Sources of interorganizational competitive Advantage, The Academy of Management Review, Vol. 23, No. 4/1998, pp 660 – 679, www.jstor.org/stable/259056

Hoffmann, W. (2001): Management von Allianzportfolios – Strategien für ein erfolgreiches Unternehmensnetzwerk, Stuttgart

Killich, St.; Luczak, H.(2000): Aufbau erfolgreicher Unternehmenskooperationen. Ein Leitfaden für mittelständische Automobilzulieferer. Institut für Arbeitswissenschaft der RWTH Aachen. Sonderdruck 06/00, In: Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (2003): Gemeinsam stärker. Kooperationen planen und durchführen. Ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen. Berlin



Maaß, F.; Suprinovič, O.; Werner, A. (2006): FuE-Kooperationen von KMU - Interne und externe Erfolgsfaktoren aus organisationsökonomischer Sicht, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.), Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 111 NF, Wiesbaden

Powell, W.W. (1990): Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization, in: Research in Organizational Behaviour 12/1990, S. 295-336.

Schreyögg, G. (1999): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Gabler: Wiesbaden.

Speckbacher, G. (2004): Wertschöpfungsnetzwerke – Organisationsform der Zukunft?, Wirtschaftsuniversität Wien

Weber, W.; Ostendorp, C.; Wehner, T. (2003): Soziale Handlungsorientierungen und soziale Kompetenzen in interorganisationalen Netzwerken, In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 57 (5), S. 198-213

Willke, H. (1995): Systemtheorie III: Steuerungstheorie. Grundzüge einer Theorie der Steuerung komplexer Sozialsysteme. Stuttgart, Jena: Gustav Fischer Verlag

Wojda, F.; Barth, A. (Hrsg.)(2006): Innovative Kooperationsnetzwerke, Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden

www.emeraldinsight.com

www.handelsblatt.com/unternehmen/management/strategie/kleine-logistiker-in-grossen-netzwerken/2735858.html (2006)

