

*Matthias Schmidt / Matthias Tomenendal (Hrsg.):*  
**Netzwerkperspektiven – Made in Berlin!**  
**Auf der Suche nach wirksamer Koordination**

Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 2017, 170 S.,  
ISBN 978-3-95710-080-1 (print), € 24.80  
ISBN 978-3-95710-180-8 (e-book pdf), € 22.99

Unsere Wirtschaft ist ebenso wie unsere Gesellschaft von hoher Dynamik und zunehmender Komplexität geprägt. Unternehmen müssen auf den permanenten Wandel, der damit einhergeht, stets neue Antworten finden, um erfolgreich ihren Zweck erfüllen und ihre Ziele erreichen zu können.

Netzwerke sind eine besondere Form der Organisation und Koordination. Gegenüber traditionell hierarchisch strukturierten Organisationen bieten Netzwerke eine wesentlich höhere Flexibilität. Dabei bilden sie gewissermaßen ein Querschnittsphänomen. Sie entstehen in ganz verschiedenen Kontexten, unter verschiedenen Bedingungen, mit verschiedenen Absichten und mit den unterschiedlichsten Akteuren. Netzwerke scheinen eine probate Antwort auf die komplexe Dynamik unserer Zeit zu sein, die uns vor gewaltige Herausforderungen stellt.

Der vorliegende Band dokumentiert die multiperspektivische Suche nach einer wirksamen Koordination von Aktivitäten, die die unterschiedlichsten Formen von Netzwerken bieten. Die diversen Beiträge beleuchten entlang unterschiedlicher Aspekte die Frage, welche zentrale Rolle die Zusammenarbeit innerhalb von Netzwerken spielt. Allen Netzwerken ist gemein, dass sie, so lose sie auch sein mögen, Handlungen oder Informationen mit dem Ziel koordinieren, sowohl für das Individuum als auch für das gesamte Netzwerk erkennbare Vorteile zu erreichen.

**Schlüsselwörter:** Netzwerke, Identität, Verantwortung, Management, Koordination, Netzwerkkompetenz, Unternehmen, Organisation, Gesellschaft, Berlin, neues Denken, zehn Thesen

- Luhmann, N. (2012): *Macht im System*, Berlin: Suhrkamp
- Meyer, M. (1995): *Ökonomische Organisation der Industrie. Netzwerkkarrangements zwischen Markt und Unternehmung*. Wiesbaden: Gabler
- Payer, H. (2014): Erfolgsfaktor K – Formen und Merkmale von Kooperation, in: *Supervision 2*: 4-10
- Reineke, R.-D./Thiel, M. (2015): Kooperationsmanagement in KMU, in: *Der Organisator 4*: 24-25
- Schmidt, M. (2016): *Reichweite und Grenze unternehmerischer Verantwortung. Entwicklungsperspektiven für eine wertorientierte Organisationsentwicklung*, Wiesbaden: SpringerGabler
- Schmidt, M./Tomenendal, M. (2016): *Innovation, Identität, Verantwortung – Made in Berlin. Auf der Suche nach Kohärenz in einer vielschichtigen Metropole*, München und Mering: Rainer Hampp Verlag
- Scholz, C. (2000): *Strategische Organisation. Multiperspektivität und Virtualität*, 2. Auflage, Landsberg/Lech: Moderne Industrie
- Sydow, J. (2001): Zum Verhältnis von Netzwerken und Konzernen: Implikationen für das strategische Management, in: Ortman, G./Sydow, J. (Hrsg.): *Strategie und Strukturati-on. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen*, Wiesbaden: Gabler: 271-298
- Tomenendal, M./Raffer, C. (2016): The Role of Shared Identity Projects in Fostering Regional Innovation and Growth, in: Dörrenbächer, C./Tomenendal, M./ Stanske, S. (Hrsg.): *Organizational Identity and Firm Growth. Properties of Growth, Contextual Identities and Micro-Level Processes*, London: Palgrave Macmillan: 137-162

# **Das T-Modell der Clusterkompetenz – eine Abbildung organisationaler Fähigkeiten zur kollaborativen Wertschöpfung in Netzwerken**

