

2 Dienstleistungsnetzwerke als Kontext

Es ist zunächst zu klären, welchem Begriffsverständnis diese Arbeit folgt und welche Typisierung von DLN zugrunde gelegt wird. Anschließend werden DLN in einen systemtheoretischen Rahmen eingebettet, der Implikationen für die spätere Konzeptionalisierung des Qualitätssteuerungsansatzes bietet. Im Weiteren folgt die Betrachtung von DLN aus Sicht der Neuen Institutionenökonomik.

2.1 Begriffsabgrenzung und Typisierung

Zur Begriffsabgrenzung von DLN werden im Folgenden zuerst die Begriffe Dienstleistung und Netzwerk eindeutig definiert. Daraus wird dann eine Begriffsdefinition für DLN abgeleitet. Im Anschluss erfolgt die Typisierung von DLN.

Dienstleistungen⁵⁰ sind laut DIN EN ISO 9004 Tätigkeiten von Anbietern, die sowohl intern als auch extern zur Erfüllung der Kundenbedürfnisse erbracht werden.⁵¹ Dabei lässt sich die Dienstleistung anhand ihrer konstitutiven Merkmale von der Sachleistung abgrenzen.⁵² Im Gegensatz zu Sachleistungen sind reine Dienstleistungen an sich immateriell.⁵³ Damit ist gemeint, dass sie nicht lagerfähig, nicht speicherbar, nicht transportfähig und vor Kauf nicht präsentierbar sind. Sie sind überwiegend immateriell, also nicht übertragbar, und nur bedingt standortgebunden. Dabei ist zu beachten, dass ein Dienstleistungsange-

⁵⁰ In der Literatur werden teilweise die Begriffe Service und Dienstleistung voneinander abgegrenzt. Services bezeichnen demnach produktergänzende Zusatzleistungen, wie z. B. Reparaturen, Wartungen. In dieser Arbeit wird nicht zwischen den Begriffen Dienstleistung und Service unterschieden, sondern der einheitliche Begriff Dienstleistung verwendet.

⁵¹ Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e. V. (Hrsg.): DIN EN ISO 9004, Leiten und Lenken für den nachhaltigen Erfolg einer Organisation – Ein Qualitätsmanagementansatz (ISO/DIS 9004:2008), Berlin 2008, S. 9.

⁵² Vgl. Maleri, R., Frieztzsche, U.: Grundlagen der Dienstleistungsproduktion, 5. Aufl., Berlin 2008, S. 31-34; Meffert, H., Bruhn, M.: Dienstleistungsmarketing, Grundlagen – Konzepte – Methoden, 5. Aufl., Wiesbaden 2006, S. 34-43.

⁵³ Vgl. McDougall, G., Snetsinger, D.: The intangibility of services: measurement and cometi-tive perspectives, in: Journal of Service Marketing, 4 (1990) 4, S. 27-40, S. 28; Ahlert, D., Evanschitzky, H.: Dienstleistungsnetzwerke, S. 25-26.

bot in der Regel sowohl materielle als auch immaterielle Leistungsbestandteile enthält.⁵⁴ Ein Beispiel ist eine Friseurdienstleistung, die zum einen aus der immateriellen Fähigkeit des Friseurs besteht, der seine Kreativität und Erfahrung in den Dienstleistungsprozess einbringt. Zum anderen werden auch materielle Bestandteile, wie z. B. Shampoo, Haarfarbe oder Haarspray, in das Dienstleistungsangebot integriert. Es wird deutlich, dass ein Dienstleistungsangebot als Leistungsbündel betrachtet werden muss und die reine immaterielle Dienstleistung in der Realität selten vorzufinden sein wird.⁵⁵