www.maerchenseiten.de

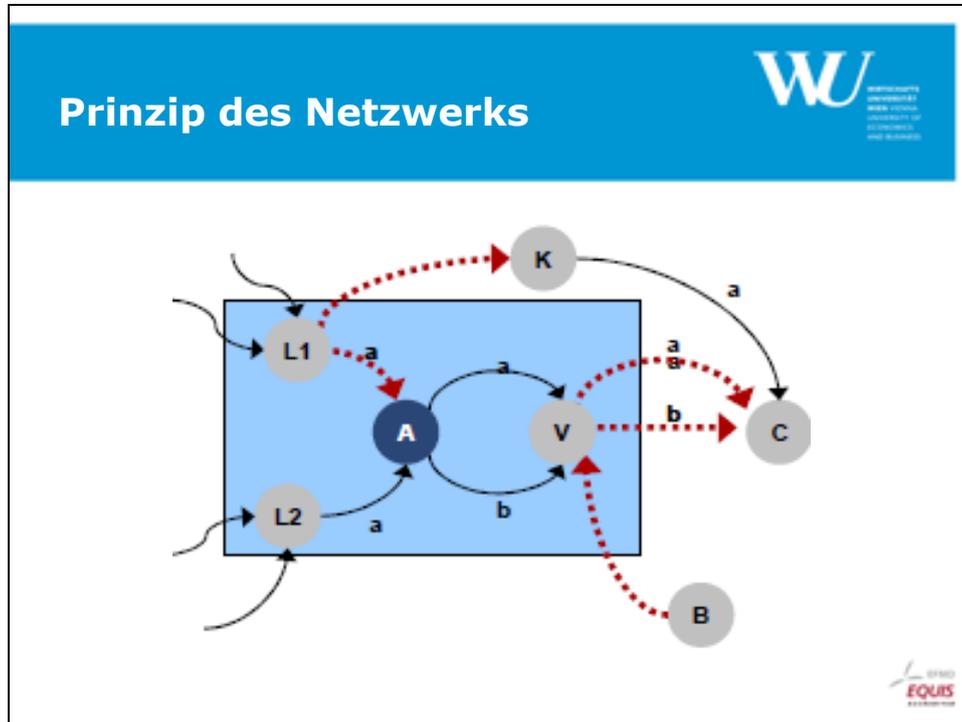
www.m-h-c.at

www.moodley.at

www.waku.at

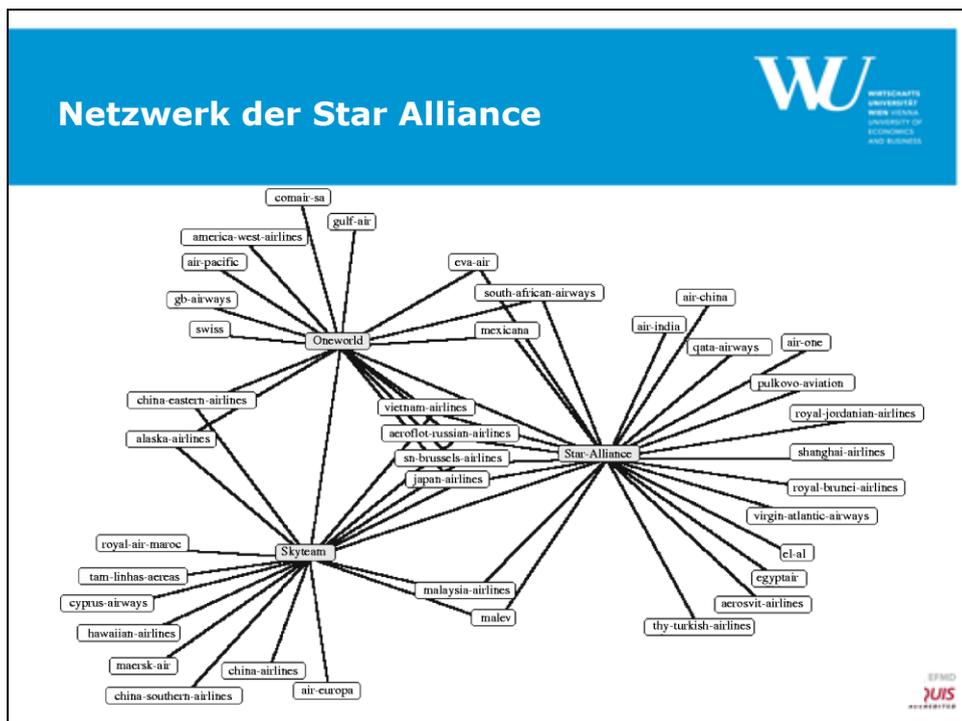


OH 1: Prinzip des Netzwerks



7

OH 2: Netzwerk der Star Alliance



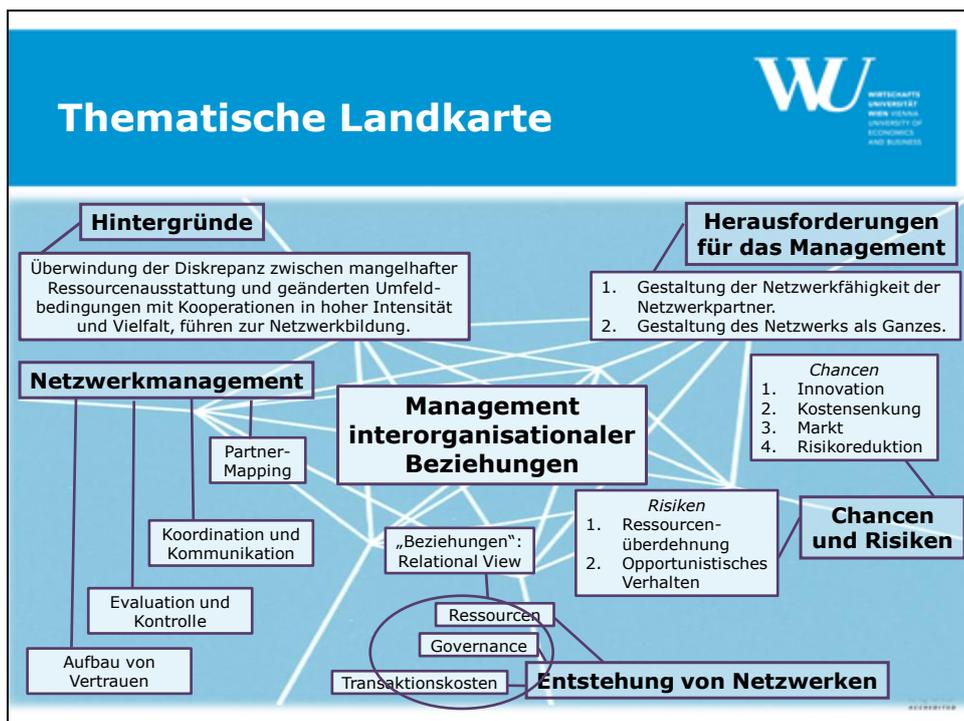


OH 3: Bremer Stadtmusikanten



8

OH 4: Thematische Landkarte



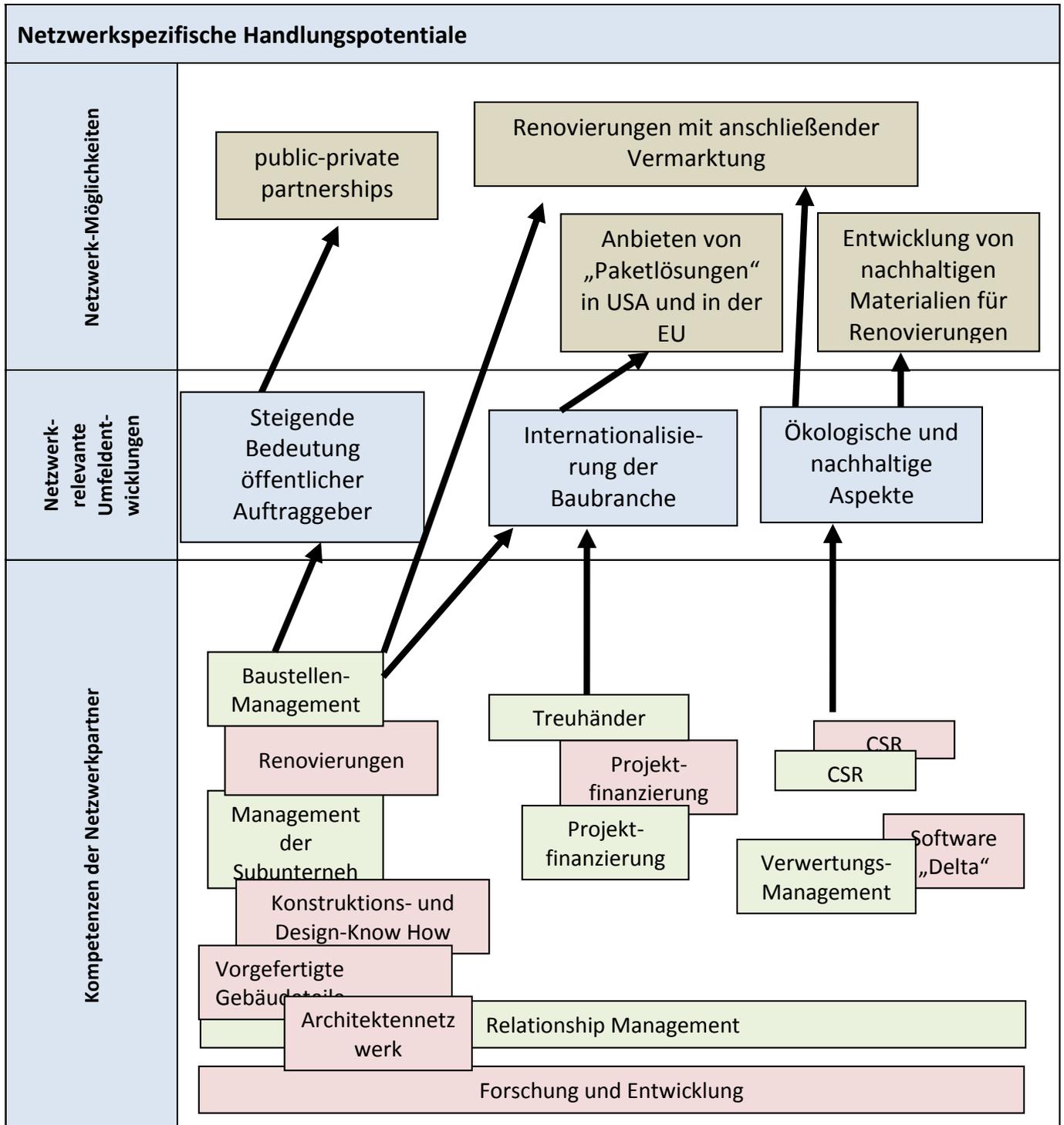


FV 1: Wertkettenanalyse

Wertkettenanalyse					
	Projektmanagement	Planung des Gebäudes	Konstruktion und Design	Errichtung bzw. Renovierung des Gebäudes	Vermarktung und Erhaltung des Gebäudes
Turner Ltd.	<ul style="list-style-type: none"> • Projektfinanzierung • Treuhänder 	<ul style="list-style-type: none"> • Relationship Management 	<ul style="list-style-type: none"> • Design-Management 	<ul style="list-style-type: none"> • Management der Subunternehmer • Baustellen-Management 	<ul style="list-style-type: none"> • Verwertungs-Management • CSR
raum.plan gmbh	<ul style="list-style-type: none"> • Projektfinanzierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Netzwerk von Architekten • Raumplanung 	<ul style="list-style-type: none"> • Forschung und Entwicklung • Konstruktions- und Design-Know How • Vorgefertigte Gebäudeteile 	<ul style="list-style-type: none"> • Renovierungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Software „Delta“ • CSR



FV 2: Handlungspotentiale



10

Kleine Logistiker in großen Netzwerken

Immer häufiger schließen sich mittelständische Unternehmen aus der Logistikbranche zu Netzwerken zusammen, um gegen die großen Konzerne zu bestehen.

KÖLN. Das Lieblingswort von Matthias Kunze ist "Netzwerk". Aus gutem Grund: Seit über zehn Jahren ist seine Bielefelder Spedition Kunze GmbH im Cargoline-Verbund vertreten. Hier teilen sich deutschlandweit 46 mittelständische Logistik-Unternehmen mehrere zentrale Umschlagplätze, so genannte Hubs, und ihren LKW-Frachtraum. Kunzes Lastwagen befördern Papier, Motoren und anderes Stückgut zu einem der Hubs und nehmen auf der Rückfahrt Güter von dort mit: "Über das Netzwerk haben wir eine Reichweite und ein Angebot, das den weltweiten Logistikkonzernen Paroli bieten kann."

Mittelständler-Netzwerke wie Cargoline gibt es inzwischen viele, zum Beispiel System Alliance, IDS und 24Plus. Alle funktionieren nach einem ähnlichen Prinzip: Aus vielen kleinen Fuhrparks wird ein großer, oft über nationale Grenzen hinweg. Den Vergleich mit den Branchenriesen brauchen die Netzwerke nicht zu scheuen.

Mit dem Mittelweg zwischen Fusion und Einzelkämpfer-Strategie wollen sich Mittelständler ihren Teil des boomenden Logistik-Markts sichern. Immer mehr Waren müssen immer rascher um den Erdball transportiert werden, zuletzt wuchs der Umsatz der Speditions- und Logistikbranche um über fünf Prozent pro Jahr belegen Zahlen des Deutschen Speditions- und Logistikverbands. Gleichzeitig lagern viele Unternehmen ihre Logistik-Sparten an externe Dienstleister aus. Die Branche verändert sich rasant: Die Internationalisierung schreitet schnell voran, auf Paketen und Containern kleben immer öfter ausländische Adressen. Die erreicht ein Spediteur nur mit einem großen Partnernetzwerk.

Denn nicht nur die internationalen Warenströme, auch die Ansprüche der Kunden sind gewachsen. Ein Dienstleister soll heute nicht mehr nur bestimmte Güter transportieren, sondern die volle Bandbreite vom Paket bis zum Traktor - und das weltweit und möglichst schnell. Als selbstverständlich gilt inzwischen, dass der Weg der Ware lückenlos überprüfbar ist. Rundum-Dienstleistungen sind das Maß der Dinge, der Transport allein ist eine auswechselbare Leistung geworden.

"Industriekunden wechseln immer bereitwilliger den Anbieter", beobachtet Frank Straube, Leiter des Bereichs Logistik an der Technischen Universität Berlin. "Die Vertragslaufzeiten werden kürzer. Dadurch verstärkt sich der Wettbewerb und mit ihm der Kostendruck."

Mittelständische Firmen reagieren, indem sie Kooperationen eingehen und ebenfalls ihr Leistungsspektrum ausweiten. Forscher Straube registriert "einen Trend vom Transportmanager zum Kunden- und Netzwerkmanager." Die Altöttinger Hinterberger GmbH und Co. KG zum Beispiel verkauft ihren Kunden aus der Chemiebranche neben den Direktfahrten ihrer LKW-Flotte auch Lagerung, Verpackung, Stückgutversand und Tankreinigungen. "Wir bieten unseren Kunden nicht mehr nur einzelne Zweige, sondern den ganzen Christbaum", sagt Vertriebsleiter Christian Kraus.

