

## Unternehmensnetzwerke

Der Abbau der *Fertigungstiefe* und die Ver-  
schlankung der Produktion führen nicht nur zu  
einer immer weiteren Aufspaltung des Produk-  
tionsprozesses, sondern auch zu immer engeren  
Kontakten mit einer größeren Zahl spezialisierter  
Klein- und Mittelbetriebe, die die notwendigen  
Vorprodukte und unternehmensbezogenen Dienst-  
leistungen anbieten. Als Ergebnis aus diesen  
Tendenzen bilden sich *Unternehmensnetzwerke*.  
Darunter versteht man eine Zusammenarbeit von  
Unternehmen und Institutionen z. B. aus dem Pro-  
duktions-, Dienstleistungs- und ggf. auch aus dem  
Forschungs- und Entwicklungsbereich (FuE).  
Unternehmensnetzwerke stellen keineswegs eine  
neue ökonomische Organisationsform dar. Bei-  
spiele kennen wir aus den klassischen Montan-  
regionen wie dem Ruhrgebiet, wo sich Steinkoh-  
lenbergbau, Kokereien, Eisenhütten, Stahl- und  
Walzwerke zu einem Verbund zusammenschlos-  
sen, dem sich vielfach auch weiterverarbeitende  
Branchen anschlossen. Mit den ‚modernen‘  
Produktionsstrategien (vgl. S. 48–57) und den  
gegenwärtig ablaufenden *Globalisierungsvor-  
gängen* (vgl. S. 170ff.) haben die Netzwerke  
jedoch eine andere Dimension angenommen.  
Grundsätzlich lassen sich zwei Formen unter-  
nehmerischer Netzwerke unterscheiden: Die  
Zusammenarbeit mit Konkurrenten (*strategische  
Allianzen*) und die Zusammenarbeit mit sich  
ergänzenden Unternehmen (*strategische Netz-  
werke*).

**Strategische Allianzen.** Diese Form eines unter-  
nehmerischen Netzwerkes wird meist nur einge-  
gangen, wenn ein Partner erforderlich ist, und nur  
so lange, wie die Vorteile überwiegen.

### M 2.60 Ziele strategischer Allianzen

Mit strategischen Allianzen werden offene und  
verdeckte Ziele verfolgt, allgemein das Ziel,  
Wettbewerbsvorteile zu erreichen ...: Synergie-  
vorteile, Lernvorteile, Risikominderung und De-  
facto-Standards. Verdeckte Ziele sind neben  
größtmöglichen Vorteilen aus dem Wissen oder  
Know-how der Partner Lernen auf Kosten der  
Partner, Einblick in Organisation und Strategien

der Partner und Verhinderung einer Zusammen-  
arbeit der Partner mit anderen Unternehmen ...  
Die Aufwendungen für Forschung und Entwick-  
lung neuer Produkte steigen z. B. in der Luft- und  
Raumfahrt, Telekommunikation und in der phar-  
mazeutischen Industrie so stark, dass selbst  
große Unternehmen die Kosten und Risiken  
allein nicht tragen können oder wollen. Auch die  
Unsicherheit, ob die Investitionen erfolgreich sind  
und amortisiert werden können, veranlasst zur  
Zusammenarbeit mit Konkurrenten. Ein Beispiel  
einer strategischen Allianz zur Risikominderung  
und zur Erlangung eines Zeitgewinns bei der Ent-  
wicklung von 256-Megabit-Chips bildet die Zu-  
sammenarbeit von Siemens, IBM und Toshiba.

*Wolf Gaebe: Industrie. In: Elmar Kulke (Hrsg.): Wirtschaftsgeo-  
graphie Deutschlands. Gotha: Klett-Perthes 1998, S. 111–113*