Matthias Tomenendal / Christian Raffer / Stephanie Stockklauer/Johannes Kirch

## **1 Cluster als spezielle Netzwerke**

Die Forschung zu Clustern hat seit den 1990er Jahren einen wahren Boom erfahren. Allein im Jahre 2014 wurden mehr als 400 Publikationen zu diesem Thema verzeichnet (Hervas-Oliver et al. 2014). Dabei ist insbesondere der Forschungszweig, der sich mit dem Lernen im Cluster und dem Informationsfluss zwischen Cluster-Teilnehmern beschäftigt, für die Konjunktur des Themas verantwortlich (Cruz & Teixeira 2010). Nach Porter, der die Clusterforschung prägend voran getrieben hat (1990, 1998, 2000), ist ein Cluster grundsätzlich eine geografische Konzentration von untereinander verbundenen Firmen, spezialisierten Lieferanten, Serviceanbietern, Firmen verbundener Branchen und angebundener Institutionen, wie beispielsweise Hochschulen oder Unternehmensverbänden, welche in bestimmten Bereichen konkurrieren, aber in anderen Bereichen kooperieren (1998: 27). Insofern sind Cluster als spezielle Netzwerke interpretierbar.

Nach Lehmann & Müller (2010: 8) ist ein Cluster „eine räumliche Konzentration von Firmen, welche die übliche Konzentration bezüglich der Dichte übertrifft und dabei über einen längeren Zeitraum eine kritische Masse an Unternehmen einer bzw. sehr ähnlicher Branchen“ aufweist. Ein zentrales Merkmal dabei ist die Konzentration von Unternehmen entlang einer Wertschöpfungskette oder Teilen davon. Darüber hinaus würden Verbindungen zu Forschungs- und Bildungseinrichtungen sowie Wirtschaftsverbänden gepflegt. Nach Bathelt & Glückler (2011) teilen Clustermitglieder Werte und Zielvorstellungen, wodurch teilweise erklärt werden kann, warum prinzipiell im Wettbewerb stehende Unternehmen im Clusterverbund kooperieren.

In der Praxis zeigen sich unterschiedliche Ausprägungsformen von Clustern. Bekannt sind für den Bereich Technologie das Cluster Silicon Valley in Kalifornien oder für den Bereich IT-Outsourcing und Software das Cluster Bangalore in Indien. In Europa sind der Cluster für Luft- und Raumfahrt in Toulouse oder das so genannte Silicon Saxony in Sachsen für den Bereich der Halbleiter, Elektronik und Mikroelektronik bekannt. Für den Berliner Raum sind innovative Wachstumsbranchen und Zukunftsfelder branchenbezogen in Clustern wie Gesundheitswirtschaft oder Energietechnik zusammengefasst.

## 2 Organisatorische Voraussetzungen für eine effektive Cluster-Teilnahme

Clustern wird in der Forschung, Wirtschaft und Wirtschaftspolitik viel Aufmerksamkeit geschenkt, auch weil von ihnen positive Effekte für die beteiligten Firmen und Regionen erwartet werden. Es wird einerseits angenommen, dass Cluster aufgrund der engen regionalen Vernetzung und Interaktion wichtige Impulse für die Entwicklung von neuen, innovativen Produkten, Dienstleistungen und Prozessen geben können. Dies stellt wiederum eine wichtige Quelle von Wettbewerbsvorteilen für die beteiligten Organisationen dar (Tallman et al. 2004). Durch geografische Konzentration können die eingebundenen Unternehmen auch einen erleichterten Zugriff auf Ressourcen realisieren, was wiederum Kostenvorteile mit sich bringt (Festing et al. 2010). In den Berliner Cluster-Reports werden neben der hohen Dichte an Forschungseinrichtungen auch Vorteile wie ein größeres Kooperationsumfeld, ein verbesserter Ressourceneinsatz und die internationale Markterschließung genannt (Berlin Partner 2015). Aber nicht nur der Einfluss von Clustern auf die einzelnen Unternehmen wurde untersucht, sondern es ist auch gezeigt worden, dass Cluster wichtig für die Wettbewerbsfähigkeit und Stabilität ganzer regionaler Wirtschaftsstrukturen sind (Cruz & Teixeira 2010).

Um sowohl auf der Makro- (Region), der Meso- (Cluster) als auch auf der Mikro-Ebene (einzelne Organisation) Ressourcen und entsprechende Aktivitäten besser einsetzen und steuern zu können, ist es von hohem Interesse, welche Bedingungen vorherrschen müssen, damit Organisationen in der Umgebung eines Clusters erfolgreich zusammen arbeiten. Auf der Mikro-Ebene stellt sich insbesondere die Frage, wie es einer an einem Cluster beteiligten Organisation gelingt, von ihrer Cluster-Teilnahme zu profitieren.