Handelsblatt, 21.11.2006 (Auszug)

Aufgaben

1. Welche Veränderungen kennzeichnen das Umfeld von Logistik-Unternehmen?
2. Welche Chancen könnte ein Logistik-Anbieter in einem Logistik-Netzwerk nutzen?
3. Welche Risiken könnten einen einzelnen Logistik-Anbieter in einem Logistik-Netzwerk möglicherweise bedrohen?

Knoten – Maschen - Netzwerke

Management interorganisationaler Beziehungen

1. Hintergründe

Der Begriff der „Netzwerkgesellschaft“ ist zu einer Metapher unserer Zeit geworden.

Gerade in der klein- und mittelbetrieblich strukturierten Wirtschaft Österreichs, spielen Netzwerke eine große Rolle.

Netzwerke großer Unternehmen sind nahezu unüberschaubar.

Die einzige Konstante unserer Gesellschaft ist die Veränderung.

Dieser Wandel ist durch eine zunehmende Dynamik gekennzeichnet und wirkt sich im Unternehmensumfeld auf die Ebenen Markt, Technologie und Gesellschaft aus. Unternehmensintern verursacht diese beschleunigte Veränderung unter anderem eine hohe strategische Unsicherheit und als Reaktion darauf, die Konzentration auf Kernkompetenzen.

Vor allem Klein- und Mittelbetriebe (KMU) versuchen durch Kooperationen die Diskrepanz zwischen ihrer mangelhaften Ressourcenausstattung und den sich ändernden Umfeldanforderungen durch Kooperationen zu überwinden. Diese Vorgangsweise ist keineswegs neu. Allerdings finden Kooperationen heute in hoher Intensität und Vielfalt statt und verknüpfen Unternehmen auf vielen Wegen. Kooperationen dieser neuen Art, bilden die Basis für die Entstehung von Netzwerken.

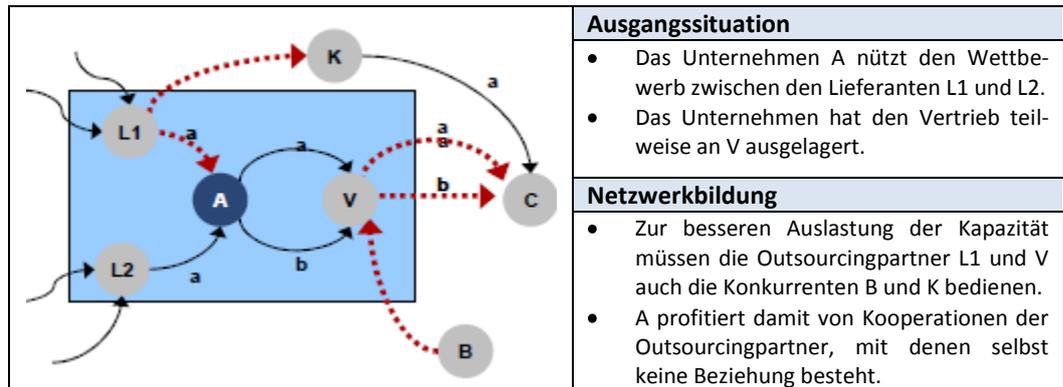


Abbildung 1: Netzwerke als erweiterte Unternehmensumfelder

Bei Netzwerken handelt es sich um die Zusammenarbeit von nur lose untereinander gekoppelten, rechtlich selbstständigen, wirtschaftlich mehr oder weniger abhängigen Institutionen, die sich durch wechselseitige, überwiegend kooperative und relativ stabile Beziehungen zueinander auszeichnen.

2. Herausforderungen für das Management

Netzwerke leben von ihrer Attraktivität für die Partner und von der Attraktivität der Partner für das Netzwerk.

Die Vernetzungsfähigkeit von Unternehmen ist im Wettbewerb von heute eine allgemeine Kernkompetenz, deren Entwicklung eine besondere Herausforderung für das Management darstellt. Dabei ergeben sich zumindest zwei Gestaltungsebenen:

1. Gestaltung und Sicherung der Netzwerkfähigkeit einzelner Netzwerkpartner.
2. Für das Netzwerk als Ganzes müssen angemessene Managementpraktiken entwickelt und eingesetzt werden.



3. Chancen und Risiken in Netzwerken

Das Management von Netzwerken setzt voraus, dass alle Netzwerkunternehmen davon profitieren, also ein zusätzlicher Wert geschaffen wird.

Chancen ergeben sich in Bezug auf Innovationspotentiale, Kostensenkungspotentiale, Marktpotentiale und Risikoreduktionspotentiale.

Das Innovationspotential beinhaltet die Möglichkeit, durch die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen, neuen Produkte, Prozesse und/oder Verfahren zu entwickeln.

Kostensenkungspotentiale und Marktpotentiale können sich durch Verbundeffekte beispielsweise im Bereich der Produktionskosten oder Ausweitung des Produkt-/Markt-Portfolios einstellen.

Risikoreduktionspotentiale können durch die Kombination der Wissensbasis von an Netzwerken beteiligten Unternehmen aufgebaut werden.

Opportunistisches Verhalten bewirkt die sog. „Hold up-Gefahr“.

Allerdings müssen aber auch einige Risiken beachtet werden. Die Steuerung von Netzwerken kann die vorhandenen finanziellen oder organisationellen Ressourcen bzw. das verfügbare Know How überstrapazieren.

Opportunistisches Verhalten einzelner Netzwerkpartner ist eine latente Bedrohung für den Erfolg des Netzwerks.

4. Entstehung von Netzwerken

13

Mit Transaktionen sind Vertragsverhandlungen gemeint. Dabei entstehen Kosten für die Anbahnung, Verhandlung bzw. Erstellung des Vertrags und Kosten bei der Überwachung und Erfüllung des Vertrags.

Unterschiedliche theoretische Ansätze zur Erklärung der Bildung, Dynamik und Erfolgswirkung von Netzwerken rücken unterschiedliche Phänomene ins Zentrum.

4.1. Transaktionskostenansatz

Der Transaktionskostenansatz siedelt Netzwerke als eigenständige Koordinationsform im Spannungsfeld von Markt und Hierarchie an. Markt und Hierarchie stellen dabei die Endpunkte im Spektrum möglicher Koordinationsformen dar. „Markets, hierarchies, and networks are pieces of a larger puzzle that is the economy“. Immer mehr Autoren sehen in der Koordinationsform des Netzwerkes die neue Basis einer Gesellschaft, in der das Steuerungsmedium des Wissens gegenüber den beiden klassischen Steuerungsmedien Macht (Hierarchie) und Geld (Markt) kontinuierlich an Bedeutung gewinnt.

4.2. Governance Ansatz

Ganz allgemein wird unter Governance ein Regel- und Steuerungssystem verstanden.

In Erweiterung des Transaktionskostenansatzes begründet der Governance-Ansatz die Entstehung von Netzwerken nicht nur mit ökonomischen Kriterien, sondern berücksichtigt darüber hinaus auch die Erfolgserwartungen und die Erfolgsgeschichte der beteiligten Akteure und Institutionen in ihrem Kooperationsverhalten.

4.3. Ressourcenbasierte Ansätze

Ressourcenbasierte Ansätze gehen davon aus, dass Unternehmen über bestimmte interne Ressourcen verfügen, die es einem Unternehmen ermöglichen, dauerhafte

Wettbewerbsvorteile zu erwirtschaften. Solche spezifischen Potentiale können sein „all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, etc. controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness“. Da diese Ressourcen ungleichmäßig auf Unternehmen verteilt sind, können durch die synergetische Kombination solcher Kernkompetenzen verschiedener Unternehmen in einem Netzwerk, schwer imitierbare Wettbewerbsvorteile durch Zusammenarbeit generiert werden.

4.4. Relationale Ansätze

Relationale Ansätze berücksichtigen den Transaktionskostenansatz, den Governance-Ansatz sowie Ressourcen-Ansätze.

Die relationale Perspektive betrachtet das Beziehungsnetzwerk, in das Unternehmen dauerhaft eingebettet sind, als Quelle für die Entwicklung dauerhafter Wettbewerbsvorteile. Der „Relational View“ berücksichtigt, dass Ressourcen und Kompetenzen, durch die langfristige Wettbewerbsvorteile entstehen können, in der Regel nicht von einem Unternehmen alleine erbracht werden können. Dies ist nur im Rahmen gemeinsamer Beiträge aller Partner möglich. Relationale Wettbewerbsvorteile können in der Koordinationsform des Netzwerks allerdings nur entstehen, wenn die an einem Netzwerk beteiligten Unternehmen materielle und immaterielle Ressourcen austauschen, in ihre Beziehung investieren und Governance-Mechanismen nutzen, mit denen die Transaktionskosten gesenkt werden können.