Weiterhin spielt die Integration des externen Faktors eine bedeutende Rolle.⁵⁶ Das beinhaltet die Interaktion zwischen Anbieter und Kunde sowie die Individualität der Leistung. Der Kunde wird überwiegend in den Leistungserstellungsprozess mit eingebunden. Einige Autoren bezeichnen die Integration des Kunden als bedeutsamstes Merkmal von Dienstleistungen.⁵⁷ Am Beispiel der Friseurdienstleistung wird deutlich, dass der Kunde bei der Erbringung der Dienstleistung anwesend sein muss und sein Haar zur Verfügung stellt. Er äußert seine individuellen Wünsche und hat während des Prozesses Einfluss auf die Dienstleistungserbringung. Demgegenüber gibt es Dienstleistungen, bei denen der Kunde selber weniger in den Leistungserstellungsprozess mit einge-

⁵⁴ Vgl. Engelhardt, W. H., Kleinaltenkamp, M., Reckenfelderbäumer, M.: Leistungsbündel als Absatzobjekte. Ein Ansatz zur Überwindung der Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 45 (1993) 5, S. 395-426, S. 400; Corsten, H., Gössinger, R.: Dienstleistungsmanagement, 5. Aufl., München 2007, S. 21-30; Woratschek, H.: Die Typologie von Dienstleistungen aus informationsökonomischer Sicht, in: Der Markt, 35 (1996) 136, S. 59-71, S. 59.

⁵⁵ Vgl. Homburg, C., Garbe, B.: Industrielle Dienstleistungen. Bestandsaufnahme und Entwicklungsrichtungen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 66 (1996) 3, S. 253-282, S. 255; Shostack, L.: How to Design a Service, in: European Journal of Marketing, 16 (1982) 1, S. 49-63; Rushton, A. M., Carson, D. J.: The Marketing of Services: Managing the Intangibles, in: European Journal of Marketing, 23 (1989) 8, S. 23-44, S. 28.

⁵⁶ Vgl. Meffert, H., Bruhn, M.: Dienstleistungsmarketing, S. 65; Stuhlmann, S.: Die Bedeutung des externen Faktors in der Dienstleistungsproduktion, in: Corsten, H., Schneider, H. (Hrsg.): Wettbewerbsfaktor Dienstleistung, München 1999, S. 25-58, S. 25.; Ahlert, D., Evanschitzky, H.: Dienstleistungsnetzwerke, S. 26-27.

⁵⁷ Vgl. hierzu z. B. Fließ, S.: Dienstleistungsmanagement. Kundenintegration gestalten und steuern, Wiesbaden 2009, S. 11-15; Chase, R. B.: Where Does the Customer Fit in a Service Operation?, in: Harvard Business Review, 56 (1978) 6, S. 137-142; Hilke, W.: Grundprobleme und Entwicklungstendenzen des Dienstleistungsmarketing, in: Hilke, W. (Hrsg): Dienstleistungs-Marketing: Banken und Versicherungen, freie Berufe, Handel und Transport, nicht-erwerbswirtschaftlich orientierte Organisationen, Wiesbaden 1989, S. 5-44, S. 12-13; Meyer, A.: Dienstleistungs-Marketing, in: Meyer, P. W., Meyer, A. (Hrsg.): Marketing-Systeme. Grundlagen des institutionellen Marketing, 2. Aufl., Stuttgart 1993, S. 173-220, S. 183-184.

bunden ist, wie z. B. bei einer Autoreparatur. Hier stellt der Kunde den externen Faktor, das Auto, zur Verfügung, damit die Dienstleistung an dem Objekt durchgeführt werden kann.⁵⁸

Eine weitere Differenzierung zur Sachleistung ergibt sich aus dem sogenannten Uno-Actu-Prinzip.⁵⁹ Das heißt, dass die Dienstleistung nicht teilbar ist und eine Simultanität von Herstellung und Konsum vorliegt. In dem Friseurbeispiel wird wieder deutlich, dass Dienstleistung und Konsum zeitgleich stattfinden. Der Kunde ist zum Dienstleistungszeitpunkt anwesend und erfährt zeitgleich die erbrachte Dienstleistung des Friseurs. Dieses Merkmal ist, wie die beiden voran genannten, ebenfalls differenziert zu betrachten. Eine Möglichkeit, das Uno-Actu-Prinzip aufzuweichen, bietet die von Meyer definierte Veredelung in Form von Speicherung und Multiplikation von Dienstleistungen. Ein Beispiel sind Aufzeichnungen von Kultur- oder Sportveranstaltungen, die digital aufgenommen werden können und somit unabhängig von Ort und Zeit nachträglich vom Kunden konsumiert werden können. Durch die Aufzeichnung und Bereitstellung, z. B. in Form einer DVD, wird die Dienstleistung in ein materielles Sachgut umgewandelt.⁶⁰

