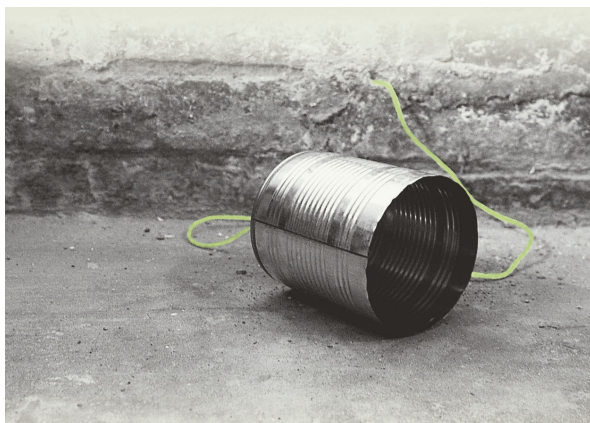


Netzwerk­güter in organisierten Unternehmensnetzwerken



Das vom BMBF geförderte Forschungsprojekt „krea-nets“ erforscht und erprobt die Erfolgsfaktoren zur Erzielung von Kooperationsgewinnen in organisierten Unternehmensnetzwerken. Im Netzwerk der hier vorliegenden Fallstudie engagieren sich die Unternehmen in vier unterschiedlichen Aktivitäten: Projektorganisation, Austausch, gemeinsame Entwicklung und Produktion. Der Kooperationsgewinn hängt von der Form des Engagements ab. Einen bedeutenden Zusammenhalt im Netzwerk schaffen die gemeinsam entwickelten Netzwerk­güter. Gemeinsames Engagement birgt die Gefahr des Trittbrettfahrens. Im vorliegenden Netzwerk aus einzelbetrieblicher Sicht eine schlechte Strategie. Unternehmen die sich bei der Entwicklung von Netzwerk­gütern engagieren, können diese auch besser nutzen, um unternehmerische Prozesse zu optimieren.

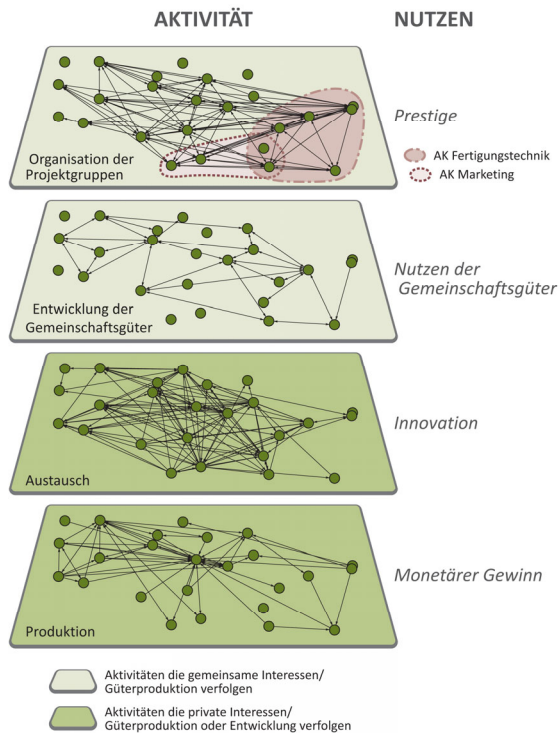
krea-nets geht der Frage nach, wie Innovationen und wirtschaftlicher Erfolg in Netzwerken entstehen und wie dieser Prozess beeinflussbar ist. Die Forschung konnte mittlerweile bedeutende Mechanismen und Prozesse zur Erzielung von Kooperationserfolgen herausarbeiten. Räumliche Nähe, Netzwerkposition, formale Rahmen-

bedingungen und Management wurden in unterschiedlichen Forschungsrichtungen als wichtige Variable für Kooperationsgewinne herausgearbeitet. Doch trotz der heute bekannten Voraussetzungen zur Erzielung von Kooperationsgewinnen stellt es sich in der Praxis als außerordentlich schwierig dar, in Netzwerken Stabilität und nachhaltige Zusammenarbeit zu initiieren. Wie kann einem organisierten Unternehmens­Netzwerk Stabilität und dauerhafte Zusammenarbeit geschaffen werden?

