Integrative Betrachtung der Gestaltungsbereiche für ein RM in Netzwerken

Die Verantwortlichen im Netzwerk und/oder der Risikomanager stehen vor der Herausforderung, die vorhandenen Ressourcen zum Management von Risiken fokussiert einzusetzen. Gleichzeitig bedarf es zur konsistenten Ausrichtung der Gestaltungsbereiche und dem sinnvollen Einsatz der RM-Methoden und Instrumente einer fundierten und umfassenden Analyse der Ausgangssituation. Mithilfe eines integrierten Ansatzes werden die Ausgangspunkte für fundierte Detailanalysen in kurzer Zeit systematisch herausgearbeitet.

7.1.1 Gestaltungsdimensionen eines integrierten Risikomanagements

Der entwickelte Ansatz für ein integriertes Risikomanagement in Netzwerken ist angelehnt am Konzept des Integrierten Managements, das von Ulrich und Bleicher an der Hochschule St. Gallen entwickelt (ULRICH, KRIEG 1972) (BLEICHER 1991), und von Bleicher selbst bereits auf Netzwerkorganisationen angewendet wurde (BLEICHER 2003). Maßgeblichen Einfluss auf den im Rahmen des Projektes NetRisk entwickelten Risikomanagement-Ansatz haben die von Bleicher beschriebenen Profile (BLEICHER 1991).

In den verschiedenen Portfolios und daraus abgeleiteten Profilen des Konzepts ergeben sich eine Vielzahl direkter und indirekter Anknüpfungspunkte, die eine Verwendung und Ergänzung der Analysemethode für den Einsatz im Kontext des Risikomanagements sinnvoll erscheinen lassen (siehe bspw. Abbildung 5-1).

Das Projekt NetRisk (AiF-FV-Nr. 14031 N) wurde aus Haushaltsmitteln des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) über die Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen „Otto von Guericke“ e.V. (AiF) finanziell gefördert.

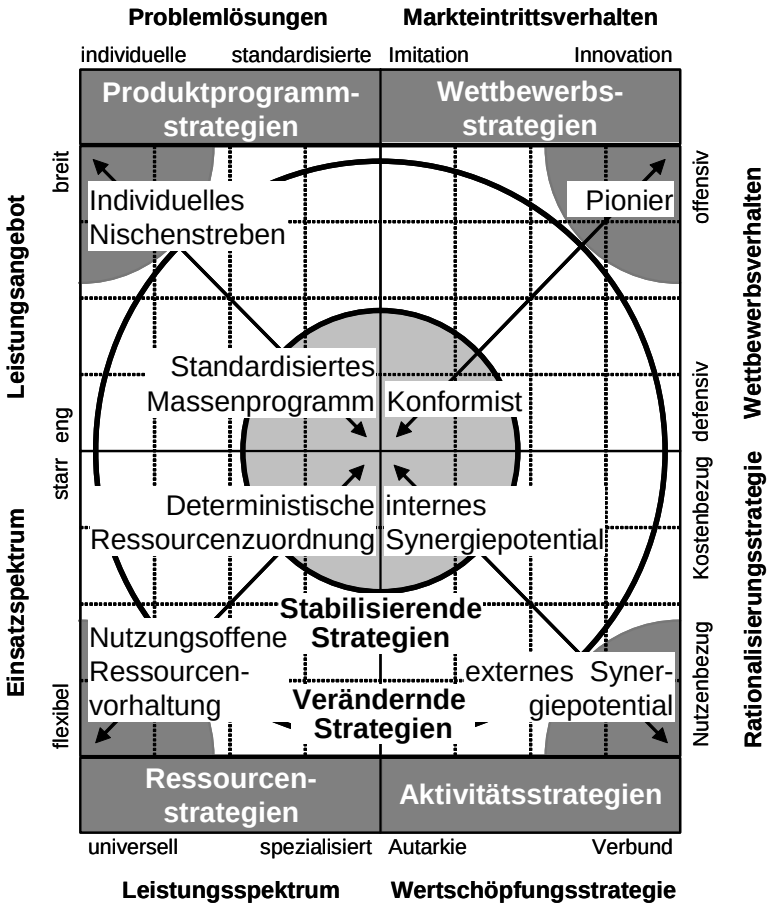

Abbildung 5-1: Beispiel eines Profils aus dem Konzept Integriertes Management (BLEICHER 1991)

Entscheidende methodische Bedeutung besitzt nach dem Konzept Integriertes Management die Stimmigkeit des Zusammenspiels der einzelnen Dimensionen.