Mittels dieser konstitutiven Merkmale lassen sich Dienstleistungen in folgende übergeordnete Ansätze unterteilen:⁶¹

- Der potenzialorientierte Ansatz definiert die Dienstleistung als Potenzial des Herstellers, welches er durch Menschen oder Maschinen schafft, um dem Kunden eine gewünschte Dienstleistung zur Verfügung zu stellen.⁶²

⁵⁸ Vgl. Fließ, S.: Dienstleistungsmanagement, S. 14.

⁵⁹ Vgl. Corsten, H., Gössinger, R.: Dienstleistungsmanagement, S. 22; Lehmann, A.: Dienstleistungsmanagement. Strategien und Ansatzpunkte zur Schaffung von Servicequalität, 2. Aufl., Stuttgart 1995, S. 21-24; Mudie, P., Cottam, A.: The Management and Marketing of Services, 2. Aufl., Oxford 1997, S. 7-8.

⁶⁰ Vgl. Meyer, A.: Die Automatisierung und Veredelung von Dienstleistungen – Auswege aus der dienstleistungsinhärenten Produktivitätsschwäche, in: Corsten, H. (Hrsg.): Integratives Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden 1994, S. 71-90.

⁶¹ Vgl. Bruhn, M.: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, S. 23; Corsten, H., Gössinger, R.: Dienstleistungsmanagement, S. 21-22; In der Literatur ist weiterhin ein tätigkeitsorientierter Ansatz zu finden, der die Dienstleistung als Arbeitskraft beschreibt, die ein Mensch physisch und psychisch sowie mit und ohne materielle Güter, zum Zwecke der menschlichen Bedürfnisbefriedigung aufwendet. Dieser Ansatz ist jedoch nicht konkret definiert (vgl. Meffert, H., Bruhn, M.: Dienstleistungsmarketing, S. 29) und bietet für die in dieser Arbeit beschriebene Problemstellung wenig Aussagekraft.

⁶² Vgl. Meyer, A., Mattmüller, R.: Qualität von Dienstleistungen. Entwicklung eines praxisorientierten Qualitätsmodells, in: Marketing ZFP, 9 (1987) 3, S. 187-195.

Beispielsweise stellen die personellen und materiellen Ressourcen eines Hotels dessen Potenzial dar, in welchem Umfang und welcher Art es seine Dienstleistungen dem Kunden erbringen kann.

- Der prozessorientierte Ansatz betrachtet insbesondere das Uno-Actu-Prinzip. Die Dienstleistung entspricht einem Leistungsprozess, bei dem Herstellung und Konsum überwiegend parallel verlaufen. Dies ist z. B. bei der direkten Kundenberatung zu beobachten.
- Der ergebnisorientierte Ansatz definiert die Dienstleistung als abgeschlossenen Leistungsprozess, also als tatsächlich produziertes, immaterielles, für den Kunden nutzenstiftendes Gut. Das liegt z. B. vor, wenn der Kunde nach der Kundenberatung einen Vertrag mit dem Dienstleister abschließt. Der Vertragsabschluss stellt hierbei das Ergebnis des Dienstleistungsprozesses dar.

