



MARTIN-LUTHER-UNIVERSITÄT HALLE-WITTENBERG
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre - Produktion und Logistik
Prof. Dr. Gerhard Wäscher

ÜBERBLICK

Unternehmensnetzwerke und virtuelle Unternehmen in der Logistik

Kontaktperson:

Dipl.-Kffr. (FH) Doreen Meißner

Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

Betriebswirtschaftslehre – Produktion und Logistik

06099 Halle (Saale)

Tel.: (0 34 61) 46 24 16

Fax: (0 34 61) 46 24 22

E-Mail: meissner@wiwi.uni-halle.de

Unternehmensnetzwerke und virtuelle Unternehmen in der Logistik

Kleine und mittelständische Logistikunternehmen haben sich meist auf bestimmte Teilbereiche der Logistik spezialisiert, sei es, daß ein Transportunternehmen nur Schüttgüter transportiert oder ein Lagerunternehmen nur Kühlhäuser betreibt oder ähnliches. Dadurch sind diese Logistikunternehmen nicht in der Lage, allein komplette und/oder sehr umfangreiche logistische Leistungen ihren potentiellen Auftraggebern aus Industrie, Handwerk, Handel oder dem Dienstleistungsbereich anzubieten.

Um trotzdem mit den großen Logistikdienstleistern konkurrieren, ihnen gegenüber sogar Wettbewerbsvorteile aufbauen zu können, sollten sich diese kleinen und mittelständischen Logistikunternehmen zu einer Kooperation zusammenfinden und ihre logistischen Leistungen gemeinsam am Markt anbieten. Eine Möglichkeit des Zusammenschlusses, bei der die jeweilige rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit beibehalten werden kann, ist die des Unternehmensnetzwerkes.

Innerhalb dieses **Unternehmensnetzwerkes** bestehen zwischen den einzelnen rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Logistikunternehmen über einen längeren Zeitraum wechselseitige, komplexe, aber auch stabile Beziehungen¹, auf deren Grundlage Vertrauen zwischen den Logistikunternehmen entstehen kann. Jede langfristig bestehende Kooperation zwischen mehr als zwei unabhängigen (Logistik-)Unternehmen kann als Unternehmensnetzwerk bezeichnet werden. Auf der linken Seite der folgenden Abbildung ist ein solches Unternehmensnetzwerk bestehend aus sieben Logistikunternehmen mit zum Teil unterschiedlichen Geschäftsfeldern (beispielsweise Transport, Lagerung, Verpackung usw.) dargestellt.

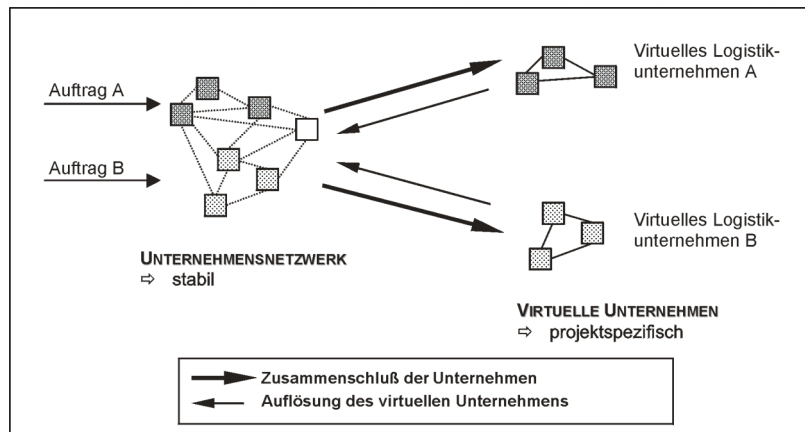


Abbildung 1: Unternehmensnetzwerk und virtuelle Unternehmen
Quelle: In Anlehnung an Blecker (1999), S. 34; Schuh (1997), S. 302.