In den vier Quadranten eines Profils müssen die jeweiligen Positionen in den Teilportfolios auf einem Radius um den Mittelpunkt liegen. Dabei ist es per se für den Erfolg nicht von Bedeutung, welcher Radius eingenommen wird. Situationsabhängige Einflussfaktoren können aber die Realisierung einzelner Gleichgewichtspositionen für die Organisation erschweren bzw. erleichtern. Einem sehr hierarchisch und auf niedrige Kosten fokussierten Unternehmen wird es beispielsweise zumeist schwerer fallen, in einer überschaubaren Zeit eine Position weit außen zu erreichen, als vielleicht einem neu gegründeten Technologieunternehmen.

Das Projekt NetRisk (AiF-FV-Nr. 14031 N) wurde aus Haushaltsmitteln des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) über die Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen „Otto von Guericke“ e.V. (AiF) finanziell gefördert.

Im Rahmen der initialen Analyse für den geplanten Umgang mit Risiken in einem Netzwerk wird für die Definition der Gestaltungsdimensionen auf das im Projekt entwickelte Beschreibungsmodell für Netzwerk-Risiken verwiesen. Betrachtet werden damit die Dimensionen Prozesse, Politik, Risiken im Netzwerk sowie Ressourcen für das Risikomanagement.

Das sich so ergebende Initialisierungsprofil ist in Abbildung 5-2 dargestellt.

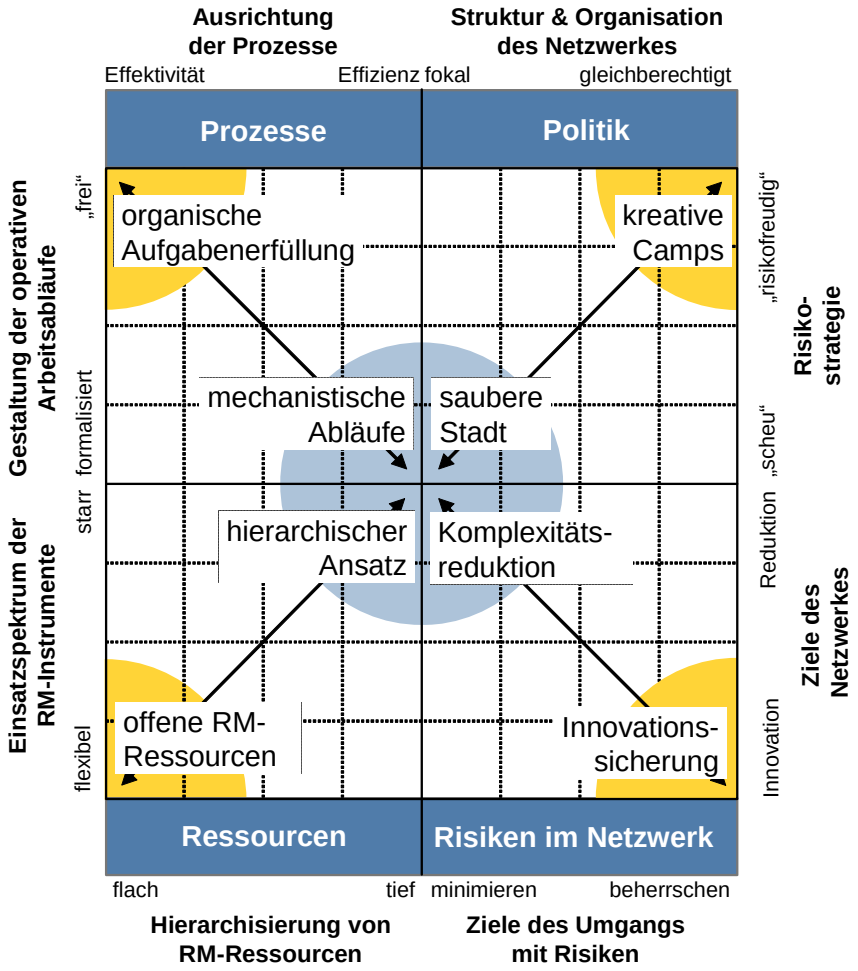

Abbildung 5-2: Initialisierungs-Profil

7.1.2 Initialanalyse eines Netzwerkes mithilfe des integrierten Ansatzes

Mithilfe des Initialprofils wird der Ist-Zustand des Netzwerkes in den für den effektiven und effizienten Umgang mit Risiken relevanten Gestaltungsdimensionen erfasst.