Anhand der vorangegangenen Abgrenzungen folgt diese Arbeit nachstehender Begriffsdefinition:⁶³

Eine **Dienstleistung** ist eine marktfähige Leistung eines Anbieters in Form von Ausstattung und Fähigkeiten (Potenzialorientierung), die interne (z. B. Mitarbeiter, Infrastruktur) sowie externe (z. B. Personen, Objekte) Faktoren im Leistungserstellungsprozess kombiniert (Prozessorientierung). Dabei kann der externe Faktor (Kunde) aktiv am Leistungserstellungsprozess beteiligt sein oder Objekte (z. B. Auto) sowie Informationen bereitstellen, an denen oder mithilfe dessen die Dienstleistung vollzogen werden kann. Das Dienstleistungsergebnis, enthält hauptsächlich, jedoch nicht ausschließlich, immaterielle Bestandteile (Ergebnisorientierung). Sowohl der Leistungserstellungsprozess als auch das Dienstleistungsergebnis dienen der Nutzenstiftung für den Kunden.

Diese nutzenstiftende Wirkung zu erzielen, wird für Unternehmen in Zeiten der Globalisierung und des dadurch verschärften Wettbewerbs, immer schwieriger. Aufgrund der vorhandenen Angebotsvielfalt steigen die Anforderungen der Kunden stetig. Unternehmen haben die Möglichkeit, diesen externen Einflüssen entgegenzuwirken, indem sie ihre Organisationsformen restrukturieren und sich verstärkt auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren.⁶⁴ Einerseits kann beobachtet

⁶³ In Anlehnung an Fließ, S.: Dienstleistungsmanagement, S. 14-15; Meffert, H., Bruhn, M.: Dienstleistungsmarketing, S. 33.

⁶⁴ Vgl. Prahalad, C. K., Hamel, G.: The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Business Review, 68 (1990) 3, S. 79-91.

werden, dass Unternehmen mittels Kooperation versuchen, sich Kernkompetenzen anderer Unternehmen (Komplementärkompetenzen) zu bedienen, um die ihnen fehlenden Ressourcen in die eigenen Prozesse zu integrieren. Andererseits können Prozesse ausgelagert werden, die nicht zu den eigenen Kernkompetenzen gehören.⁶⁵

Netzwerke stellen einen der Grundtypen von Unternehmenskooperationen neben Joint Ventures und Strategischen Allianzen dar. Während bei einem Joint Venture ein rechtlich selbstständiges Gemeinschaftsunternehmen aus den kooperierenden Unternehmen gegründet wird, geht es bei der Strategischen Allianz und dem Netzwerk um eine Zusammenarbeit, die überwiegend längerfristig ausgelegt ist und bei dem die einzelnen Unternehmen rechtlich selbstständig bleiben.⁶⁶ Der Unterschied der Strategischen Allianz zum Netzwerk besteht hauptsächlich aus der Anzahl der Kooperationspartner. Bei der Strategischen Allianz kooperieren in der Regel zwei Unternehmen miteinander, während im Netzwerk mindestens drei Unternehmen eine kooperative Zusammenarbeit anstreben.⁶⁷

Die Systematisierung von Netzwerken kann über die geografische Ausrichtung erfolgen. Denkbar sind hier z. B. regionale, nationale, europäische oder internationale Netzwerke. Des Weiteren kann eine Systematisierung anhand der Kooperationsrichtung in vertikal, horizontal oder lateral erfolgen. Dabei ist ebenfalls nach dem Marktauftritt zu unterscheiden, z. B. ob das Netzwerk einheitlich unter einem Markennamen oder uneinheitlich am Markt auftritt.⁶⁸

In der Literatur sind auch weitaus differenziertere Ansätze zur Systematisierung von Netzwerken zu finden. Netzwerke können intern (intraorganisational) oder extern (interorganisational) ausgerichtet sein.⁶⁹

⁶⁵ Vgl. Stauss, B., Bruhn, M.: Dienstleistungsnetzwerke – Eine Einführung in den Sammelband, S. 5.

⁶⁶ Vgl. Hess, T.: Netzwerkcontrolling: Instrumente und ihre Werkzeugunterstützung, Wiesbaden 2002, S. 10.

⁶⁷ Vgl. Sydow, J.: Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation, Wiesbaden 1992, S. 61-64.

⁶⁸ Vgl. Ahlert, D., Evanschitzky, H.: Dienstleistungsnetzwerke, S. 36.

