

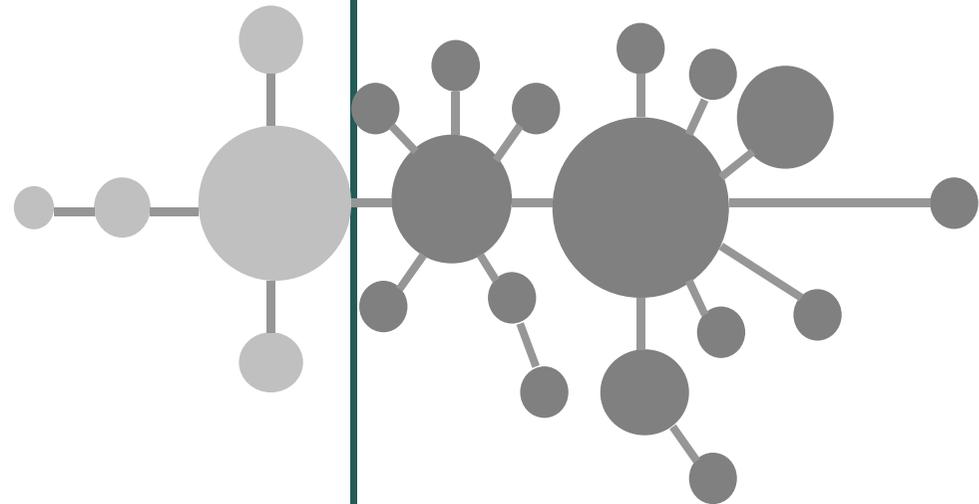
PERLITZ STRATEGY GROUP

Management Consulting
Knowledge Provider
Management Software
Executive Development



Netzwerke – Ein Überblick

www.perlitz.com



Agenda

- Zum Begriff des „Netzwerkes“
 - Definition und Formen von sozialen Netzwerken
 - Soziologisches Netzwerkkonzept
 - Unternehmungsnetzwerke
 - Kontakt

Zum Begriff von „Netzwerken“

- Der Begriff des „Netzwerkes“ tritt in der Wissenschaft wie auch in der Praxis in unterschiedlichen Kontexten auf:
 - *Wirtschaftswissenschaften*: Netzwerkorganisationen bzw. Unternehmungsnetzwerke
 - *Sozialwissenschaften*: Soziale Netzwerke als Erklärung zwischenmenschlicher Beziehungen in einem gesellschaftlichen System
 - *Politik*: Politische Netzwerke wie etwa die EU oder NAFTA
 - *Informatik*: Informations- und Kommunikationsnetzwerke wie etwa das Internet
 - *Elektrotechnik*: Technische Netzwerke wie etwa elektrische Schaltungsnetzwerke oder Computernetzwerke
 - *Medizin*: Medizinische Netzwerke wie etwa neuronale Netze
 - *Sprachwissenschaft*: Netzwerk als Begriff zur Erklärung von Beziehungen sprachlicher Elemente untereinander
- Inflationärer Gebrauch des „Netzwerk“-Begriffes („Netzwerk“ als Modewort)
- Gemeinsamer Nenner: Netzwerke sind Beziehungs- bzw. Interaktionsgeflechte jedweder Art.
- Grundidee: Netzwerke bringen Problemlösungen zustande, die anderen organisatorische Arrangements oder institutionelle Strukturen überlegen sind (Weyer 2000, S.1)
- Fokus auf soziale Netzwerke

Agenda

- Zum Begriff des „Netzwerkes“

- Definition und Formen von sozialen Netzwerken

- Soziologisches Netzwerkkonzept

- Unternehmungsnetzwerke

- Kontakt

Definition und Formen von sozialen Netzwerken

- Unter einem **sozialen Netzwerk** ist eine eigenständige Form der Koordination von Interaktionen zu verstehen, deren Kern die vertrauensvolle Kooperation autonomer, aber interdependenter (wechselseitig voneinander abhängiger) Akteure ist, die für einen begrenzten Zeitraum zusammenarbeiten und dabei auf die Interessen des jeweiligen Partners Rücksicht nehmen, weil sie auf diese Weise ihre partikulären Ziele besser realisieren können als durch nicht-koordiniertes Handeln. (Weyer 2000, S.11)
- Ein soziales Netzwerk ist also generell ein Beziehungs- bzw. Interaktionsgeflecht zwischen einer Vielzahl von Akteuren. Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich bei den Akteuren um Personen oder um Organisationen handelt.