Dem Erreichen von Wettbewerbsvorteilen auf Firmenebene dient es, wenn sich die wesentlichen Fähigkeiten auf Ebene des Clusters mit denen auf der individuellen Ebene der Firmen gegenseitig ergänzen (Camisón & Forés 2012). Aus Sicht der einzelnen Organisation bedarf es bestimmter organisationaler Kompetenzen, um erfolgreich in einer Clusterumgebung kooperieren zu können (Ellison & Glaeser 1997). Solche organisationalen Kompetenzen ermöglichen es den Unternehmen, in einer Clusterumgebung kooperativ im Netzwerk zu handeln, am horizontalen und vertikalen Wissensfluss zu partizipieren und ihn mit zu organisieren.

Wesentliche Forschungsbeiträge hierzu werden in den folgenden Abschnitten präsentiert. Dabei wird deutlich, dass in diesem Zusammenhang diverse Aspekte von organisationalen Kompetenzen untersucht wurden, dass es an einem integrierten Modell für organisationale Clusterkompetenzen, welches die ressourcenbasierte mit der relationalen Sicht auf Organisationen verbindet, jedoch bisher mangelt.

Gemäß der ressourcenbasierten Sicht sind *Kernkompetenzen* die Basis für Wettbewerbsvorteile von Unternehmen. Kernkompetenzen werden dabei häufig als Fähigkeiten gesehen, die bei den Mitarbeitern der Unternehmen liegen und über die Erbringung von Produktinnovationen und Dienstleistungen einen deutlichen Beitrag zur Wettbe-

werbsfähigkeit leisten (Edgar & Lockwood 2011). Auch wenn Firmen externes Wissen von anderen Unternehmen und vom Clusterlevel nutzen, um ihre eigene Innovationskraft zu erhöhen, hängen sie in starkem Maße von ihren eigenen Kernkompetenzen ab, um aus dem externen Wissen erfolgreiche Produkte und Wettbewerbsvorteile zu generieren (Kandampully 2002).

Um externe Wissensquellen nutzen zu können, ist es unabdingbar, dieses Wissen in die eigene Organisation zu integrieren (Schreyögg & Duchek 2010), das heißt die Transformation dieses Wissens in Produkt- und/oder Prozessinnovationen zu leisten (Maskell & Lorenzen 2004). Die Eigenschaft einer Unternehmung, den Wert neuer Informationen festzustellen, diese zu assimilieren und schließlich in wirtschaftlichen Erfolg umzusetzen, nennen Cohen & Levinthal (1990: 128) Absorptionsfähigkeit („absorptive capacity“). Auch wenn dieses Konstrukt kontrovers diskutiert wird (Zahra & George 2002), enthält es wichtige Elemente, die die Umwandlung von externen Informationen in interne Prozesse betreffen (Schreyögg & Duchek, 2010). Dazu zählen die Bewertung der Information, die Kombination mit internen Wissensquellen und schließlich dessen Anwendung (Lane & Lubatkin 1998). Während dieses Transformationsprozesses werden interne Routinen für die Anwendung, Anknüpfung und Kombination externen Wissens mit internen Informationen entwickelt und weiter verfeinert, wobei soziale Integrationsmechanismen eine wichtige Rolle spielen - das Wissen wird somit an die organisationsinterne Wirklichkeit und die konkreten Bedürfnisse angepasst (Zahra & George 2002). Es bedarf dafür eines organisationalen Lernprozesses (Camisón & Forés 2011). *Transformationskompetenz* ist dann das Hauptbindeglied zwischen externen Informationen und den internen Kernkompetenzen einer Organisation. Ohne diese Fähigkeit kann ein Unternehmen seine eigenen Produkte und Wertschöpfungsprozesse nicht auf dem neuesten Stand halten und wird folglich an Wettbewerbsfähigkeit einbüßen. In der gegensätzlichen Richtung muss eine Organisation aber auch Informationen über die Entwicklung eigener Kernkompetenzen (bspw. neue Produktionsmethoden) mit korrespondierenden Informationen anderer Unternehmen wie Lieferanten oder Kunden verbinden und den Informationsfluss auch nach außen aufrecht erhalten