⁶⁹ In Anlehnung an Borchert, S., Markmann, F., Steffen, M., Vogel, S.: Netzwerkarrangement – Konzepte, Typologie und Managementaspekte, Arbeitspapier Nr. 21, Münster 1999 und die darin zitierten Quellen.

Die intraorganisational ausgerichteten Ansätze betrachten Interaktionen innerhalb eines Unternehmens, also zwischen einzelnen Unternehmenseinheiten.⁷⁰ Im Betrachtungsfokus stehen die Beziehungs- und Kommunikationsmuster zwischen Unternehmenseinheiten in Konzernstrukturen, wie z. B. transnationalen Unternehmen⁷¹. Die Idee ist, Marktmechanismen zu internalisieren und dadurch Effizienzsteigerungen in Form von optimaler Ressourcenallokation oder kürzeren Reaktionszeiten zu erzielen.⁷² Die interorganisationale Ausrichtung betrachtet das Netzwerk als externes Gefüge zwischen verschiedenen Unternehmen. Die wissenschaftliche Debatte über diese Organisationsform ist aus zwei Richtungen zu beobachten. Auf der einen Forschungsseite wird das Netzwerk als hybride Steuerungsform zwischen Markt und Hierarchie verstanden. Hierbei werden insbesondere die fließenden Übergänge zwischen Markt und Hierarchie hervorgehoben.⁷³ Die andere Seite von Wissenschaftlern betrachtet das Netzwerk als eigenständige, in sich geschlossene Organisationsform. Dabei steht die Beziehung der Netzwerkpartner in Form von gegenseitiger Verbundenheit und langfristiger Orientierung im Vordergrund. Interorganisationale Netzwerke basieren u. a. auf Macht- und Wissensbeziehungen.⁷⁴ Hier finden sich allerdings

-
- 70 Vgl. Mueller, R. K.: *Betriebliche Netzwerke: kontra Hierarchie und Bürokratie*, Freiburg 1988; Lorenzoni, G., Grandi, A., Boari, C.: *Network Organizations: Three Basic Concepts*, unveröffentlichtes Arbeitspapier der Universität Bologna 1989.
- 71 Vgl. Bartlett, C., Ghoshal, S.: *Internationale Unternehmensführung. Innovation, globale Effizienz, differenziertes Marketing*, Frankfurt 1990.
- 72 Vgl. Snow, Ch. C., Miles, R. E., Coleman, H.: *Managing the 21st Century Network Organizations*, in: *Organizational Dynamics*, 20 (1992) 3, S. 5-20.
- 73 Vgl. Sydow, J.: *Strategische Netzwerke*; Kenis, P., Schneider, V. (Hrsg.): *Organisation und Netzwerk. Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik*, Frankfurt 1996; Williamson, O. E.: *Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives*, in: *Administrative Science Quarterly*, 36 (1991) 2, S. 269-296; Jarillo, J. C.: *On Strategic Networks*, in: *Strategic Management Journal*, 9 (1988) 1, S. 31-41; Snow, Ch. C., Miles, R. E., Coleman, H.: *Managing the 21st Century Network Organizations*; Obring, K.: *Strategische Unternehmensführung und polyzentrische Strukturen*, München 1992; Alter, C., Hage, J.: *Organizations working together*, London 1993; Meyer, M.: *Ökonomische Organisation der Industrie: Netzwerkarrangements zwischen Markt und Unternehmung*, Münster 1994; Thorelli, H. B.: *Networks: Between Markets and Hierarchies*, in: *Strategic Management Journal*, 7 (1986), S. 37-51.
- 74 Vgl. Powell, W. W.: *Neither market nor hierarchy: Network forms of organization*, in: *Research in Organizational Behavior*, 12 (1990), S. 295-336; Willke, H.: *Systemtheorie III: Steuerungstheorie. Grundzüge einer Theorie der Steuerung komplexer Sozialsysteme*, 3. Aufl., Stuttgart 2001; Teubner, G.: *Die vielköpfige Hydra: Netzwerke als kollektive Akteure höherer Ordnung*, in: Krohn, W., Küppers, G. (Hrsg.), *Emergenz: Die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung*, 2. Aufl., Frankfurt 1992, S. 189-216; Klein, S.: *Interorga-*

ebenfalls wesentliche Elemente der Ausprägungen Markt und Hierarchie wieder, sodass keine grundsätzlich differierenden Koordinationsmuster vorzufinden sind. Die Differenzierung dient hier allein der Vollständigkeit, hat jedoch keine Auswirkungen auf den weiteren Betrachtungsrahmen der Arbeit.