Das Projekt NetRisk (AiF-FV-Nr. 14031 N) wurde aus Haushaltsmitteln des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) über die Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen „Otto von Guericke“ e.V. (AiF) finanziell gefördert.

Das Initialprofil wird dabei ausdrücklich nicht mithilfe eines Fragebogens ermittelt, da es nur in Ausnahmefällen möglich ist, die Ausprägungen einzelner Dimensionen quantitativ und trennscharf zu erfassen.

Die Erfassung des Profils betrachtet die Zusammenarbeit im Netzwerk und *nicht* die interne Ebene der beteiligten Unternehmen. Bei der Profilerstellung sind alle Unternehmen des Netzwerkes durch mindestens eine verantwortliche und im Netzwerk aktiv mitarbeitende Person (meist die Projektmanager und – oft in Personalunion – die Risikomanager) vertreten. Die Analyseergebnisse aus verschiedenen Gesprächen werden auf ein Gesamtprofil konsolidiert oder im Rahmen eines Workshops in einer Kleingruppe erstellt.

Auf Basis des dann vorliegenden Initial-Netzwerk-Profils wird entweder vom fokalen Unternehmen oder zusammen mit den Verantwortlichen des Netzwerkes entschieden, ob und in welchen Gestaltungsdimensionen Veränderungsbedarfe vorliegen und in welcher Richtung eine tiefer greifende Analyse notwendig erscheint. Das Profil dient dabei den verschiedenen Ansprechpartnern des Netzwerkes als objektive Diskussionsbasis.

Die erfolgreiche Anwendung des Analyseinstruments hängt stark von der Erfahrung des Moderators im Umgang mit den Werkzeugen des Integrierten Managementansatzes ab. Idealerweise verfügt er neben einer ausgeprägten Moderationsfähigkeit auch über fundierte Kenntnisse des Konzepts ‚Integriertes Management' und hat hinreichende Erfahrungen im praktischen Umgang mit diesem Instrumentarium.

Die Analyse findet getrennt für jede Gestaltungsdimension statt. Die Betrachtung erfolgt dabei bewusst in getrennten Abschnitten, um den Vertretern des Netzwerkes eine gezielte Steuerung und Beeinflussung des Ergebnisses zu erschweren.

Jedes der Teilportfolios beinhaltet zwei Achsen, welche unabhängig voneinander relevante Merkmale des Netzwerkes beschreiben. Die jeweiligen Ausprägungen sind dabei nicht quantitativ zu erfassen sondern eher qualitativer Natur. Beispielprofile können im Einzelfall lediglich als Orientierungshilfe dienen und dem Moderator ein Gefühl dafür geben, welches Verständnis den Merkmalausprägungen zugrund liegt.

Das Projekt NetRisk (AiF-FV-Nr. 14031 N) wurde aus Haushaltsmitteln des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) über die Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen „Otto von Guericke" e.V. (AiF) finanziell gefördert.

Das Ausfüllen der Teilportfolios erfolgt schrittweise. Dabei werden die Ausprägungen je Dimension auf der jeweiligen Achse positioniert und dann zusammengeführt. Der Schnittpunkt der beiden Normalen wird dann als Punkt im jeweiligen Teilportfolio repräsentiert.

Initialanalyse Gestaltungsdimension „Prozesse im Netzwerk“

Das Portfolio der Gestaltungsdimension „Prozesse im Netzwerk“ setzt sich aus den Achsen „Gestaltung der operativen Arbeitsabläufe“ und „Ausrichtung der Prozesse“ zusammen (siehe Abbildung 5-3).