Das Netzwerkmanagement bezieht sich auf alle Entscheidungen, die das Gestalten, Lenken und Entwickeln der Beziehungen zwischen kooperierenden Unternehmen in einem Netzwerk betreffen.

5. Netzwerkmanagement

Die wechselseitige Attraktivität der Netzwerkunternehmen muss permanent gesichert, geprüft und adaptiert werden. Dabei ist die Gestaltung von Vernetzungsprozessen als Management von Widersprüchen und Grenzen zu verstehen.

Um das Netzwerkpotential zu maximieren, können einige Management-Tools für das Management der interorganisationalen Beziehungen eingesetzt werden.

5.1. Partner-Mapping

Die Auswahl geeigneter Netzwerkpartner zur Kombination komplementärer Stärken und Kompetenzen ist in der Aufbauphase eines Netzwerks von entscheidender vorsteuernder Bedeutung. Geeignete Partner sollten in Bezug auf folgende Überlegungen geprüft werden:

Unternehmen agieren auf der Basis von „mentalen Landkarten“, die sie von sich und ihrer Umwelt haben. Das Partner-Mapping erleichtert es, subjektive Selbsteinschätzungen der Partner aufzudecken.

1. Bereitschaft Investitionen in die Kooperationsbeziehung vorzunehmen.
2. Bereitschaft Wissen zwischen den kooperierenden Unternehmen auszutauschen.
3. Bereitschaft die unterschiedlichen Ressourcen aufzudecken und aufeinander abzustimmen.
4. Bereitschaft vertragliche und informale Evaluierungs- und Kontrollmaßnahmen zu akzeptieren.

Speckbacher schlägt für das Partner-Mapping folgende Vorgangsweise vor:

1. Darstellung der Selbsteinschätzung der potentiellen Partner
2. Durchführung von strukturierten Interviews mit potentiellen Partnern
3. Auswahl der Partner



Angesichts der strategischen Bedeutung des „Partner-Fits“ liegen auch Checklisten bzw. die Wertkette als Strukturierungshilfen bzw. zur Abklärung möglicher Netzwerk- kompetenzen vor.

Checkliste für das Partner-Mapping								
	Bewertung					Gewichtung		Summe
	sehr gut	Gut	mittel	schlecht	sehr schlecht	Kriterien gewichtet je nach Ziel und Zweck der Netzerkennung	Bewertung mal Gewichtung	
	5	4	3	2	1			
Eigenschaften und Qualitäten								
Verfügt das Partner-Unternehmen über wichtige Ressourcen (z. B. Know How, Fertigungsanlagen)?								
Verfügt das Partner-Unternehmen über technologische Kompetenz?								
Verfügt das Partner-Unternehmen über einen wichtigen Kundenstamm?								
Verfügt das Partner-Unternehmen über wichtige Management-Fähigkeiten?								
Geschäftsfeld								
Deckt der künftige Partner das passende Geschäftsfeld ab (z. B. Materialwirtschaft, Produktion, Absatz)?								
Unternehmensgröße								
Passt die Größe des Partner-Unternehmens?								
Standort								
Ist der Sitz des Partner-Unternehmens der richtige (z. B. Region, Infrastruktur)?								
Besondere Eigenschaften								
Verfügt das Partner-Unternehmen über Kooperationserfahrungen?								
Harmonieren die handelnden Personen?								
Harmonieren die Führungskräfte?								
Ist der Partner ausreichend engagiert (wird ausreichend Zeit, Energie, Personal etc. investiert)?								
							Gesamtpunktezahl	

Abbildung 2: Checkliste für das Partner-Mapping

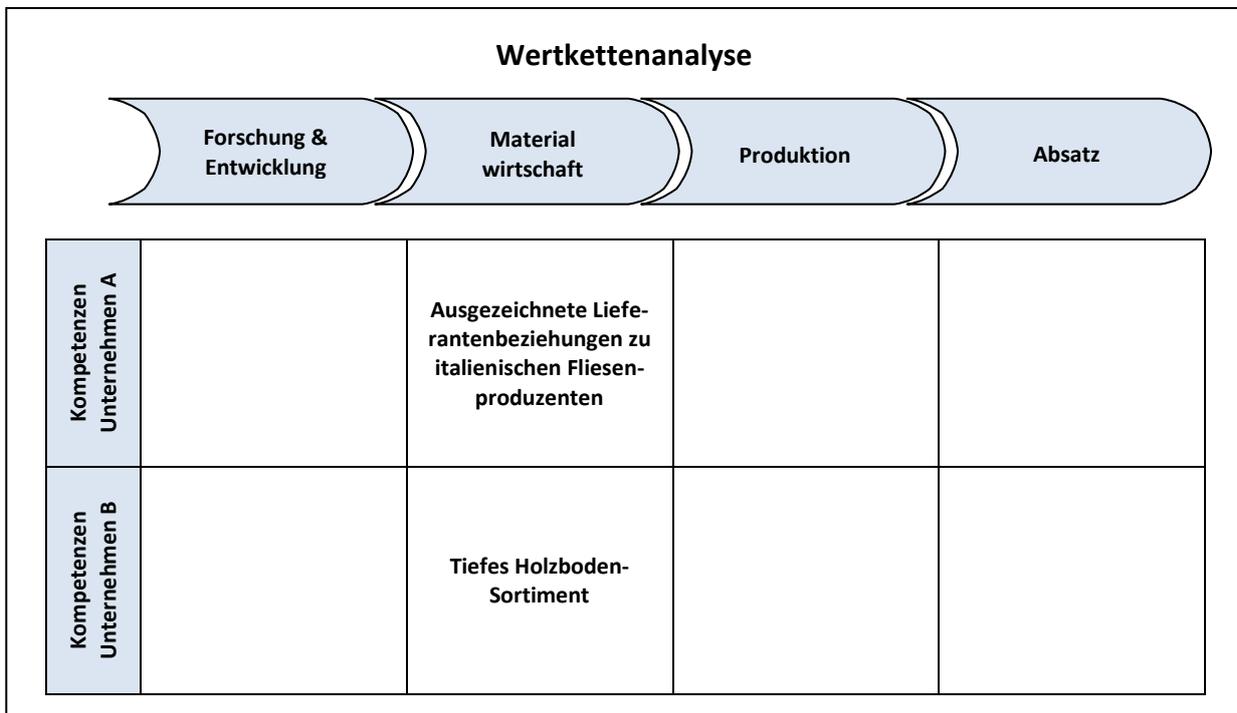


Abbildung 3: Visualisierung der Kompetenzen von Netzwerkunternehmen entlang der Wertkette

16



Abbildung 4: Visualisierung der netzwerkspezifischen Handlungspotentiale

Bei sehr großen Netzwerken wirkt sich eine Unterstützung durch IT, positiv auf die Netzwerkstabilität aus.

5.2. Koordination und Kommunikation

Da der Wissensaustausch zu den zentralen Erfolgsfaktoren eines Netzwerks zählt, kommt der Koordination hohe Bedeutung zu. Sie umfasst alle Maßnahmen zur Abstimmung aller Aktivitäten im Netzwerk. Dabei geht es vor allem um die Entwicklung

Speziell für KMUs sind informelle Prozesse wichtig, weil formelle Aktivitäten ev. zu aufwendig sind.

Evaluation bedeutet in diesem Zusammenhang die Bewertung der Qualität von Handlungen und Maßnahmen.

Durch das Vertrauen in die Partner, werden Netzwerkchancen eher wahrgenommen, weil die Abwägung von Nutzen und Risiko günstiger ausfällt.

von Regeln und Formen der Zusammenarbeit. Diese können im Spektrum zwischen formeller Verträge und informeller Absprachen angesiedelt sein.

Die Kommunikation dient als „Schmiermittel“ der Zusammenarbeit. Sie verbessert den Informationsfluss, steigert das Vertrauen und beinhaltet auch Sozialisierungsmechanismen sowie Regeln im Konfliktfall.

Operativ können Koordination und Kommunikation in regelmäßigen, formellen oder informellen Meetings der Netzwerkunternehmen oder durch implementierte Reportingsysteme zwischen den beteiligten Unternehmen umgesetzt werden.

Häufig wird auch der Einsatz eines sog. „Brokers“ empfohlen, der die Interessen des Netzwerks als neutrale Instanz vertritt.

In jedem Fall begünstigt eine geeignete Form der Koordination und Kommunikation sowohl die von Dyer/Singh geforderte Kombination von komplementären und knappen Ressourcen und Fähigkeiten als auch die Senkung der Transaktionskosten.