Abbildung 2-1 stellt die grundlegende Systematisierung der Netzwerkansätze nochmals übersichtlich dar.

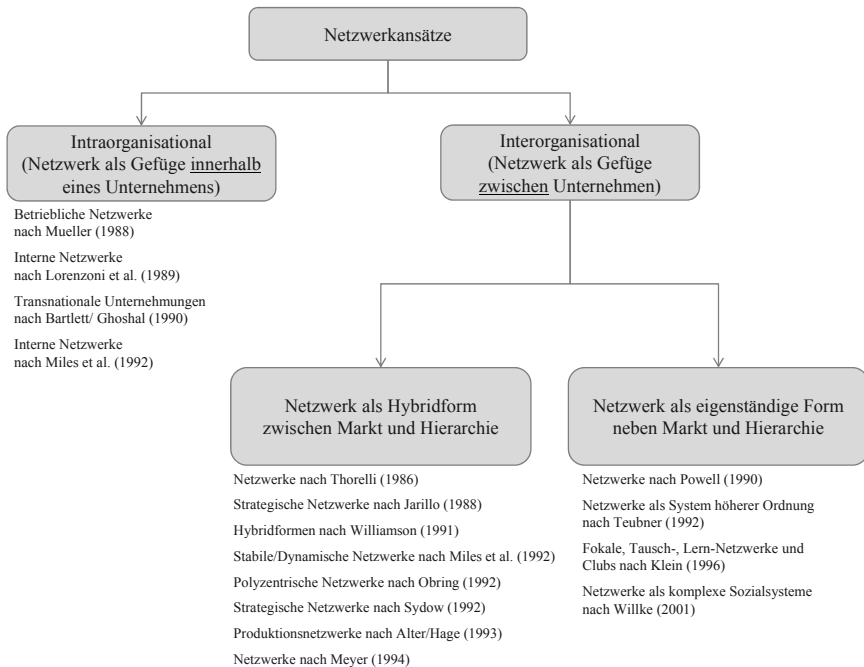


Abbildung 2-1: Systematisierung von Netzwerkansätzen⁷⁵

Im Hinblick auf die vorangegangenen Ausführungen der Begriffe Dienstleistung und Netzwerk wird unter DLN in dieser Arbeit folgender Definition gefolgt:⁷⁶

nisationssysteme und Unternehmensnetzwerke. Wechselwirkungen zwischen organisatorischer und informationstechnischer Entwicklung, Wiesbaden 1995.

⁷⁵ In Anlehnung an Borchert, S., Markmann, F., Steffen, M., Vogel, S.: Netzwerkarrangement, S. 57.

⁷⁶ Vgl. Ahlert, D., Evanschitzky, H.: Dienstleistungsnetzwerke, S. 46.

DLN sind eine Kooperation von mindestens drei Unternehmen, die ihre rechtliche Selbstständigkeit behalten und ihr Leistungsangebot auf die Erbringung von Dienstleistungen ausgerichtet haben. Sie bilden demnach ein interorganisationales Gefüge zwischen Markt und Hierarchie. Die Kooperation basiert auf einer auf gewisse Dauer angelegten Zusammenarbeit, um am Markt ein Dienstleistungsbündel anzubieten. Die Unternehmen des Netzwerks sind hinsichtlich ihres Ressourcenaustausches für das gemeinsame Dienstleistungsbündel voneinander abhängig.