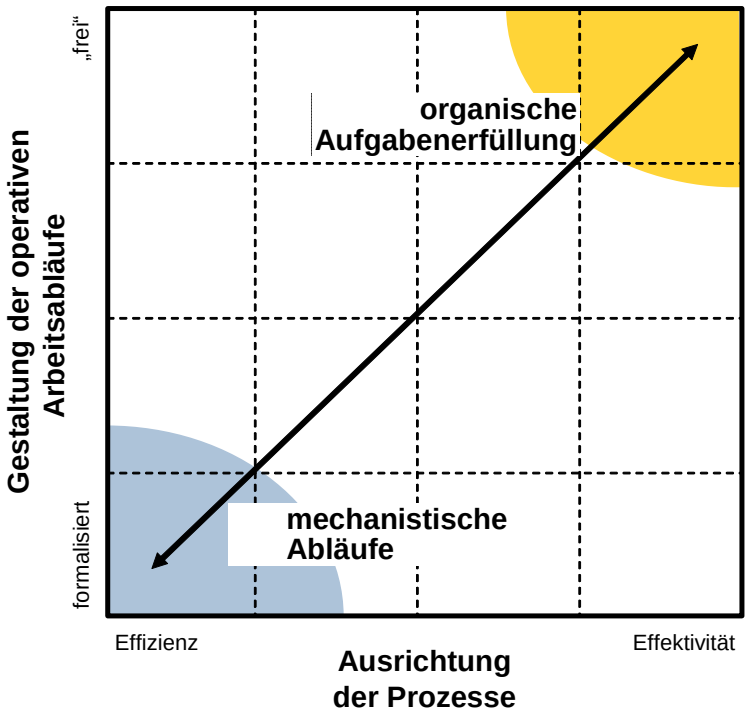

Abbildung 5-3:: Initialisierungsportfolio Prozesse

Die Profilierung der *operativen Arbeitsabläufe* erfolgt zwischen den Extremen *frei* und *formalisiert*. Der Tendenz zur Explizierung operativer Arbeitsabläufe im Netzwerk durch defi-

Das Projekt NetRisk (AiF-FV-Nr. 14031 N) wurde aus Haushaltsmitteln des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) über die Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen „Otto von Guericke“ e.V. (AiF) finanziell gefördert.

nierte Prozesse steht die ad-hoc-Gestaltung der Abläufe, orientiert an jeweils aktuellen Aufgaben gegenüber.

Eine Positionierung der *Prozessausrichtung* ist zwischen den Eckpunkten *Effizienz* und *Effektivität* möglich. Der Ausrichtung am Ideal des minimalen Ressourcenverzehrs steht dabei die Orientierung am Kundennutzen und Innovationen mit neuen Produkten und Leistungen gegenüber.

Eine Positionierung in der Nähe der Position „frei“ auf der Achse „operative Arbeitsabläufe“ lässt sich so beschreiben: Die einzelnen Mitarbeiter des Netzwerkes können sich dynamisch zur Zusammenarbeit in Teams gruppieren. Die Zusammenarbeit der einzelnen Mitarbeiter und Organisationen ist dabei im Bezug auf das „WIE“ wenig formal geregelt. Eine Position im Bereich „formalisiert“ zeichnet sich z. B. dadurch aus, dass die Zusammenarbeit der Netzwerkpartner durch Verträge und gemeinsame Organe/Rechtseinheiten ausführlich beschrieben ist.

Werden die Prozesse ständig im Hinblick auf geringeren Ressourcenverzehr optimiert und gleichzeitig Redundanzen bei der Prozessgestaltung vermieden, so legt dies eine Positionierung des Netzwerkes im Bereich Effizienz auf der Achse „Ausrichtung der Prozesse“ nahe. Werden Prozesse kaum definiert, Ineffizienzen gezielt in Kauf genommen, um verschiedenen Ideen für die Lösung von Problemstellungen erhalten zu können und Ambiguitäten bewusst akzeptiert, ist eine Verortung im Bereich Effektivität nahe liegend.

Typologische Grundmuster der Prozesse sind *mechanistische Arbeitsflüsse* und *organische Aufgabenerfüllung* (siehe auch Abbildung 5-3). Mechanistische Arbeitsflüsse sehen den Umgang mit Risiken als etwas der quantitativen Zielerreichung beim Wertschöpfungsprozess äquivalentes an, während die organische Aufgabenerfüllung sich dynamisch wechselnden Anforderungen und Herausforderungen durch einen kurzyklischen pro-aktiven Umgang mit Risiken auszeichnet.

Initialanalyse Gestaltungsdimension „Risikopolitik im Netzwerk“

Das Projekt NetRisk (AiF-FV-Nr. 14031 N) wurde aus Haushaltsmitteln des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) über die Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen „Otto von Guericke“ e.V. (AiF) finanziell gefördert.

Die Gestaltungsdimension „Risikopolitik im Netzwerk“ bezieht sich auf den Umgang mit Risiken im Netzwerk. Das Portfolio setzt sich aus den Achsen „Risikostrategie“ und „Strukturen und Organisation“ zusammen (siehe Abbildung 5-4).