5.3. Evaluation und Kontrolle

Auf der Grundlage vorab definierter Zielvereinbarungen kann die Leistungsbewertung der Netzwerkarbeit durchgeführt werden. Die Umsetzung kann sowohl mittels formaler Instrumente, die durch ein netzwerkeigenes Controlling zur Verfügung gestellt werden als auch durch informale Instrumente wie Monitoring oder Selbstberichte erfolgen. Die Wirkung der Evaluations- und Kontrollmaßnahmen wird durch eine gute Feedback-Kultur unterstützt.

Dimensionen der Evaluation und Kontrolle können Qualität und Quantität der erbrachten Leistungen oder auch die Effektivität und Effizienz der Zusammenarbeit sein.

5.4. Aufbau von Vertrauen

Netzwerke sind stets vom Risiko opportunistischen Verhaltens einzelner Netzwerkunternehmen in ihrer Leistungsfähigkeit bedroht. Darüber hinaus können in Verträgen nicht alle Eventualitäten einer Netzwerkbeziehung erfasst werden. Daher spielt das Vertrauen eine wesentliche Rolle. Vertrauen kann sich sowohl auf die Beziehung zwischen Personen (interpersonelles Vertrauen) als auch auf die Beziehung zwischen den Netzwerkunternehmen (interorganisationales Vertrauen) beziehen. Das Vertrauen steht dabei im Spannungsverhältnis zur Kontrolle und geht einher mit der Diskussion bezüglich informeller und formeller Führung.

6. Fazit

Die Ursache für die zunehmende Bedeutung von Kooperationen erklärt sich vor allem aus der strukturellen Veränderung des Wettbewerbs, die die Entwicklung kleiner, flexibler, auf Wahrnehmung ihrer Kernkompetenzen fokussierende Unternehmen begünstigt und die Beziehungspflege zwischen Kooperationspartnern fordert. Damit ergeben sich auch gänzlich neue Herausforderungen für das Management, den Balanceakt zwischen Geben und Nehmen, Vertrauen und Kontrolle, Know How-Gewinn und Wissensabfluss im Rahmen von Kooperationen zu bewältigen.



Aufgaben

A. Wissenscheck

1. Erläutern Sie den Begriff „Netzwerk“.
2. Beschreiben Sie die Herausforderungen des Managements eines Netzwerks.
3. Stellen Sie die Chancen und Risiken der beteiligten Unternehmen an einem Netzwerk dar.
4. Vergleichen Sie verschiedene Erklärungsansätze mit denen die Entstehung von Unternehmensnetzwerken begründet wird.
5. Welche Teilaufgaben hat das Netzwerkmanagement?
6. Erläutern Sie die Bedeutung des Partner-Mappings in der Aufbauphase eines Unternehmensnetzwerks.
7. Erklären Sie mögliche Kriterien, die für ein Partner-Mapping in der Aufbauphase eines Unternehmensnetzwerks verwendet werden können.
8. Stellen Sie dar, wie beim Partner-Mapping vorgegangen werden kann.
9. Erläutern Sie, welche Bedeutung der Koordination und Kommunikation im Rahmen des Netzwerkmanagements zukommt.
10. Welche Möglichkeiten zur Evaluation und Kontrolle eines Unternehmensnetzwerks lassen sich unterscheiden?
11. Erläutern Sie die Bedeutung des Themas „Vertrauen“ für den Erfolg eines Unternehmensnetzwerks.

18

B. Problemstellungen

12. Bearbeiten Sie die Unterlagen zum Unternehmensnetzwerk „WAKU – Fenster und Türen“.
 - a. Identifizieren Sie am abgebildeten Beispiel Chancen und Risiken für Unternehmen, die in Unternehmensnetzwerken agieren.
 - b. Überlegen Sie, nach welchen Kriterien die Partner ausgewählt worden sein könnten. Begründen Sie Ihre Ansicht.
 - c. Erörtern Sie, welche Koordinations- und Kommunikations-Maßnahmen Sie als Broker dieses Netzwerks empfehlen. Begründen Sie Ihre Empfehlung.
 - d. Welche Evaluations- und Kontrollmechanismen würden Sie als Broker implementieren? Begründen Sie Ihre Empfehlung.
 - e. Welche vertrauensbildenden Maßnahmen empfehlen Sie? Begründen Sie Ihre Ansicht.

WAKU gehört zu den fünf größten Fensterproduzenten Österreichs. Unter dem Namen WAKU wird eine Partnerschaft von fünf eigentümergeführten Fensterproduzenten verstanden. Es ist eine österreichische Gemeinschaftsproduktion von Fenster und Türen und dessen Zubehör. Die Marke steht für österreichische Qualitätsarbeit, die mit viel Liebe und Know-how geschaffen wurde. Im Mittelpunkt steht das feinere Handwerk und die Nähe der Partner untereinander und zu Österreich.



1. Unterlage: Die Partner der WAKU-Gruppe

	<p style="text-align: center;"><u>Kaun - Die Tischlerin</u> St. Florian</p> <p>Die Philosophie von Kaun ist gleichzeitig auch das Erfolgsgeheimnis des Unternehmens: „Wir lieben Holz!“ Eine Leidenschaft fürs Tischlerhandwerk, die man jedem Kaun-Fenster sofort ansieht. Eine Hingabe, die man Zentimeter für Zentimeter fühlen kann. Und das nicht erst seit gestern. Sondern schon seit fast 100 Jahren.</p>
	<p style="text-align: center;"><u>Weinzettel Fenstermeister</u> Wiener Neustadt</p> <p>Barbara Weinzettel, die das Unternehmen vom Vater, einem der waku-Gründer, übernommen hat, steht besonders für Pionierarbeit bei Kunststofffenstern. Und das wird nicht die letzte Innovation aus diesem Hause sein. Denn Barbara Weinzettel ist bekannt für ihren Elan, ihre Neugier und ihre Lust auf Neues. Man darf also gespannt sein ...</p>
	<p style="text-align: center;"><u>Böhm Fenster</u> Heidenreichstein</p> <p>Dass Ing. Christian Böhm sozusagen ein „alter Hase“ im Fenstergeschäft ist, kommt vielen zugute. Vielen Fenstern und vielen Kunden. Dank seines großen Erfahrungsschatzes kann ihm nämlich niemand was vormachen. Er und sein Team wissen nur zu genau, was an einem guten Fenster dran sein muss. Und worauf es besser verzichten kann.</p>
	<p style="text-align: center;"><u>Frühlinger Fenster und Türen</u> Rückersdorf</p> <p>Auch Rudolf Frühlinger ist von der ersten „waku-Stunde“ an dabei. Der Türenspezialist lebt die Grundsätze der waku-Gemeinschaft wie kein anderer. Und weicht keinen Zentimeter von ihnen ab. Das heißt nicht, dass er sich neuen Trends gegenüber verschließt. Aber sie müssen schon sehr, sehr gut sein, um ihn zu überzeugen.</p>
	<p style="text-align: center;"><u>Cocon Sicherheitssysteme</u> Wolkersdorf</p> <p>Gerhard Obermayer, ein „waku-Mann“ der ersten Stunde, ist sozusagen der „Sicherheitsbeauftragte“ der waku-Gemeinschaft. Mit Argusaugen achtet er bei der Herstellung seiner hochmodernen Sicherheitsfenster darauf, dass diese geschlossen bleiben, wenn sie geschlossen bleiben sollen. Diesbezüglich (aber nur diesbezüglich) versteht er wirklich keinen Spaß.</p>

2. Unterlage: Bericht über das Netzwerk

WAKU-Fenstergruppe positioniert sich erfolgreich am Markt

Die WAKU-Fenstergruppe hat sich im Rahmen eines bundesländerübergreifenden Projektes über zwei Jahre intensiv mit dem Thema gemeinsame Marke und Markenpolitik beschäftigt. Zielsetzung für das vom Land OÖ und Land NÖ geförderte Projekt war die kooperative Einführung eines gemeinsamen Markenbildes, die Entwicklung eines Marketingkonzeptes und die Erstellung eines Grundkonzeptes für einen gemeinsamen Marktauftritt samt Qualifizierung der dafür verantwortlichen Mitarbeiter.

Zielsetzungen für das Projekt

Im Vordergrund der Kooperation stehen die Gemeinschaft, der regionale Charakter sowie der Nutzen für die Region, die nachhaltige Produktion und das Umweltbewusstsein. Wichtigstes Ziel dabei war der Erhalt der Eigenständigkeit der einzelnen Firmen, respektive Firmenmarken, und die bleibende Präsenz bei deren Hauptzielgruppen.