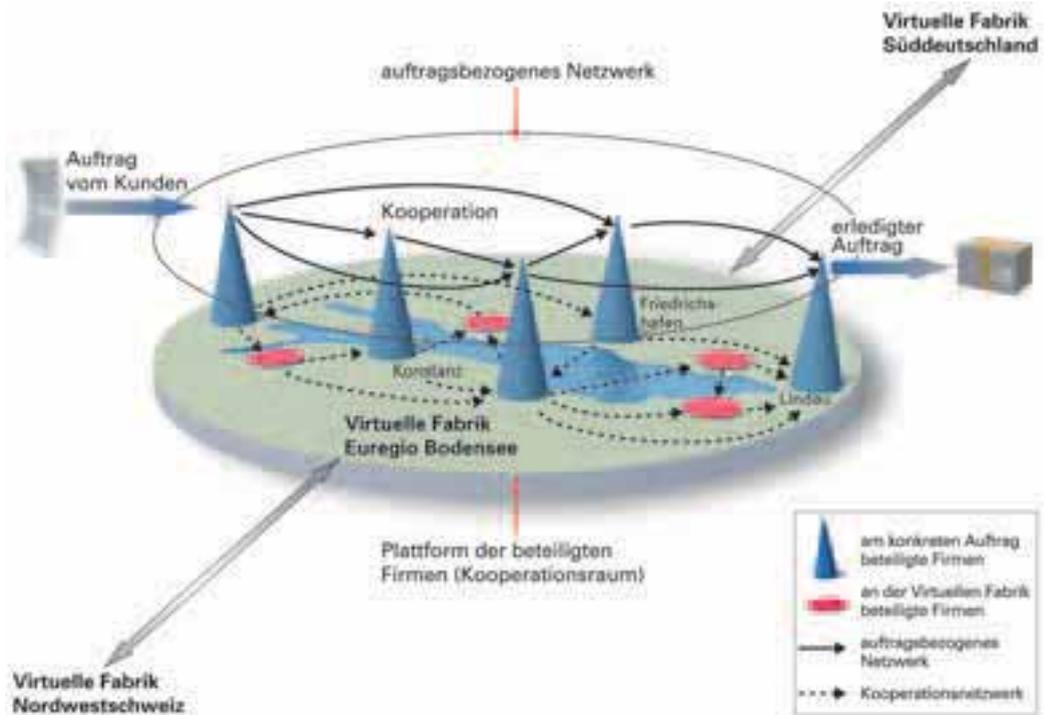
**Strategische Netzwerke.** Sie stellen anders als  
strategische Allianzen vertikal ausgerichtete  
Kooperationsformen dar. Zwei oder mehrere  
Unternehmen, die in einer Kunden-Lieferanten-  
Beziehung zueinander stehen, erbringen für den  
Endmarkt eine gemeinsame Leistung. Anders als  
bei einer strategischen Allianz stehen sie nicht  
zueinander in Konkurrenz. Die wohl bekannteste  
Form eines strategischen Netzwerkes ist das *Just-  
in-time-Konzept* in der Automobilherstellung  
(vgl. S. 53).

**Virtuelle Unternehmen.** Eine Sonderform unter-  
nehmerischer Netzwerke sind die so genannten  
virtuellen Unternehmen bzw. virtuellen Fabriken.

### M 2.61 Das Konzept der Virtuellen Fabrik

„Eine Virtuelle Fabrik ist eine zeitlich begrenzte  
Kooperation mehrerer, rechtlich unabhängiger,  
realer Fabriken oder Unternehmensbereiche  
mit dem Ziel ein bestimmtes Produkt oder eine  
Dienstleistung zu erstellen. Jedes Unternehmen  
bringt nur die Aktivitäten in eine Virtuelle Fabrik  
ein, die es besser als andere beherrscht. Eine  
Virtuelle Fabrik ist ein dynamischer Produktions-  
verbund, der sich auftragsbezogen aus einem  
stabilen Netzwerk konfiguriert und gegenüber  
dem Kunden wie eine reale Fabrik auftritt. Nach  
Beendigung des Auftrags löst sich der Verbund  
wieder auf.“

*Quelle: www.virtuelle-fabrik.org*



M 2.62 Virtuelle Fabrik Bodensee

Hans-Ulrich Bender u. a.: Fundamente. Gotha: Perthes 2001, S. 217

2.22 Stellen Sie Vor- und Nachteile der Just-in-time-Produktion und Lean Production (vgl. S. 53 und S. 55) gegenüber und erörtern Sie, warum diese unterschiedlich bewertet werden.

2.23 Erkundigen Sie sich in einem Unternehmen in Ihrer Region, wie der Betrieb in den Wirtschaftskreislauf eingebunden ist und welche Produktionsstrategien Anwendung finden. (Ziehen Sie dazu die Methodendoppelseite „Durchführung einer Befragung“ (S. 50–51) heran.)

2.24 Erörtern Sie mögliche Folgen, die sich aus den Veränderungen der industriellen Produktionsweisen für den Arbeitsmarkt ergeben.

2.25 Erläutern Sie am Beispiel der „Virtuellen Fabrik Bodensee“ (M 2.62) die Funktionsweise einer Virtuellen Fabrik und nennen Sie Ziele, Vor- und ggf. Nachteile dieses Unternehmensnetzwerkes.

2.26 Vorschlag für ein fächerübergreifendes Projekt oder eine Facharbeit: Die Entwicklungsgeschichte eines Großbetriebes, sein Produktionsprofil und seine nationalen und internationalen Verflechtungen.