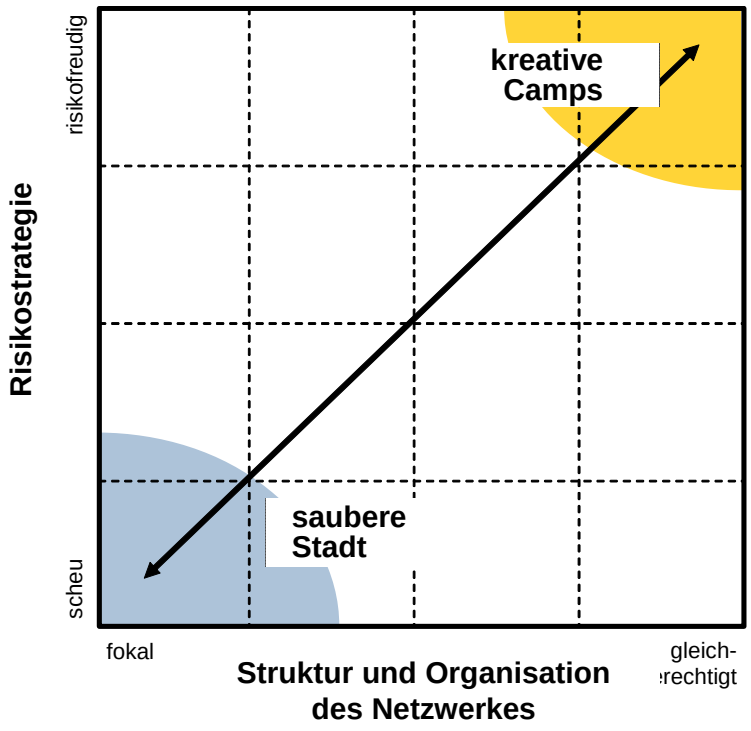

Abbildung 5-4: Initialisierungsportfolio Risikopolitik

Eine Positionierung der *Risikostrategie* erfolgt zwischen den Extremausprägungen *scheu* und *risikofreudig* statt. Dabei steht ein Gefühl der individuellen Risikoaversion dem der bewussten Akzeptanz von Risiken (bei entsprechenden Chancen) gegenüber.

Die *Struktur und Organisation* lässt sich zwischen den Ausprägungen *fokal* und *gleichberechtigt* verorten. Fokal steht dabei für einen hierarchischen Ansatz des Netzwerkes und feste Instanzen und Strukturen. Auf der anderen Seite findet sich ein sehr offenes Netzwerk, welches weitgehend auf formalisierte Regelungen und Entscheidungsstrukturen verzichtet.

Eine *risikofreudige Strategieausrichtung* des Netzwerkes zeigt sich dadurch, dass höhere Risiken in Kauf genommen werden (die im Falle der Innovationsausrichtung wiederum geringer

Das Projekt NetRisk (AiF-FV-Nr. 14031 N) wurde aus Haushaltsmitteln des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) über die Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen „Otto von Guericke“ e.V. (AiF) finanziell gefördert.

sein können als bei einem Alleingang eines Unternehmens), so lange es nicht der Projekt- bzw. Netzwerkerfolg für unwahrscheinlich eingeschätzt wird. Dabei werden unterschiedliche Ansichten und Lösungsvorschläge zur Bewältigung von Risiken im Netzwerk gefördert und aufgeschlossen gehört.

Eine *konservative Risikostrategie* ist geprägt von vorausschauend aufeinander abgestimmten Handlungen der Netzwerkpartner. Das Vorschlagsrecht für Neuerungen/Verbesserungen/ Lösungen liegen bei den formal verantwortlichen Aufgabenträgern (d. h. meist dem fokalen Unternehmen). Grundlegende Entscheidungen werden von Einzelnen oder kleinen, formal dazu berechtigten Gruppen getroffen. Die Entscheidungen werden weitgehend widerspruchslos von den Mitarbeitern des Netzwerkes akzeptiert.

Fokale Strukturen und Organisationen eines Netzwerkes zeichnen sich dadurch aus, dass die Organisation im Netzwerk stark zentralisiert ist. Die Aufgaben und Rechte der einzelnen Netzwerkmitglieder (Unternehmen) sind vertraglich oder durch andere verlässliche Instrumente geregelt. Die geplante Zahl der Mitglieder ist über den Lebenszyklus der VO innerhalb gewisser Schwankungsbreiten recht konstant.

Ausweis für *gleichberechtigte Strukturen und Normen* eines Netzwerkes ist das fast vollständige Fehlen fester Formalismen für die Arbeitsorganisation im Netzwerk sowie die enge und kurzzyklische Zusammenarbeit. Die Bindung zwischen den Netzwerkpartnern (Unternehmen) ist nur allgemein geregelt. Dabei hat das Netzwerk als solches hat zwar einen längerfristigen Charakter, die Mitarbeit des einzelnen Partners ist jedoch häufig auf einen kurzen Zeitraum begrenzt. Grundlegende Entscheidungen für das Netzwerk werden vom jeweils aktiven Teil getroffen, Zentrale Entscheidungs-Instanzen existieren nur in geringem Maße.