Zu Beginn der gemeinsamen Markenführung stand die Entwicklung der Strategie bzw. das Markenkonzept als erste Schritte im Vordergrund. Dabei wurden eine gemeinsame strategische Markenführung, ein schlüssiges Konzept für die gesamte Gruppe, passendes CI/CD, Marketing & Kommunikation und eine gemeinsame PR behandelt, um den Auftritt der Gruppe bzw. der Marke WAKU nach Außen geschlossen und durchgängig zu kommunizieren. Bezogen auf die Vorgaben durch die Gruppen wurde der Markt auf bestehende Kundengruppen und passende Synergieeffekte abgetestet und die erhaltenen Daten aufbereitet und analysiert. Parallel dazu wurden die einzelnen Unternehmen systemisch durchleuchtet und die für dieses Projekt relevanten internen Daten (Produktsortimente / Produktionsprozesse / Kundenstrukturen / Marktpräsenz / Markenpräsenz / ...) erhoben und ebenfalls aufbereitet und analysiert.

Aufbauend darauf wurden in der Gruppe, gemeinsam unter Anleitung durch externe Dienstleister, Hypothesen für eine mögliche zukünftige Positionierung der gemeinsamen Marke mit Hinblick auf die gesetzten Ziele entwickelt und auf Umsetzbarkeit bzw. wirtschaftliche Relevanz hinterfragt. Das Schaffen der Marke WAKU als gemeinsames Marketinginstrument, der damit einhergehende gemeinsame Marktauftritt mit Messepräsenz und passender Werbemittelerstellung wurde unter die Prämisse von

- höchster Qualität in der Produktion und der Ausführung beim Kunden
- Positionierung der Gruppe am Markt über die gemeinsamen Produktsortimente
- gemeinsame Produktion und Produktentwicklung
- Erhalt der Eigenständigkeit mit den verbleibenden firmeneigenen Produktsortimenten

gestellt.

Die Markenstrategie wurde und wird umgesetzt und von den Mitarbeitern und "Markenfans" gelebt. Das schriftliche Fixieren der Werte und der Richtlinien, denen sich die WAKU-Gemeinschaft verbunden fühlt, hat es einfacher gemacht diese auch umzusetzen, weil sie dadurch greifbarer, transparenter und nachvollziehbarer gemacht wurden.

Fallstudie **Netzwerkbildung**

Management interorganisationaler Beziehungen



Turner Ltd. – Bewältigung der Herausforderungen im Bau-Management

Die Turner Ltd. ist ein 1945 gegründetes mittelständisches Hoch- und Tiefbau-Unternehmen in Boston, Massachusetts, USA. In seinen Anfängen war das Unternehmen auf den Straßenbau (Tiefbau) spezialisiert. Mitte der 1970er wurde das Portfolio um das lukrative Segment des Gebäudebaus (Hochbau) erweitert. Heute bietet das Unternehmen seinen Kunden Paketlösungen für das gesamte Bau-Management an. Gegenwärtig sind die wichtigsten Kunden der Turner Ltd. öffentliche Auftraggeber für Projekte wie Schulen oder Krankenhäuser.

Das Bau-Management gliedert sich grob in fünf Phasen:

- Projektplanung
- Planung des Gebäudes
- Konstruktion und Design
- Errichtung/Renovierung des Gebäudes
- Vermarktung/Erhaltung des fertigen Bauwerks

Je nach Kundenbedarf und Projekt, übernimmt die Turner Ltd. unterschiedliche Aufgaben im Rahmen des äußerst komplexen Bau-Managements. Es agiert entweder als Generalbeauftragter für den gesamten Prozess oder ist nur in einer der Errichtungsphasen eingebunden. Mitunter bietet die Turner Ltd. auch nur Beratungsdienste für eine der fünf Phasen des Bau-Managements an.

Im Zuge der Errichtung von Wohn- oder Bürogebäuden übernimmt die Turner Ltd. häufig die gesamte Vorfinanzierung, ist bis zur Fertigstellung des Gebäudes auch Eigentümer der Wohnungen bzw. Büros und verkauft dann das gesamte fertige Bauwerk an den Auftraggeber. Mittlerweile verfügt die Turner Ltd. über ein ausgezeichnetes Know How im Bereich der Gebäudefinanzierung und über hervorragende Verbindungen zu Banken, Versicherungen und Investoren.

Üblicherweise werden die Kunden von Anfang an intensiv in das Bau-Management einbezogen. Dabei ist es wichtig, die richtige „Chemie“ zum Auftraggeber herzustellen, weil hier die Grundlage für die künftige Beziehung zueinander gelegt wird. In den Phasen der Projektplanung, der Gebäudeplanung sowie Konstruktion und Design werden die Projektziele, das Projektumfeld ebenso gemeinsam mit den Kunden bearbeitet, wie Durchführungsstudien (feasibility studies), verschiedene Konstruktionsalternativen, aber auch Fragen der Gebäudegestaltung oder die Umsetzungsplanung. Bereits in der Projektplanungsphase agiert die Turner Ltd. häufig auch als Treuhänder für den Auftraggeber und kümmert sich um die Ausarbeitung von Finanzierungsplänen, den Grunderwerb oder um die Einholung der nötigen Baugenehmigungen.

In der Phase der Gebäudeerrichtung kümmert sich die Turner Ltd. um die Verträge mit Subunternehmern, wobei in den Auswahlprozess der ausführenden Unternehmen viele Überlegungen einfließen, weil die Errichtung eines Gebäudes eine äußerst komplexe Aufgabe ist, bei der es auf Qualität, Pünktlichkeit, Verlässlichkeit und Flexibilität ankommt. Dies beginnt bei der Planung und Konstruktion, setzt sich fort beim Einkauf des Baumaterials, der Abwicklung der gesamten Logistik für Bauteile, die nicht auf der Baustelle gefertigt werden, der Zeit- und Kostenplanung, dem Einsatz der Bauarbeiter an der Baustelle, der gesamten Bauüberwachung etc. Da ein Bauwerk nur Schritt für Schritt errichtet werden kann und jedes Gebäude trotz gewisser immer wiederkehrender Routinen einzigartig ist, erfordert die Koordination aller beteiligten Subunternehmer ein hohes Maß an prozessorientiertem Know How im Baustellen-Management und stellt die Turner Ltd. jedes Mal neu vor große Herausforderungen, die das Unternehmen erfahrungsgemäß ausgezeichnet bewältigt.

Nach Fertigstellung eines Bauwerks übernimmt die Turner Ltd. manchmal auch das Verwertungs-Management sowie die Beratung in Bezug auf Mietverträge bei Wohnungen und Büros, sorgt für die Planung und Umsetzung im Bereich der Grünzonen und sogar für die Innengestaltung.

Für seine Tätigkeit wurde die Turner Ltd. mehrfach ausgezeichnet, nimmt immer wieder an Ausschreibungen öffentlicher Bauaufträge teil und kommt auch aufgrund seiner ausgewiesenen Politik der Corporate Social Responsibility immer wieder zum Zug.

Entwicklungen in der Baubranche

22

Um in der Baubranche erfolgreich zu sein, muss ein Unternehmen in der Größe der Turner Ltd. in allen Phasen des Bau-Managements einbindbar sein. Die wichtigsten aktuellen Entwicklungen in der Baubranche sind:

- Rückgang der privaten Nachfrage.
- Einbruch der Immobilienpreise seit Oktober 2008.
- Steigerung der Ausgaben seitens der öffentlichen Hand, um die Wirtschaft anzukurbeln.
- Internationalisierung der Baubranche.
- Erhöhung der Komplexität des Bau-Managements.
- Beachtung ökologischer und nachhaltiger Aspekte bei der Gebäudeerrichtung.

Die raum.plan gmbh – Ein möglicher Partner aus Österreich

Während einer Konferenz in Salzburg, hatte Henry Irwig, Chef der Turner Ltd. die Möglichkeit, sich mit dem Geschäftsführer der raum.plan gmbh, einem mittelständischen Bauunternehmen aus Niederösterreich zu treffen. Die beiden sind übereingekommen, künftig vernetzt zu agieren, um ihre Positionen in den jeweiligen Märkten zu stärken.

Anders als die Turner Ltd. positioniert sich die raum.plan gmbh in der Branche als mehrfach preisgekrönter Architektur- und Raumplanungsspezialist. Außerdem hat die raum.plan gmbh eine eigene Forschungs- und Entwicklungsabteilung und beschäftigt sich dort mit der Software-Entwicklung für die Optimierung von Bau-Managementprozessen.