Sobald ein Auftrag, der unterschiedliche logistische Leistungen umfaßt, zu erfüllen ist, schließen sich aus dem Unternehmensnetzwerk heraus geeignete Logistikunternehmen fallbezogen zusammen, die über die entsprechenden Kernkompetenzen, Kapazitäten, Fähigkeiten oder Know-how verfügen, um den Auftrag kostengünstig und innerhalb der vom

Kunden gewünschten Rahmenbedingungen (etwa Liefertermin, Etikettierung der verpackten Ware usw.) ausführen zu können. Diesen Zusammenschluß zum Ausführen oder Bearbeiten eines Auftrages bezeichnet man als **virtuelles Unternehmen** (vgl. Abbildung 1).

Innerhalb des virtuellen (Logistik-)Unternehmens übernimmt jeder Logistikdienstleister den Teil des Auftrages, für den er die jeweiligen Kompetenzen aufweisen kann. Deshalb schließen sich aus dem Unternehmensnetzwerk heraus die Netzwerkpartner zusammen, die genau diese Leistungen anbieten können, bilden somit ein „virtuelles Logistikunternehmen“, treten als solches gegenüber dem Kunden als eine Einheit auf und führen den Auftrag gemeinsam aus. Nach Beendigung des Auftrages löst sich das virtuelle Logistikunternehmen wieder auf und die Logistikdienstleister stehen im Rahmen des Unternehmensnetzwerkes für weitere bzw. andere Projekte zur Verfügung.

Diese Entwicklung zum virtuellen Unternehmen – das sich aufgrund eines Auftrages bzw. Projektes aus einem Unternehmensnetzwerk bildet – wurde erst durch die Fortschritte im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnik möglich. Ein virtuelles Unternehmen ist nur dann vorteilhaft, wenn die Errichtung schnell und effizient möglich ist. Dazu trägt das vorhandene Unternehmensnetzwerk erheblich bei.²

Blecker bezeichnet das Konzept eines Unternehmensnetzwerkes und daraus entstehenden virtuellen Unternehmen als „... eine auf das Realisieren von Wettbewerbsvorteilen ausgerichtete Kooperation von rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Unternehmen. Die kooperativen und kompetitiven Beziehungen zwischen den beteiligten Unternehmen bilden ein Unternehmensnetzwerk, in dem sich die Unternehmen auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren und auf dessen Basis die individuellen Kernkompetenzen mit Hilfe des Einsatzes von Informations- und Kommunikationstechnologie in Virtuellen Unternehmen markt- und projektorientiert miteinander verknüpft werden.“³

Kleine und mittelständische Logistikunternehmen werden durch die Bildung von Unternehmensnetzwerken und virtuellen (Logistik-)Unternehmen in die Lage versetzt, gemeinsam konkurrenzfähige logistische Dienstleistungen gebündelt anbieten zu können, um sich

- (1) kurzfristig unter den verschärften Wettbewerbsbedingungen, wie sie derzeit am Logistikmarkt vorherrschen, zu behaupten sowie
- (2) langfristig Wettbewerbsvorteile gegenüber großen Logistikunternehmen zu verschaffen.

Diese Wettbewerbsvorteile werden durch den schnellen Zusammenschluß der kleinen und mittelständischen – dadurch flexibleren – Logistikunternehmen zum virtuellen Unternehmen möglich, denn durch diese Flexibilität können sie gemeinsam schneller auf individuelle Kundenwünsche eingehen.

¹ vgl. Sydow, J.: Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation. Wiesbaden: Gabler, 1992, S. 79.

² vgl. Kaluza, B.; Blecker, T.: Integration von Unternehmen ohne Grenzen und Supply Chain Management. Diskussionsbeiträge des Instituts für Wirtschaftswissenschaften der Universität Klagenfurt, 1999, S. 5.

³ Blecker, T.: Unternehmung ohne Grenzen: Konzepte, Strategien und Gestaltungsempfehlungen für das Strategische Management. Wiesbaden: Gabler, 1999, S. 33.