Die gewählten typologischen Grundausrichtungen der Gestaltungsdimension Kultur sind das *bunte Camp* und die *saubere Stadt* (siehe auch Abbildung 5-4). Das bunte Camp findet sich entsprechend der Anforderungen des Einzelfalls aus verschiedenen Gruppen zusammen. Die saubere Stadt ist klar strukturiert und gibt den Weg zu Institutionen klar vor.

Initialanalyse Gestaltungsdimension „RM-Ressourcen im Netzwerk“

Das Projekt NetRisk (AiF-FV-Nr. 14031 N) wurde aus Haushaltsmitteln des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) über die Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen „Otto von Guericke“ e.V. (AiF) finanziell gefördert.

Das Portfolio der Gestaltungsdimension „RM-Ressourcen im Netzwerk“ setzt sich aus den Achsen „Einsatzspektrum der RM-Instrumentenportfolios“ und „Hierarchisierung von RM-Ressourcen“ zusammen (siehe Abbildung 5-5).

Die Beschreibung des *Einsatzspektrums der RM-Instrumentenportfolios* erfolgt zwischen den Punkten *starr* und *flexibel*. Die starre Ausrichtung der RM-Instrumente (auf feste und stabile Strukturen) steht dabei der unkomplizierten, wenig formalisierten Nutzung gegenüber.

Eine Verortung der *Hierarchisierung von RM-Ressourcen* ist zwischen den Eckpunkten *tief* und *flach* möglich. Der Hang, nur die absolut erforderlichen Ressourcen im Sinne einer hierarchischen Risikobetrachtung und -kommunikation im Netzwerk zur Verfügung zu stellen, steht der Verfügbarkeit eines breiten und offenen Ressourcen- und Informationsspektrums gegenüber.

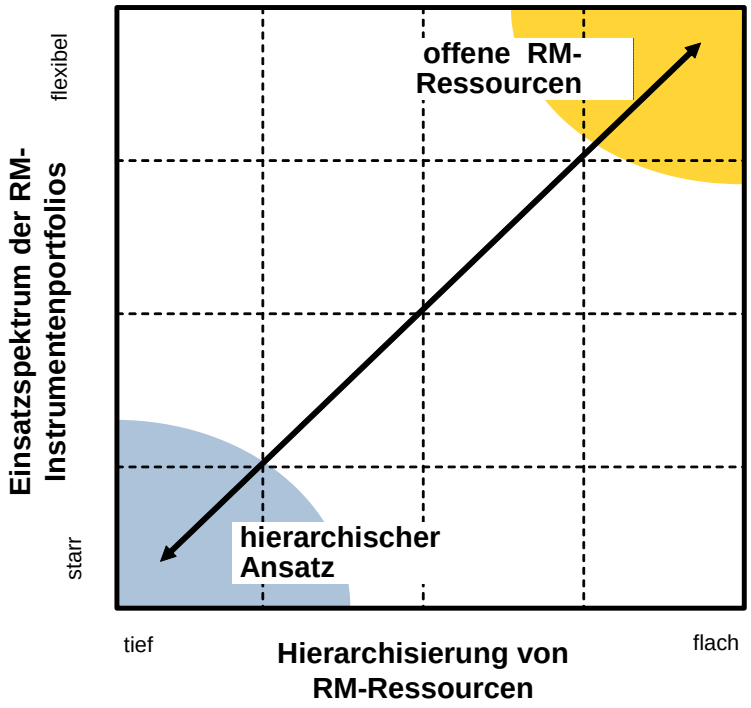

Abbildung 5-5: Initialisierungsportfolio Ressourcen

Ein starres Einsatzspektrum der RM-Ressourcen ist dadurch geprägt, dass der Einsatz der RM-Ressourcen im Vorfeld (d. h. in der strategischen RM-Phase) detailliert und umfassend

Das Projekt NetRisk (AiF-FV-Nr. 14031 N) wurde aus Haushaltsmitteln des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) über die Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen „Otto von Guericke“ e.V. (AiF) finanziell gefördert.

geregelt wird. Die Aufwendungen für den Aufbau von Ressourcen im Netzwerk werden durch Kosteneinsparungen für Risikoaufwendungen refinanziert.