Ihre Aufgaben

Sie sind Vertreter/in der Turner Ltd. und haben die Aufgabe darüber zu entscheiden, ob die raum.plan gmbh ins Netzwerk der Turner Ltd. eingebunden werden soll. Da die verfügbaren Informationen sowohl für Turner als auch für raum.plan derzeit noch unzureichend sind, haben Sie ein Meeting mit Vertretern der raum.plan gmbh vereinbart. Sie reisen mit einem Verhandlungsteam an. Es ist geplant, dass Sie im Rahmen des Meetings, mit jeweils einem Vertreter des Verhandlungsteams von raum.plan sprechen.

1. Runde

Bereiten Sie sich in Ihrer Gruppe auf dieses Meeting vor. Arbeiten Sie die Kernkompetenzen der Turner Ltd. heraus. Versuchen Sie auch die Kernkompetenzen der raum.plan gmbh einzuschätzen.

2. Runde

Sie treffen auf einen Vertreter der raum.plan gmbh. Identifizieren Sie mögliche komplementäre Kompetenzen. Arbeiten Sie mit Ihrem Verhandlungspartner Eckpunkte für das Netzwerkmanagement aus.

3. Runde

Sie treffen wieder auf Ihr Verhandlungsteam. Treffen Sie eine Entscheidung, ob die Turner Ltd. und die raum.plan gmbh künftig in einem Unternehmensnetzwerk verbunden sein sollen. Begründen Sie Ihre Entscheidung.



Fallstudie **Netzwerkbildung**

Management interorganisationaler Beziehungen

raum.plan gmbh

raum.plan gmbh – hochtechnologisch und renommiert

Die raum.plan gmbh ist ein 1983 gegründetes mittelständisches Architektur- und Raumplanungsbüro in Mödling, NÖ. In den letzten Jahren hat das Unternehmen ein innovatives Image für die Durchführung außergewöhnlicher Architektur- und Raumplanung-Projekte aufbauen können.

Um seine langfristige Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, ist die raum.plan gmbh mit einer Reihe von bekannten europäischen Architekten vernetzt und konzentriert sich auf prestigereiche Projekte von Großkunden, wie öffentliche Auftraggeber oder internationale Hotelketten. Außerdem gibt es eine viele österreichische Kunden die gewerblich genutzte Gebäude in Auftrag geben. Aufgrund der Altersstruktur der Wohngebäude in vielen österreichischen Städten, ist das Unternehmen auch im Bereich der Gebäudesanierung und Gebäuderenovierung tätig und war z. B. maßgeblich in die Renovierungsarbeiten der Grazer Altstadt eingebunden.

Die raum.plan gmbh übernimmt häufig die gesamte Vorfinanzierung von Bauprojekten. Daher verfügt das Unternehmen über ein ausgezeichnetes Know How im Bereich der Gebäudefinanzierung und über hervorragende Verbindungen zu Banken, Versicherungen und Investoren.

In den letzten Jahren ist es dem Unternehmen gelungen zwei innovative Patente anzumelden: Spacestar ist eine spezielle Stahlkonstruktion für Sportstadien und Veranstaltungshallen, Rooftop ist eine Entwicklung, mit der Wände und Dächer rasch und ökologisch nachhaltig eingedeckt werden können. Die Positionierung des Unternehmens als Architektur- und Raumplanungsunternehmen mit ausgewiesener Kompetenz in der Konstruktionstechnologie ermöglicht es der raum.plan gmbh, maßgeschneiderte architektonische Lösungen anzubieten.

Seit der Gründung betreibt die raum.plan gmbh eine eigene umfangreiche Forschungs- und Entwicklungsabteilung und beschäftigt sich dort vor allem mit der Software-Entwicklung für die Optimierung von Bau-Managementprozessen. Ziel ist es, den Prozess der Gebäudeerrichtung soweit wie möglich zu standardisieren, um möglichst viele Gebäudeteile soweit vorzufertigen, dass sie auf der Baustelle nur mehr montiert werden müssen.

Von zunehmender Bedeutung ist der Bereich der Gebäudeverwaltung, speziell für Auftraggeber mit einem großen Immobilien-Portfolio. Für diesen Bereich hat die hauseigene Forschungs- und Entwicklungsabteilung das Programm „Delta“ entwickelt, mit dem das Facility-Management unterstützt werden kann.

Da das Unternehmen auch in ein Forschungsnetzwerk eingebunden ist, das sich mit der „Soziologie des Wohnens“ beschäftigt, verfügt es auch über ausgezeichnete Kontakte zu verschiedenen österreichischen Universitäten. Vor diesem Hintergrund ist auch die Corporate Social Responsibility des Unternehmens zu sehen.

Herausforderungen des Bau-Managements

Das Bau-Management gliedert sich grob in fünf Phasen:

- Projektplanung
- Planung des Gebäudes
- Konstruktion und Design
- Errichtung/Renovierung des Gebäudes
- Vermarktung/Erhaltung des fertigen Bauwerks

In der Projektplanungsphase geht es vor allem darum die Wünsche der Kunden zu klären. Die darauf folgende Planungsphase ist dem Versuch gewidmet, die Eckpunkte des Projekts zu konkretisieren, Finanzierungsmöglichkeiten abzustecken, ggfs. auch die Suche nach einem geeigneten Grundstück zu beginnen. In der Phase Konstruktion und Design geht es darum die Vorstellungen zu Papier – bzw. in den PC – zu bringen, Herausforderungen der Konstruktion und das Aussehen des Gebäudes zu bestimmen. Anschließend beginnt die Umsetzung der Pläne, das Gebäude wird errichtet. In der letzten Phase muss das Gebäude verwertet werden.

Entwicklungen in der Baubranche

25

Die wichtigsten aktuellen Entwicklungen in der Baubranche sind:

- Rückgang der privaten Nachfrage.
- Einbruch der Immobilienpreise seit Oktober 2008.
- Steigerung der Ausgaben seitens der öffentlichen Hand, um die Wirtschaft anzukurbeln.
- Internationalisierung der Baubranche.
- Erhöhung der Komplexität des Bau-Managements.
- Beachtung ökologischer und nachhaltiger Aspekte bei der Gebäudeerrichtung.

Die Turner Ltd. – Ein möglicher Partner aus den USA

Während einer Konferenz in Salzburg, hatte Johann Spadoni, Chef der raum.plan gmbh die Möglichkeit, sich mit dem Geschäftsführer der Turner Ltd., einem mittelständischen Bauunternehmen aus Boston, Massachusetts, USA zu treffen. Die beiden sind übereingekommen, künftig zu vernetzt zu agieren, um ihre Positionen in den jeweiligen Märkten zu stärken.

Anders als die raum.plan gmbh positioniert sich die Turner Ltd. in der Branche als Gesamtmarktanbieter, der in jeder Phase des Bau-Managements eingebunden ist und auch als Consulter auftritt. Zu den besonderen Stärken der Turner Ltd. zählt die Projektplanungsphase.



Ihre Aufgaben

Sie sind Vertreter/in der raum.plan gmbh und haben die Aufgabe darüber zu entscheiden, ob die Turner Ltd. ins Netzwerk der raum.plan gmbh eingebunden werden soll. Da die verfügbaren Informationen sowohl für Turner als auch für raum.plan derzeit noch unzureichend sind, haben Sie ein Meeting mit Vertretern der Turner Ltd. vereinbart. Sie reisen mit einem Verhandlungsteam an. Es ist geplant, dass Sie im Rahmen des Meetings, mit jeweils einem Vertreter des Verhandlungsteams der Turner Ltd. sprechen.

1. Runde

Bereiten Sie sich in Ihrer Gruppe auf dieses Meeting vor. Arbeiten Sie die Kernkompetenzen der raum.plan gmbh heraus. Versuchen Sie auch die Kernkompetenzen der Turner Ltd. einzuschätzen.

2. Runde

Sie treffen auf einen Vertreter der Turner Ltd. Identifizieren Sie mögliche komplementäre Kompetenzen. Arbeiten Sie mit Ihrem Verhandlungspartner Eckpunkte für das Netzwerkmanagement aus.

3. Runde

Sie treffen wieder auf Ihr Verhandlungsteam. Treffen Sie eine Entscheidung, ob die Turner Ltd. und die raum.plan gmbh künftig in einem Unternehmensnetzwerk verbunden sein sollen. Begründen Sie Ihre Entscheidung.