<i>Sozialwissenschaften</i>	<i>Wirtschaftswissenschaften</i>
Soziale Netzwerke als Beziehungs- bzw. Interaktionsgeflecht zwischen einer Vielzahl von Personen	Soziale Netzwerke als Beziehungs- bzw. Interaktionsgeflecht zwischen einer Vielzahl an Organisationen
→ Soziologisches Netzwerkkonzept	→ Netzwerkorganisationen bzw. Unternehmensnetzwerke

Agenda

- Zum Begriff des „Netzwerkes“
- Definition und Formen von sozialen Netzwerken
- Soziologisches Netzwerkkonzept
- Unternehmungsnetzwerke
- Kontakt

Soziologisches Netzwerkconcept

- Soziologisches Netzwerkconcept: Das Spezifikum der soziologischen Perspektive besteht in der Fokussierung auf:
 - Gesellschaftliche Prozesse, die sich durch soziales Handeln bzw. soziale Kommunikation konstituieren, sowie
 - Gesellschaftliche Strukturen, deren Genese und deren Dynamik auf die Wechselwirkung von Handlungen bzw. Kommunikation bezogen werden kann.

(Weyer 2000, S.13)

- 3 Formen:
 - *Primäre oder persönliche Netzwerke*: bspw. Familie, Freunde und Verwandtschaft
 - *Sekundäre oder gesellschaftliche Netzwerke*: bspw. Versicherungsunternehmen, öffentliche Einrichtungen
 - *Tertiäre Netzwerke*: bspw. Bürgerinitiativen, Krankenpflegedienst

„Freunde- bzw. Bekanntschaftsnetzwerk“ als virtuelles Interaktionsgeflecht

▪ Beispiel Xing/OpenBC



▪ Kurzbeschreibung:

Internationale Online-Networking-Plattform (Drehscheibe für Geschäftskontakte im Internet): XING fördert Geschäftsbeziehungen, die auf Vertrauen basieren. Die Theorie „Jeder kennt jeden über sechs Ecken“ findet auf XING ihre praktische Umsetzung. Die Plattform zeigt ihren Mitgliedern die Kontakte ihrer Kontakte an und ermöglicht ihnen so, ihr persönliches Netzwerk auszubauen.

▪ Fakten

- Im August 2003 wurde die Gesellschaft durch Lars Hinrichs gegründet
- 1,5 Millionen Nutzer
- Umsatz: Etwa 6 Millionen €
- Bei Xing arbeiten derzeit 67 Mitarbeiter aus 13 Nationen
- Oktober 2006: Erster Web-2.0-Börsengang
- Hauptwettbewerber: LinkedIn

▪ Weitere Netzwerke:



Agenda

- Zum Begriff des „Netzwerkes“
- Definition und Formen von sozialen Netzwerken
- Soziologisches Netzwerkkonzept
- **Unternehmensnetzwerke**
- Kontakt

Unternehmensnetzwerke

- Ein **Netzwerk als Organisationsform ökonomischer Aktivitäten** ist eine Kooperation in und/oder zwischen relativ autonomen, gleichwohl in ein Netz von Beziehungen eingebundenen Organisationen bzw. Unternehmungen (oder Organisationseinheiten) (Sydow 2006a, S. 1)

- Sofern Unternehmen sich auf diese Weise organisieren, spricht man von **Unternehmensnetzwerken**.