Ein flexibles Einsatzspektrum der RM-Ressourcen ist dadurch geprägt, dass diese flexibel bei Veränderungen angepasst werden können. Der Flexibilität ergibt sich durch wenig formale Abläufe und umfassende RM-Kompetenzen im Netzwerk. Die Schaffung von Ressourcen für die Netzwerkarbeit wird dabei bspw. durch Eigeneinlagen finanziert.

Bei einer tiefen Hierarchisierung der Ressourcenausstattung stehen jedem Netzwerkpartner und Teilnehmer nur die seiner Rolle entsprechenden Funktionen und meist auch Informationen zur Verfügung. Die Spezialisierung ist hoch und die Informationsflüsse sind gerichtet.

Bei einer flachen Hierarchisierung der Ressourcenausstattung stehen jedem Netzwerkpartner die RM-Ressourcen offen zur Verfügung und die Informationsflüsse sind horizontal und breit angelegt. RM-Ressourcen stehen nach kurzfristiger Absprache allen zur Verfügung stehen. Der Zugriff ist nur minimal formalisiert.

Die grundlegenden Typologien der Ressourcendimension sind *hierarchischer Ansatz* und *offene RM-Ressourcen* (siehe Abbildung 5-5). Hierarchische Ansätze meiden vermeintliche Verschwendung von Ressourcen und sie stellen grundsätzlich nur so viele Ressourcen und gerichtete Informationen (Richtung „Zentrum“ bzw. „fokalem Unternehmen“) zur Verfügung, wie im Moment benötigt werden. Offene RM-Ressourcen stellen eine breite Basis von Ressourcen und Informationen zur Verfügung, die netzwerkintern frei genutzt werden können.

Initialanalyse Gestaltungsdimension „Risiken im Netzwerk“

Das Initialisierungsportfolio „Risiken im Netzwerk“ besteht aus den beiden Achsen „Ziele des Netzwerkes“ und „Ziele des Umgangs mit Risiken“ (siehe Abbildung 5-6).

Die Charakterisierung der *Netzwerkziele* liegt zwischen den Polen *Innovation* und *Reduktion*. Dabei stehen die Ziele in dynamischen Umgebungen (z. B. mit einer agilen Entwicklung) Neues bzw. Innovationen zu entwickeln einer klaren Ausrichtung auf Kostenoptimierung und Vereinfachung gegenüber.

Das Projekt NetRisk (AiF-FV-Nr. 14031 N) wurde aus Haushaltsmitteln des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) über die Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen „Otto von Guericke“ e.V. (AiF) finanziell gefördert.

Eine Verortung der *Ziele im Umgang mit Risiken* ist zwischen den Eckpunkten *Minimieren* und *Beherrschen* möglich. Das Minimieren von Risiken nach einfachen wirtschaftlichen Gesichtspunkten bildet den Gegenpol zur Beherrschung von Risiken, bei dem der Projekterfolg durch geeignete RM-Maßnahmen und passende (Software-)Entwicklungsansätze abgesichert werden muss. Die Dynamik der Umgebung ist dabei so hoch, dass RM stark in die Prozesse integriert werden muss und der Erfolg von RM mehr nach qualitativen Kriterien bestimmt wird.

Ist das Netzwerkziel stark auf gemeinsame Innovation ausgerichtet, so ist sein Handeln vor allem auf die gemeinsame Entwickelung neuer Produkte und Leistungen ausgerichtet. Kreativität soll dabei durch die komplementären Fähigkeiten der Partner erreicht werden. Das Netzwerk ist bewusst offen bzw. durchlässig. Die Zahl der Netzwerkmitglieder ist flexibel, wobei die Änderungen gewünscht und bewusst bei der Gründung eingeplant sind bzw. bei Bedarf neue Mitglieder hinzukommen oder ausscheiden. Die Partner sind auf verschiedensten Wertschöpfungsstufen angesiedelt und stehen mehrheitlich in keiner Konkurrenzbeziehung (ansonsten bestünde die Gefahr von Know-how-Abfluss).

Ein auf Reduktion zielendes Netzwerkkonstrukt hat primär zum Ziel, durch die Arbeit im Netzwerk die Kosten der Partner zu senken. Diese sollen durch die Reduktion der Transaktionskosten sowie der Ressourcen-Bündelung erreicht werden. Das Netzwerk ist eher fokal und geschlossen, d. h. die Zahl der Netzwerkmitglieder ist mit der Gründung festgelegt. Die Partner sind auf derselben oder direkt aufeinander folgenden Wertschöpfungsstufen angesiedelt. Einige Partner können im Wettbewerb stehen; aber nicht in allen Bereichen.

