

Interview mit Katrin Glatzel

Wenn Hierarchie keine Option darstellt ...

Einige Überlegungen zum Organisationstypus Verbundnetzwerk



Dr. Katrin Glatzel
Partnerin der osb international
Beraterin mit den Schwerpunkten,
Strategie, Führung, Organisation
und Changemanagement

Die aktuellen Diskussionen zeigen:
Der Netzwerkbegriff ist in aller Munde. Sehen Sie das auch so? Und woher kommt das große Interesse an Unternehmensnetzwerken?

Die Beobachtung des großen Interesses an Unternehmensnetzwerken kann ich bestätigen. Hybride Unternehmensnetzwerke sind Organisationen, die eine eigentümliche Verbindung aus Märkten und Hierarchien darstellen. Sie entstehen einerseits dann, wenn vertikal tief integrierte Unternehmungen, z.B. Konzerne, an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit stoßen. Sie entstehen außerdem dann, wenn einzeln am Markt agierende (womöglich kleinere) Unternehmen auf der Suche nach größerer Schlagkraft sind. So führen heute nicht mehr einzelne ausgeprägte strategische Fähigkeiten zum Erfolg, sondern eine Kombination verschiedenster Fähigkeiten, von denen vor einigen Jahren womöglich noch eine einzige den Wettbewerbsvorteil gesichert hat. Um diese Herausforderungen zu bewältigen, gehen immer mehr Organisationen unternehmensübergreifende Beziehungen ein und bilden netzwerkförmige Strukturen aus. Es gibt Studien, die zeigen, dass kooperative Unternehmensnetzwerke die weltweit am stärksten wachsende Organisationsform für unternehmerische Aktivitäten sind. Angesichts der offenkundigen Vorteile der Vernetzung

verwundert diese Tendenz nicht. Kooperationen ermöglichen den direkten Zugang zu den Ressourcen der jeweiligen Partnerorganisation – und damit den Ausgleich eigener Defizite und Wettbewerbsnachteile. „Viel Kooperation, weniger Risiko“ lautet auch das Fazit des Mittelstandsverbundes, der einen Großteil der Verbundnetzwerke in Deutschland repräsentiert. Siebert und Veltmann¹ zeigen anhand vorliegender Zahlen der in Verbundgruppen organisierten Einzelunternehmen, dass Kooperationen bzw. Kooperationsysteme eine der tragenden Säulen des mittelständisch geprägten deutschen Wirtschaftssystems darstellen.

Was sind vor diesem Hintergrund die besonderen Merkmale von Verbundnetzwerken und was unterscheidet sie von anderen Organisationsformen (z.B. zentral, hierarchisch)?

Bei Verbundnetzwerken handelt es sich um Unternehmensnetzwerke, die eine polyzentrische Steuerungsform mit einer hohen Stabilität in der Wertschöpfungskonfiguration verbinden. Sie treten üblicherweise unter einer Marke auf, bestehen aber aus vielen selbstständigen Unternehmen. Der Verbund ist hierbei das Ergebnis der Kooperation dezentraler Einheiten, die kollektive Entscheidungsfindung ist für Verbundnetzwerke konstitutiv. Verbundnetzwerke weisen in ihrer Kooperationsform Merkmale auf, die der Ökonomie aus dem genossenschaftlichen Sektor bekannt sind. So basieren sie auf unternehmerischer Eigeninitiative, Selbstständigkeit und demokratieähnlichen vielfach stufenförmig aufgebauten Entscheidungsstrukturen.

¹ Siebert J, Veltmann L. Horizontale Kooperation als Wettbewerbsstrategie. Erscheinungsformen und Entwicklungstendenzen. In: Zentes J (Hrsg.) Handbuch Handel. Strategien – Perspektiven – Internationaler Wettbewerb. Wiesbaden: Gabler, 2006

Mithilfe von Verbundunternehmen schaffen sich die Mitgliedsunternehmen eines Verbundnetzwerks ein dauerhaftes institutionelles Arrangement zur Erzielung von Verbundeffekten. Verbundunternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie Leistungen für die Verbundpartner erbringen. Die Art dieser Leistungen kann sehr verschieden sein, es kann sich z.B. um Marketing- und Vertriebsunterstützung, Verrechnungsleistungen, Zulieferleistungen, IT-Dienstleistungen etc. handeln. Verbundunternehmen gelten dabei als Partner im Netzwerk. Sind die Primärunternehmen mit den Leistungen des Verbundunternehmens nicht zufrieden, können sie ihren Einfluss geltend machen – im extremen Fall bis hin zur Auflösung des Verbundunternehmens.

Damit sind vier Eigenschaften benannt, die, wenn sie in Kombination auftreten, charakteristisch für Verbundnetzwerke sind: Zu nennen sind die polyzentrische bzw. heterarchische Steuerung, eine eher hohe Stabilität im Zeitverlauf, sprich: Es handelt sich um eine auf Dauer angelegte Kooperation sowie das Vorhandensein (und gegebenenfalls die Absicherung) von dezentralem Unternehmertum und der Betrieb eines oder mehrerer Verbundunternehmen.

Welchen Chancen und Risiken sind die Akteure dabei ausgesetzt?

Es besteht immer das Risiko, dass der Verbund in seinen Reaktionen langsamer ist, als es ein schlagkräftiger Einzelunternehmer wäre und strategisch wichtige Entscheidungen zu spät oder gar nicht getroffen werden. Gleichzeitig hat der Einzelne im Verbund die Chance zu einem schlagkräftigen mit einer übergreifenden Marke und einer guten Verhandlungsposition ausgestatteten Auftreten. Die wechselsei-

tige Bereitschaft, auch ohne sofortige Gegenleistung füreinander einzuspringen, und das Vertrauen darauf, dass sich dies auf lange Sicht für alle Beteiligten auszahlen wird, stellen Grundlage und Existenzberechtigung für Verbundnetzwerke dar. Dabei geht es um das gegenseitige Vertrauen darauf, dass jeder im Verbund seinen Job so gut wie möglich macht – und dann alle Beteiligten hiervon profitieren werden. Diese Grundkonstitution stellt für die Akteure in Verbundnetzwerken existenzielle Chance und Risiko zugleich dar.

Welche Rahmenbedingungen sind nötig, dass Verbundnetzwerke erfolgreich sind – und bleiben?

Die Zukunftssicherung in Verbundnetzwerken hängt davon ab, ob es gelingt, die oftmals sehr unterschiedlichen Interessen der Akteure, die sich z.B. aus Unterschieden in Größe, Kundenstrukturen, regionaler Verortung und Führungskultur ergeben, auf ein gemeinsames Ziel hin auszurichten. Dabei sind Strategiearbeit und Führung in Verbundnetzwerken hoch riskant. Sie erfordern von den beteiligten Akteuren einen feinfühligem Balanceakt. Denn die in diesen Konstellationen auftretenden Machtfragen sowie die internen Reibungsverluste und das hier eingebaute Potenzial zur Selbstdestruktion sind immens. In lose gekoppelten Organisationssystemen gilt grundsätzlich: Eine vorherrschende Kultur des Misstrauens lässt die internen Transaktionskosten bedrohlich ansteigen. Wenn es allerdings gelingt, dieses negative Potenzial konstruktiv zu wenden, dann sind Verbundnetzwerke in der Wettbewerbsauseinandersetzung fast unschlagbar. Sie verbinden dann die dezentrale unternehmerische Autonomie mit der Marktmacht einer übergeordneten Instanz.