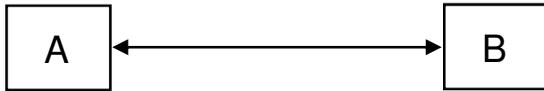
- **Unternehmensnetzwerke** stellen eine letztlich auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende, polyzentrische, oftmals jedoch von einer oder mehreren Unternehmungen strategisch geführte Organisationsform ökonomischer Aktivitäten dar, die sich
 1. durch eine spezielle Art von (Netzwerk-) Beziehungen auszeichnet,
 2. einer unternehmensübergreifenden Reflexivität Ausdruck verleiht und
 3. auf einer Austauschlogik basiert, die sich von jener des Marktes wie auch jener der Hierarchie unterscheidet

(Sydow 2001, S.280)

Konfiguration von Unternehmungsnetzwerken

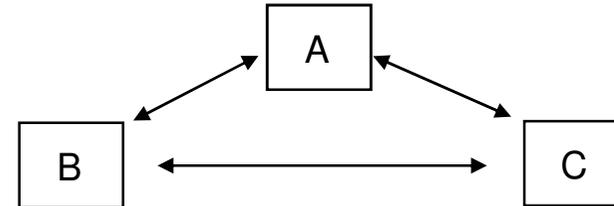
Bilaterale Bindungen

z.B. Absprachen, Technologieabkommen



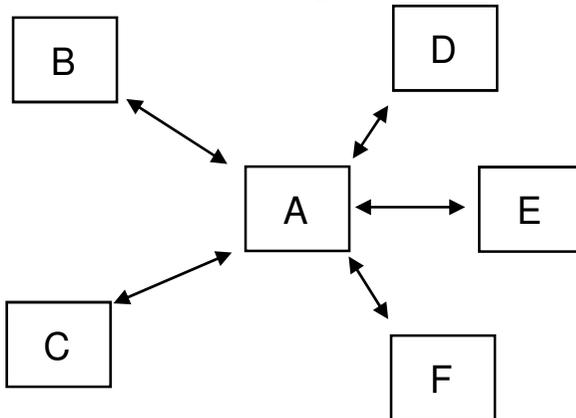
Trilaterale Bindungen

z.B. Koalitionen, Equity Joint Ventures



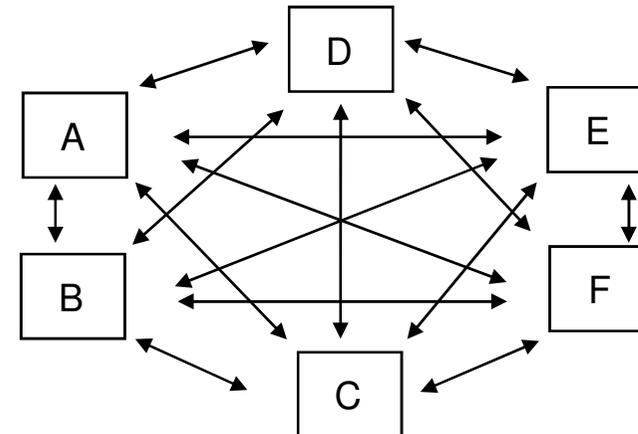
Einfache Netzwerke

z.B. Franchising, Lizenzen



Komplexe Netzwerke

z.B. Konsortien, Capital Ventures



Weitere Formen von Netzwerkorganisationen:

Zulieferungs-, Produktions- und Vertriebsnetzwerk, Logistische Netzwerke, Allianzen, Supply Chains, Virtuelle Unternehmen