In der Literatur ist außerdem der Begriff des Dienstleistungscenters zu finden. Die charakteristischen Merkmale von Dienstleistungscentern sind insbesondere ein gemeinsamer Erstellungsort und eine geringe räumliche Distanz der Centerpartner. Diese Ausprägung ist beispielsweise in Flughäfen, Bahnhöfen, Freizeitparks, Messe-, Kongress-, Einkaufs- oder Gesundheitscentern zu finden.⁷⁷ Das Dienstleistungscenter stellt demnach eine Sonderform von DLN dar und wird deshalb in dieser Arbeit unter den Begriff des DLN gefasst.

Nachdem der Begriff des DLN definiert wurde, ist nun zu klären, welche Struktur ein DLN aufweisen kann. Dazu ist eine Typisierung von DLN notwendig. DLN können in den unterschiedlichsten Dienstleistungsbereichen entstehen. Laut *BMWi* lässt sich der Dienstleistungssektor in folgende Bereiche gliedern:⁷⁸

- Handel und Gastgewerbe,
- Verkehr- und Nachrichtenübermittlung,
- Kredit- und Versicherungsgewerbe,
- Grundstücks- und Wohnungswesen, Vermietung beweglicher Sachen, Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen (Unternehmensdienstleister),
- Gebietskörperschaften und Sozialversicherung,
- Erziehung und Unterricht,
- Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen sowie
- sonstige öffentliche und persönliche Dienstleistungen.

⁷⁷ Vgl. Birkelbach, R.: Qualitätsmanagement in Dienstleistungscentern, S. 2; Meldau, S.: Qualitätsmessung in Dienstleistungscentern, S. 4.

⁷⁸ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi): Volkswirtschaftliche Bedeutung des Dienstleistungssektors, <http://www.bmwi.de/DE/Themen/Wirtschaft/dienstleistungswirtschaft,did=239886.html> (Abruf am 03.07.2012).

Dabei ist ein homogenes DLN aus nur einem Dienstleistungsbereich (z. B. Gesundheitsnetzwerk) ebenso denkbar wie ein heterogenes DLN aus mehreren Dienstleistungsbereichen (z. B. Verkehrsflughafen). Zu untersuchen ist, nach welcher Struktur sich DLN typisieren lassen.

Angelehnt an das Verständnis, dass ein DLN als Gefüge zwischen Markt und Hierarchie zu verstehen ist, können die Machtbeziehungen eher heterarchisch (polyzentrisch) oder eher hierarchisch (fokal) ausgerichtet sein.⁷⁹ Heterarchische Netzwerke zeichnen sich durch eine gleichgewichtige gegenseitige Abhängigkeit aus. Hier sind alle Netzwerkpartner gleichberechtigt und die Netzwerkbeziehungen sind häufig informell gestaltet. Oft schließen sich KMU der gleichen Wertschöpfungsstufe (horizontal) zu einem heterarchischen DLN zusammen. In einem hierarchischen Netzwerk hat in der Regel ein fokales Unternehmen die Entscheidungsmacht. Oft ist es der Netzwerkpartner, welcher aufgrund seiner Größe, seines Marktzugangs oder der Ressourcenvorteile den anderen Netzwerkpartnern überlegen ist. Häufig ist diese Form in Netzwerken mit Unternehmen unterschiedlicher Wertschöpfungsstufen (vertikal) zu finden.⁸⁰

Sydow betrachtet bei seiner Typisierung von Netzwerken ebenfalls die Machtbeziehungen. Er untersucht diese in Verbindung mit der zeitlichen Stabilität von Unternehmensnetzwerken und generiert daraus vier interorganisationale Netzwerktypologien. Netzwerke können demnach hierarchische oder heterarchische Machtbeziehungen aufweisen und zeitlich dynamisch oder stabil aufgestellt sein. Sydow spannt ein Kontinuum zwischen den vier Ausprägungen in einer Matrix auf und platziert regionale Netzwerke auf der heterarchischen Achse in einem zeitlich stabilen bis dynamischen Umfeld. Virtuelle Unternehmen sowie Projektnetzwerke sind eher dynamisch und hierarchisch organisiert. Strategische Netzwerke bewegen sich auf der stabilen und hierarchischen Achse.⁸¹

Abbildung 2-2 verdeutlicht die Typisierung der Netzwerktypen nach Sydow.