Lösungen – Kleine Logistiker in großen Netzwerken, S. 10

1. Hintergründe für die Entwicklung

- Globalisierung und Internationalisierung
- Konzentration auf das Kerngeschäft
- Veränderung der Kundenwünsche – Paketlösungen statt einzelne Dienstleistungen
- Kurze Vertragslaufzeiten
- Kostendruck

2. Chancen im Logistiknetzwerk

- Größere Reichweite des Angebots, durch gemeinsamen Auftritt - Marktpotential
- Gemeinsame Nutzung teurer Anlagen – Kostenpotential des Netzwerks

3. Risiken im Logistiknetzwerk

- Opportunistisches Verhalten einzelner Netzwerkunternehmen
- Koordination der Netzwerkunternehmen kostet zu viel Zeit und Geld

27

Lösungen zu den Aufgaben, S. 17

A. Wissenscheck

4. *Vergleichen Sie verschiedene Erklärungsansätze mit denen die Entstehung von Unternehmensnetzwerken begründet wird.*

Netzwerke koordinieren sich über das Wissen übereinander (Transaktionskostentheorie), wobei sich dieses Wissen auf die kombinierbaren Kernkompetenzen der Netzwerkteiligen bezieht (Ressourcenbasierte Ansätze). Der Austausch von Wissen kann zu Asymmetrien führen, was ein bestimmtes Kooperationsverhalten bedingt (Governance Ansatz). Im Relational View werden diese Überlegungen mehr oder weniger zusammengeführt.

B. Problemstellungen

12. *Bearbeiten Sie die Unterlagen zum Unternehmensnetzwerk „WAKU – Fenster und Türen“.*

a. *Identifizieren Sie am abgebildeten Beispiel Chancen und Risiken für Unternehmen, die in Unternehmensnetzwerken agieren.*

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> • Marktpotentiale – größere Chancen sich auf dem Markt über die Dachmarke zu positionieren • Innovationspotentiale – komplementäres Technologiewissen (z. B. Holz- und Kunststofffenster) 	<ul style="list-style-type: none"> • Nicht explizit identifizierbar



- b. Überlegen Sie, nach welchen Kriterien die Partner ausgewählt worden sein könnten. Begründen Sie Ihre Ansicht.

Offensichtlich waren die Netzwerkpartner bereit,

- Investitionen in die Kooperationsbeziehung vorzunehmen – Schaffung der Dachmarke
- unterschiedliche Ressourcen aufzudecken und aufeinander abzustimmen – Daten wurden zur Verfügung gestellt
- verschiedene Evaluierungs- und Kontrollmaßnahmen zu akzeptieren

Diese Bereitschaft der Partner begünstigt die Netzwerkstabilität.

- c. Erörtern Sie, welche Koordinations- und Kommunikations-Maßnahmen Sie als Broker dieses Netzwerks empfehlen. Begründen Sie Ihre Empfehlung.

In diesem Fall ist vermutlich eine Reihe von informellen Koordinations- und Kommunikations-Aktivitäten empfehlenswert, weil bei KMUs stets die Gefahr besteht, dass das Netzwerkmanagement die Ressourcen zu stark belastet. Dennoch ist eine klare Vertragsregelung vorab empfehlenswert, damit es im Anlassfall nicht zu ruinösen Rechtsstreitigkeiten kommt.

- d. Welche Evaluations- und Kontrollmechanismen würden Sie als Broker implementieren? Begründen Sie Ihre Empfehlung.

Wie schon bei den Koordinations- und Kommunikations-Maßnahmen empfiehlt es sich auch hier, auf informelle Instrumente zu setzen, mit denen vorab definierte Ziele evaluiert bzw. kontrolliert werden, um die Ressourcen der Netzwerkunternehmen nicht zu überdehnen. Außerdem könnte ein einfaches Reporting-System – z. B. Verkaufsstatistiken – eingesetzt werden.

- e. Welche vertrauensbildenden Maßnahmen empfehlen Sie? Begründen Sie Ihre Ansicht.

Regelmäßige Meetings um das interpersonelle Vertrauen zu stärken, Maßnahmen für die Koordination und Kommunikation bzw. für die Evaluation und Kontrolle implementieren, die für alle Netzwerkteilnehmer machbar sind und konsequent umgesetzt werden, um das interorganisationale Vertrauen zu stärken.



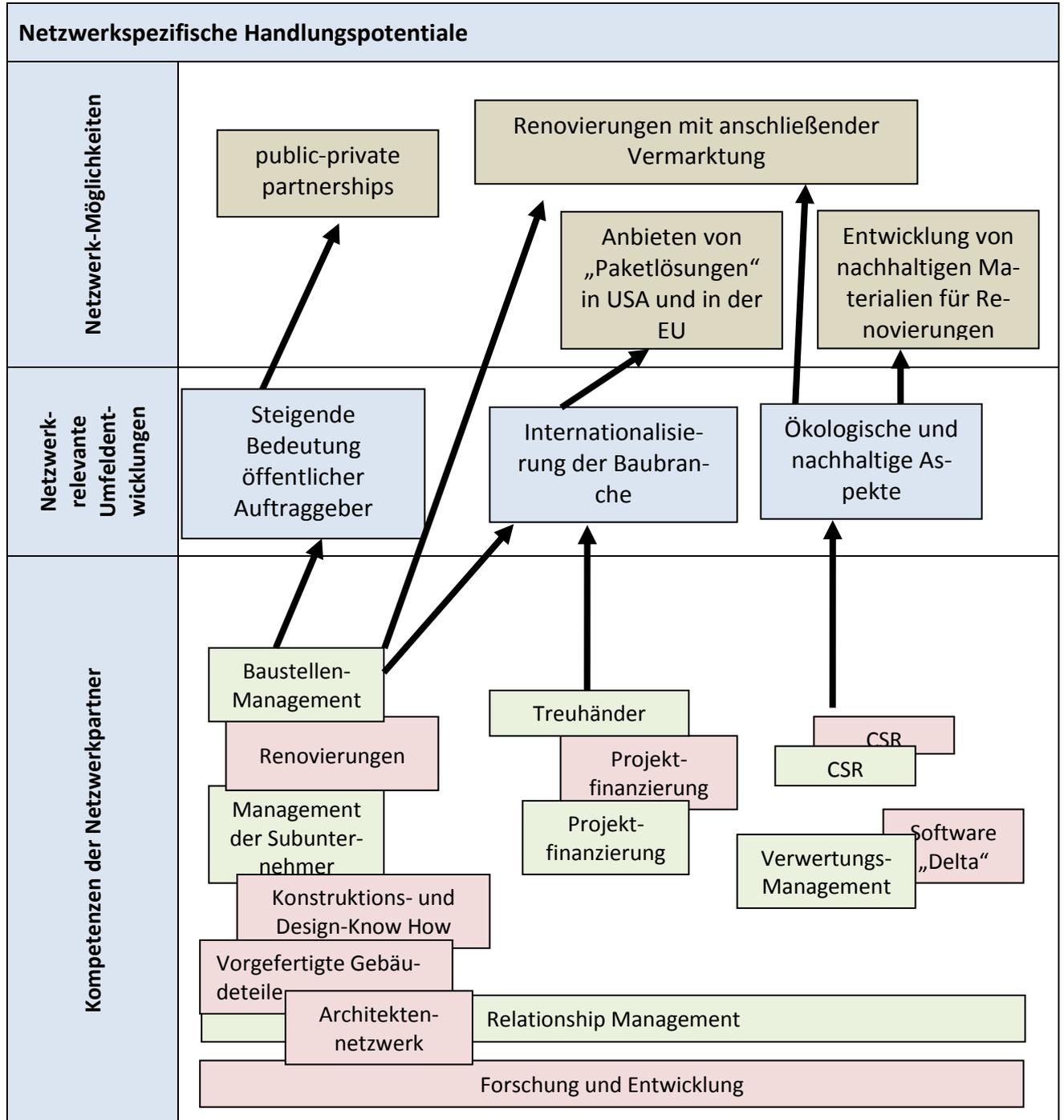
Lösungshinweise zur Fallstudie Netzerkennung

1. Aufdecken der Kompetenzen der beiden Partner

Wertkettenanalyse					
	Projektmanagement	Planung des Gebäudes	Konstruktion und Design	Errichtung bzw. Renovierung des Gebäudes	Vermarktung und Erhaltung des Gebäudes
Turner Ltd.	<ul style="list-style-type: none"> • Projektfinanzierung • Treuhänder 	<ul style="list-style-type: none"> • Relationship Management 	<ul style="list-style-type: none"> • Design-Management 	<ul style="list-style-type: none"> • Management der Subunternehmer • Baustellen-Management 	<ul style="list-style-type: none"> • Verwertungs-Management • CSR
raum.plan gmbh	<ul style="list-style-type: none"> • Projektfinanzierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Netzwerk von Architekten • Raumplanung 	<ul style="list-style-type: none"> • Forschung und Entwicklung • Konstruktions- und Design-Know How • Vorgefertigte Gebäudeteile 	<ul style="list-style-type: none"> • Renovierungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Software „Delta“ • CSR



2. Definition möglicher Handlungspotentiale



30