Quelle: Friese 1998, S.147

Beispiel Star Alliance Netzwerk

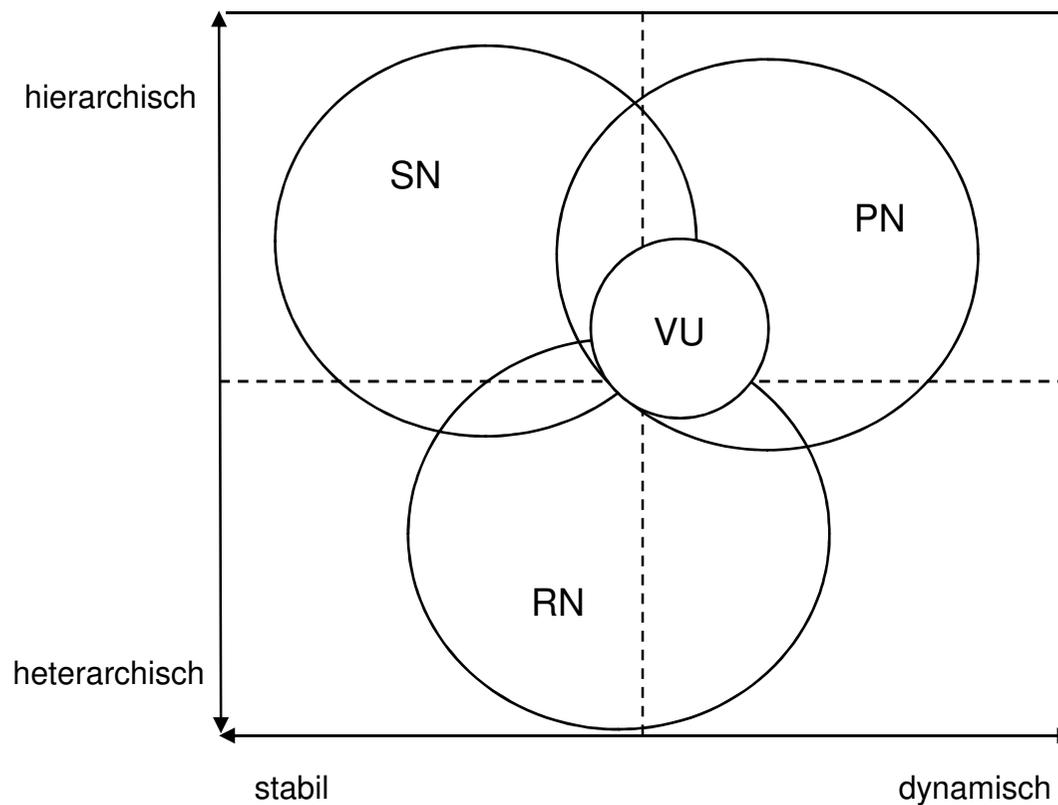
- Star Alliance, "The airline network for Earth" wurde 1997 als erstes Bündnis internationaler Fluggesellschaften mit dem Ziel gegründet ihren Passagieren ein umfassendes Angebot für weltweit reibungslose Flüge zu bieten. Insgesamt werden innerhalb des Star Alliance Netzwerks täglich mehr als 16 000 Flüge zu 855 Destinationen in 155 Ländern durchgeführt.
- Im Jahr 2006 ist diese Allianz auf 17 Mitglieder angewachsen und drei kleinere, regional operierende Mitglieder sowie zwei andere Internationale Fluggesellschaften aus China, deren Beitritt für das Jahr 2007 geplant ist.
- Merkmale des Netzwerkes:
 - Zusammengeschlossene Netzwerke,
 - gemeinsame Nutzung von Flughafenlounges und Check-in Services,
 - Verbesserungen bei der Ticketausstellung,
 - gemeinsames Buchungssystem,
 - gemeinsame Technologien,
 - Abstimmung von Flugplänen,
 - Einsatz von speziellen Teams, die für eine schnellere Beförderung von Passagieren und Gepäck sorgen,
 - und vielen zusätzlichen Leistungen, die das Reisen für Passagiere angenehmer und die Abläufe der Fluggesellschaften effizienter gestaltet.
- Vorteile des Netzwerkes:
 - Mehr Möglichkeiten für die Passagiere,
 - weltweit mehr Destinationen,
 - mehr Komfort und schnellere Verbindungen.
- Ziel des Netzwerkes:
 - Steigende Passagierzahlen,
 - Umsatzzuwachs,
 - Verbesserung der eigenen Marktposition unter den Luftfahrtgesellschaften.



Quelle: Weyer 2000, S. 12f.; www.staralliance.com

Typen von Unternehmungsnetzwerken

Unternehmungsnetzwerke lassen sich sinnvoll mit Hilfe der Kriterien der Steuerungsform (hierarchisch, heterarchisch) und der zeitlichen Stabilität (statisch, dynamisch) differenzieren.