In der Forschung zu Clustern beschäftigen sich an dieser Stelle viele Beiträge mit Eigenschaften von Organisationen für eine erfolgreiche Interaktion mit ihrer Umwelt. Nach Lane & Lubatkin (1998) ist die Eigenschaft einer Organisation, für sie kritisch wichtiges externes Wissen zu lokalisieren, zu identifizieren, zu bewerten und aufzunehmen, definiert als Akquisitions-Kapazität. Dabei ist es von hoher Relevanz, dieses akquirierte Wissen auch intern zu verbreiten und zu verteilen. In einer Clusterumgebung profitieren Firmen so nicht nur von externen Informationen, sondern erfolgreiche Unternehmen tragen auch aktiv zur lokalen Wissensgenerierung bei (Giuliani & Bell 2005). Eine ausgeprägte *Kommunikationskompetenz* ist daher erforderlich, um auf der einen Seite den Fluss von externem Wissen nach innen, aber auch auf der anderen Seite den Fluss des internen Wissens nach außen zum Cluster bzw. anderen Firmen zu organisieren, wie z.B. zu Lieferanten (Dyer & Hatch 2006). Es ist zudem in dynamischen Umgebungen wichtig, aufmerksam und reaktionsschnell gegenüber externem Wissen und Informationen im

Cluster zu sein (Šarić 2012). Dabei zählt nicht nur die schiere Anzahl der Verbindungen, sondern es kommt umso mehr auch auf die Qualität, die Relevanz und die Aktualität der organisierten Kommunikationsverbindungen an (Dang et al. 2010).

Auch wenn relevante externe Informationen aus der Clusterumgebung dem Unternehmen bereits zur Verfügung stehen, besteht kein Automatismus, dass dieses Wissen überhaupt die Chance erhält, in Innovationsprozesse im Team einzufließen (Stasser & Titus 1985). Um externe Informationen nutzbar machen zu können, bedarf es der Etablierung und Förderung bestimmter Kommunikationsstile, wie z.B. der Ausbalancierung verschiedener Aktionsstrategien in Teams und in Forschungs- und Entwicklungsabteilungen (Kirch 2013). Gerade in der dynamischen Umwelt eines Clusters mit der hohen Verfügbarkeit von externen Informationen hängt der Erfolg maßgeblich von den Kommunikationskompetenzen der beteiligten sozialen Systeme ab, so dass daher Kommunikation, also Mitteilen, Zuhören und Verstehen, eine zentrale Aufgabe des Managements darstellt (Fleisch 2001).

*Netzwerkkompetenz* kann definiert werden als die Eigenschaft einer Organisation, intern und extern zu kooperieren um Geschäftsverbindungen auf- und auszubauen (Picot et al. 1996). In der Vergangenheit konnte in vielen Studien nachgewiesen werden, dass das kompetente Agieren in Netzwerken ein Erfolgsfaktor für Unternehmen darstellt. Chang (2003) zeigt zum Beispiel, dass die Kompetenz eines Unternehmens, zusammen im Netzwerk mit Kunden, Lieferanten und wissensschaffenden Organisationen zu arbeiten, einen deutlichen Einfluss auf die eigene Innovationsfähigkeit hat. Diese dynamische, relationale Eigenschaft ist wichtig, um an Wissensflüssen zwischen Organisationen teilzunehmen (Dyer & Hatch 2006). Es wurde weiterhin gezeigt, dass die Konfiguration der Verbindungen zu anderen Akteuren im Cluster wichtig ist, um die eigenen Fertigkeiten, Fähigkeiten und Routinen immer auf dem neuesten Stand zu halten (McEvily & Zaheer 1999). Chang (2003) kann nachweisen, dass Firmen mit einer aktiven Rolle beim Schaffen von inter-organisationalen Verbindungen die Chancen für die Schaffung von Innovationen erhöhen.

Dies ist eine entscheidende Kompetenz, um Wissen zwischen Firmen zu transferieren (Weissenberger-Eibl & Schwenk 2010). In ihrer bekannten Evergreen-Studie konnten Nohria et al. (2003) nachweisen, dass sich so genannte „Gewinner-Unternehmen“, also solche Firmen, die sich über einen längeren Zeitraum besser entwickelten als ihre Wettbewerber, unter anderem darauf konzentrieren, ihre Netzwerkfähigkeiten auszubauen. Diese Unternehmen investierten einen deutlichen Anteil an finanziellen und personellen Ressourcen in die Entwicklung eines effizienten und andauernden Netzwerkprozesses. Des Weiteren hatten diese „Gewinner-Unternehmen“ oft niedergeschriebene Prinzipien, die aus eigener Erfahrung gewachsen waren, und die es ihnen ermöglichten, die richtigen Partner zu wählen und deren Wissen schnell bei sich zu integrieren (Nohria et al. 2003).

In diesem Prozess ist die Rolle der Manager zentral: Neben der Strukturierung der offiziellen formalen Verbindungen der eigenen Organisation sollten diese auch sorgfältig ihr eigenes persönliches, informelles Netzwerk pflegen (Bell 2005). Von Führungskräften