Durch Netzwerk­güter! Netzwerk­güter sind Club­güter, sie gehören allen Unternehmen des organisierten Unternehmensnetzwerkes und können als Gemeinschaftsgüter auch von allen Unternehmen der Gruppe genutzt werden. Die Unternehmen können sich in die Konzeption, Entwicklung und Bereitstellung freiwillig einbringen. Ziel dieser Fallstudie war die Untersuchung der Bedeutung von Netzwerk­gütern in organisierten Unternehmensnetzwerken. Profitieren tatsächlich alle Unternehmen im Netzwerk von den Netzwerk­gütern, unabhängig von deren Engagement? Sind die Netzwerk­güter tatsächlich der Klebstoff des Netzwerkes? Die Entwicklung der Güter ist freiwillig. Lohnt es sich überhaupt bei deren Entwicklung mit zu machen? Schaffen Netzwerk­güter Zusammenhalt jenseits regionaler Ko-Lokalisation? Diese Fragen wurden in einem organisierten Unternehmensnetzwerk der Dentalbranche untersucht. Das Netzwerk wird von knapp 30 Unternehmen gebildet, die sich zum Ziel gesetzt haben, mittels verschiedener Netzwerk­güter die einzelnen Stufen der Wertkette aller Mitgliedsunternehmen zu stärken. Das Netzwerk wird von den Mitgliedern aufgrund der Netzwerk­güter als erfolgreich beschrieben zu dem es keine Alternative in Deutschland gibt. Unabhängig von den gemeinschaftlichen Aktivitäten verfolgen die Unter-

nehmen aber auch private Aktivitäten im Unternehmen, bspw. in dem sie Produktionsaufträge an andere Mitglieder vergeben oder sich gegenseitig austauschen.

Abbildung 1: Aktivitätsebenen und Nutzen im Netzwerk



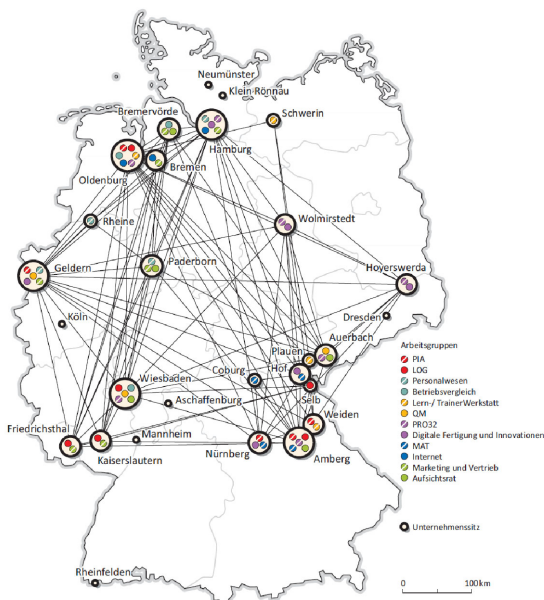
Die Unternehmen des Netzwerkes engagieren sich vielfältig in dem untersuchten Netzwerk. Sie tauschen sich aus, entwickeln gemeinsam Netzwerküter, organisieren die Entwicklung formal in Projektgruppen und vergeben Produktionsaufträge an andere Mitgliedsunternehmen. Während die Vergabe von Produktionsaufträgen vor allem extern und außerhalb des Netzwerkes durchgeführt wird, findet die Entwicklung der Netzwerküter ausschließlich im Netzwerk ggf. mit externen Spezialisten statt. Das Engagement der Unternehmen bestimmt den Nutzen. Wer viel Produktionsaufträge durchführt, hat monetäre Gewinne, der sich viel austauscht, lernt von den anderen Unternehmen und kann seine eigenen unternehmerischen Prozesse verbessern, sprich ist innovativer. Profitieren nun aber alle Unternehmen unabhängig vom Engagement? Prinzipiell berichten alle Unternehmen einen Nutzen von den Netzwerkütern. Die Höhe die-

ses Nutzen hängt aber davon ab, wie sehr sich die Unternehmen bei der Entwicklung einbringen. Wer also gar nichts tut oder nur wenig Engagement zeigt, hat einen geringeren Nutzen von den Netzwerkütern. Wer sich dagegen kostenintensiv (bspw. Zeit, persönliche Treffen, etc.) einbringt und mit den Mitgliedern Netzwerküter entwickelt, berichtet einen signifikant höheren Nutzen durch die Netzwerküter. Netzwerküter schaffen somit für alle Unternehmen einen Nutzen, die Höhe des Nutzens ist jedoch vom Engagement abhängig. Trittbrettfahren ist demzufolge keine besonders gewinnbringende Strategie, schmälert ein Unternehmen damit letztlich vor allem den eigenen Nutzen durch die Netzwerküter.