Legende:

SN = strategische Netzwerke

RN = regionale Netzwerke

PN = Projektnetzwerke

VU = virtuelle Unternehmungen

Quelle: Sydow 2006b, S.396

Gründe für die Zunahme an Unternehmungsnetzwerken

- Verschärfung der Wettbewerbssituation
- Veränderung im Wertewandel und Nachfrageverhalten des Kunden
- Globalisierung der Wirtschaft
- Fortschritte in der Informationstechnologie
- Verkürzung von Produktlebenszyklen
- Verkürzte Halbwertszeit des Wissens
- Technologisches Know-how eines Unternehmens allein reicht oft für die Realisation komplexer F&E Projekte nicht aus
- Steigender Kostendruck
- Mangelnde Finanzkraft eines Unternehmens
- Rationalisierungs- und Allokationsprobleme
- Zugang zu Ressourcen

Quelle: Kowatsch 2005, S.17

Chancen und Risiken von Unternehmungsnetzwerken

Chancen

- Steigerung der strategischen Flexibilität
- Zugang zu ansonsten evtl. unerreichbaren Ressourcen und/oder Märkten
- Verteilung des unternehmerischen Risikos, insbes. bei Diversifikation durch Kooperation
- Senkung von Produktionskosten, insbesondere durch externe Skalenerträge
- Senkung von Koordinationskosten (z.B. wegen eingespielter Praktiken)
- Abschöpfung von Regelungsarbitrage (z.B. aufgrund günstigerer Tarifverträge)
- interorganisationales Lernen, Entwicklung kooperativer Kernkompetenzen
- Senkung des Kapitalbedarfs
- Erlangung von neuem Prozesswissen

Risiken

- Lock-in durch hoch spezifische Investitionen
- Einbuße strategischer Autonomie
- Zurechnung von Verantwortlichkeiten
- Erschwerung strategischer Steuerung
- Steigerung von Koordinationskosten (z.B. aufgrund zusätzlichen Verhandlungsbedarfs)
- Senkung des Commitments der Arbeitenden aufgrund mangelnder Identifikationsmöglichkeiten
- Verlust der Kernkompetenz
- Verlust organisationaler Identität und damit z.B. abnehmende Möglichkeit zur Identifikation
- unkontrollierter Abfluss von Wissen
- Aufbau von Vertrauen zu Netzwerkpartner

Quelle: Sydow 2006b, S.402

Agenda

- Zum Begriff des „Netzwerkes“
- Definition und Formen von sozialen Netzwerken
- Soziologisches Netzwerkkonzept
- Netzwerkorganisationen
- Kontakt

Kontakt

Für weitere Fragen stehen wir Ihnen jederzeit zur Verfügung



Kontakt

Perlitz Strategy Group

Joseph-Meyer-Str. 13- 15
68167 Mannheim
Tel.: +49 621 150 42 – 0
Fax: +49 621 150 42 – 22
email: info@perlitz.com
www.perlitz.com

Dr. Randolf Schrank

 +49(0)621-15042-26
 +49(0)171-8681168
 randolf.schrank@perlitz.com

Literaturverzeichnis

- Friese, M. (1998), Kooperation als Wettbewerbsstrategie für Dienstleistungsunternehmen, 1. Auflage, Wiesbaden.
- Kowatsch, B. (2005), Erfolgsfaktor Netzwerke: Neue Perspektiven für kleine und mittelständische Unternehmen, 1. Auflage, Berlin.
- Sydow, J. (2001), Zum Verhältnis von Netzwerken und Konzernen: Implikationen für das strategische Management, in: Ortmann, G., Sydow, J. (Hrsg.), Strategie und Strukturierung: Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen, 1. Auflage, Wiesbaden.
- Sydow, J. (2006a), Editorial – Über Netzwerke, Allianzsysteme, Verbände, Kooperationen und Konstellationen, in: Sydow, J. (Hrsg.), Management von Netzwerkorganisationen: Beiträge aus der „Managementforschung“, 4. Auflage, Wiesbaden.
- Sydow, J. (2006b), Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung, in: Sydow, J. (Hrsg.), Management von Netzwerkorganisationen: Beiträge aus der „Managementforschung“, 4. Auflage, Wiesbaden.
- Weyer, J. (2000), Einleitung: Zum Stand der Netzwerkforschung in den Sozialwissenschaften, in: Weyer, J. (Hrsg.), Soziale Netzwerke: Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung, 1. Auflage, München.