⁷⁹ Vgl. Wildemann, H.: Koordination von Unternehmensnetzwerken, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 67 (1997) 4, S. 417-439, S. 422-426.

⁸⁰ Vgl. Stauss, B., Bruhn, M.: Dienstleistungsnetzwerke – Eine Einführung in den Sammelband, S. 9-10; Sydow, J.: Strategische Netzwerke, S. 79-82.

⁸¹ Vgl. Sydow, J.: Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung, in: Sydow, J. (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen, 4. Aufl., Wiesbaden 2006, S. 387-472, S. 393-400.

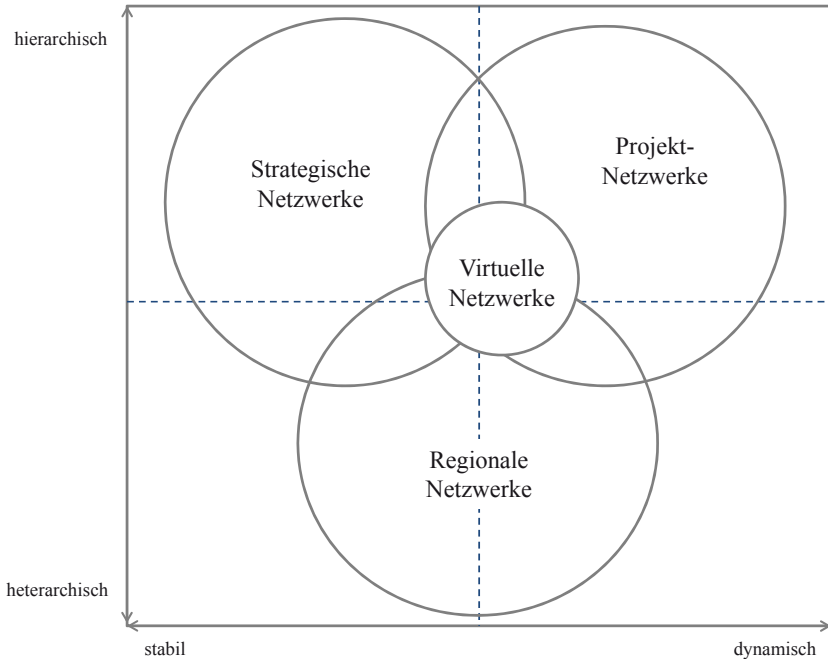


Abbildung 2-2: Typisierung von Netzwerktypen nach Sydow⁸²

Die einzelnen Netzwerktypen werden von Sydow wie folgt definiert:⁸³

- Strategische Netzwerke weisen eine hierarchische Struktur auf und werden durch ein fokales Unternehmen geführt. Dabei ist das fokale Unternehmen in der Regel das Unternehmen im Netzwerk mit dem stärksten Image und der größten Kundennähe und hat mit seiner übergeordneten Stellung im Netzwerk häufig alleinige Entscheidungsmacht. Die Koordination der anderen Netzwerkpartner erfolgt in der Regel formell über Verträge. Strategische Netzwerke sind häufig in vertikalen Netzwerkstrukturen, wie z. B. in der Automobilindustrie, zu finden, können jedoch auch in Dienstleistungsbranchen, wie z. B. in der Logistikbranche, zu finden sein.
- Projekt-Netzwerke sind in der Regel auf einen bestimmten Zeitraum begrenzt. Die Kooperation zwischen den Netzwerkpartnern beruht auf Basis

⁸² Vgl. ebenda, S. 396.

⁸³ Vgl. hier und im Folgenden ebenda, S. 395-400 und die darin zitierten Quellen.

Steuerung in Dienstleistungsnetzwerken

Ein Ansatz für ein integriertes

Qualitätsinformationssystem

Meschke, M.

2013, XIX, 304 S. 47 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-03554-9