Wie in Abbildung 1 gesehen, zeigen die Unternehmen unterschiedliche Aktivitäten im Netzwerk. Welche dieser Aktivitätsebenen ist der Klebstoff des Netzwerkes? Kann er überregionale Zusammenarbeit erklären? Der Klebstoff des Netzwerkes wurde mit der individualisierten Kosten-Nutzen-Bilanz eines jeden Unternehmens gemessen. Er beinhaltet Mitgliedsbeiträge, Reisekosten, Zeit und sonstige Investitionen sowie die Gewinne, Vorteile und Einsparungen, die durch die Netzwerküter entstanden sind, bspw. verbesserte Prozesstechnologie, etc.. Eine positive Kosten-Nutzen-Bilanz sagt demzufolge aus, dass trotz jährlich anfallender, fünfstelliger Mitgliedskosten das Netzwerk einen Nutzen generiert, die diese Investitionskosten rentabel erscheinen lässt. Der Klebstoff des Netzwerkes (Klebstoff = positive Kosten-Nutzen-Bilanz) sind gemäß unseren statistischen Test die Netzwerküter und nicht die monetären Gewinne, Innovationen oder Prestige im Netzwerk. Unternehmen, die eine positive Kosten-Nutzen-Bilanz aufweisen, berichten einen signifikant höheren Nutzen durch die Netzwerküter als jene Unternehmen die lediglich eine neutrale Kosten-Nutzen-Bilanz berichten. Diese Unternehmen zeigen einen signifikant geringeren Nutzen durch die Netzwerküter. Eine kleine Gruppe von Netzwerkmitgliedern berichtet trotz hohem Nutzen durch die Netzwerküter eine negative Kosten-Nutzen-Bilanz, eigentlich ein Wider-

spruch. Diese Unternehmensgruppe tritt durch besonderes Engagement im Netzwerk hervor, bspw. Engagement bei der formalen Organisation oder bei der Entwicklung neuer Technologien. Die kritische Haltung dieser Netzwerkmitglieder gegenüber dem eigenen Unternehmensverbund resultiert auch in unterschiedlichen, durchaus konkurrierenden Interessen dieser Mitglieder, die für die strategische Ausrichtung des Netzwerkes von Belang sind und damit die Frage nach der zukünftigen inhaltlichen Entwicklung aufwirft.

Abbildung 2: Die räumliche Organisation des Netzwerkes



Das Netzwerk ist national organisiert, eine Folge lokalisierter Kundenbeziehungen. Netzwerküter können damit eine Chance zur dauerhaften Zusammenarbeit sein. Im Kontext der Netzwerküter entwickeln die Unternehmen ihr Wissen weiter. Die Vielzahl unterschiedlicher Ideen, die in diese Güter einfließt, generiert einen ökonomischen Nutzen der so hoch ist, dass auch die teils hohen Kosten, die durch die Bereitstellung der Netzwerküter entstehen, ausgeglichen werden können.

Fazit: Erfolgreiche Netzwerke zeigen sowohl Chancen zur Produktion privater als auch gemeinschaftlicher Güter. Das Engagement bestimmt den Nutzen. Den Klebstoff im Netzwerk

schaffen die Netzwerküter, wobei der Klebstoff begrenzt ist. Trittbrettfahren wird durch einen der Wissensentwicklung inhärenten Mechanismus begrenzt. Wer nicht mitmacht, kann die Ergebnisse schlechter nutzen. Die Netzwerküter stabilisieren die Zusammenarbeit und geben dem Netzwerk einen Halt, der auch langfristige Zusammenarbeit ermöglicht.

Kontakt

Ansprechpartner von krea-nets

Prof. Dr. Johannes Glückler
Geographisches Institut,
Universität Heidelberg
Berliner Str. 48, 69120 Heidelberg
Telefon: +49 (6221) 54 43 73
Fax: +49 (6221) 54 55 56
E-Mail: glueckler@uni-hd.de



Ingmar Hammer
Geographisches Institut,
Universität Heidelberg
Berliner Str. 48, 69120 Heidelberg
Telefon: +49 (6221) 54 4368
Fax: +49 (6221) 54 55 56
E-Mail: hammer@uni-hd.de

www.kreanets.com

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Herausgeber: Universität Heidelberg, Geographisches Institut
Foto: © iStock, Christopher Pattberg, 2005