Steht das Minimieren von Risiken im Vordergrund, ist der Projekterfolg grundsätzlich nicht kritisch und der Fokus beim Risikomanagement liegt dabei vor allem auf operative Tätigkeiten im direkten und indirekten Bereich.

Mit einer Ausrichtung auf die Beherrschung von Risiken ist zumeist der Austausch von Wissen über Veränderungen (und damit auch Risiken) verbunden. Der Fokus liegt vor allem in den planenden und langfristig orientierten direkten Bereichen, die flexibel aufgestellt sind, um schnell auf Umweltänderungen reagieren zu können.

Das Projekt NetRisk (AiF-FV-Nr. 14031 N) wurde aus Haushaltsmitteln des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) über die Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen „Otto von Guericke“ e.V. (AiF) finanziell gefördert.

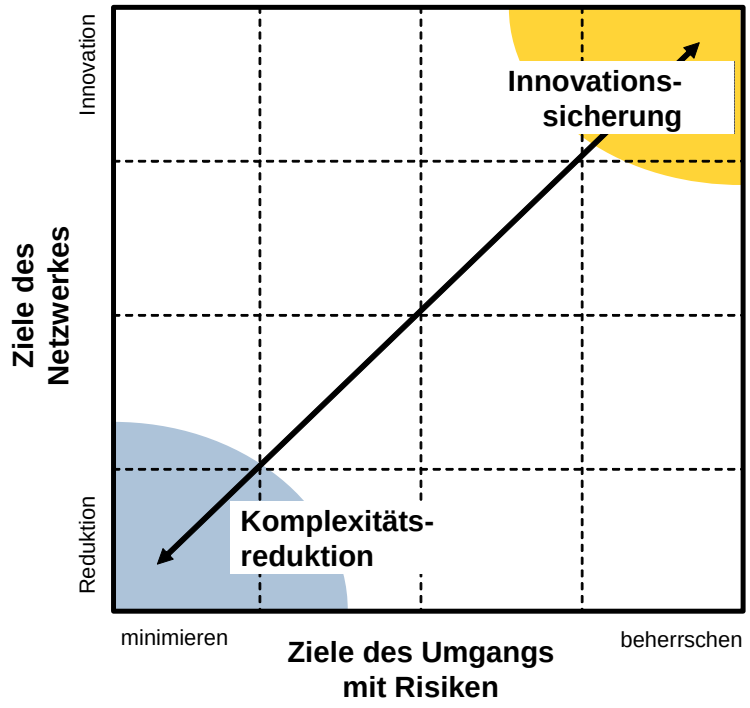

Abbildung 5-6: Initialisierungsportfolio „Risiken im Netzwerk“

Typologische Grundmuster der Netzwerkausrichtung sind *langfristige Innovation* und *Komplexitätsreduktion* (siehe auch Abbildung 5-6). Langfristige Innovation räumt dem Risikomanagement bewusst mehr Zeit ein, verbunden mit dem Ziel, etwas Neues zu schaffen, ohne dass eingetretene Risiken Innovationen vereiteln. Die schnelle Optimierung zielt darauf ab, langzyklische komplexe unternehmensübergreifende Prozesse zu stabilisieren, indem vorhandene Risiken nach wirtschaftlichen Kriterien minimiert werden.

Die im Rahmen der Initialisierung entstandenen Portfolios werden abschließend im Initialisierungsprofil (siehe Abbildung 5-2:) zusammengeführt.

7.1.3 Handlungsempfehlungen für die Detailanalyse

Auf Basis des entstandenen Initialisierungs-Profils kann zusammen mit den beteiligten Personen des Netzwerkes diskutiert werden, ob und wenn ja in welchen Gestaltungsdimensionen detaillierte Analysen durchgeführt werden sollen. Die Grundidee der Methode besagt, dass das Profil einem konzentrischen Kreis und damit einem Gleichgewicht entsprechen soll. Weichen die Positionen in einer Dimension ab, so bietet es sich an diesen Bereich genauer zu ana-

Das Projekt NetRisk (AiF-FV-Nr. 14031 N) wurde aus Haushaltsmitteln des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) über die Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen „Otto von Guericke“ e.V. (AiF) finanziell gefördert.

lysieren. Es ist natürlich theoretisch möglich, alle Dimensionen in eine neue Kreisposition zu verändern, aus der Praxis heraus erweist sich dies jedoch als schwierig.

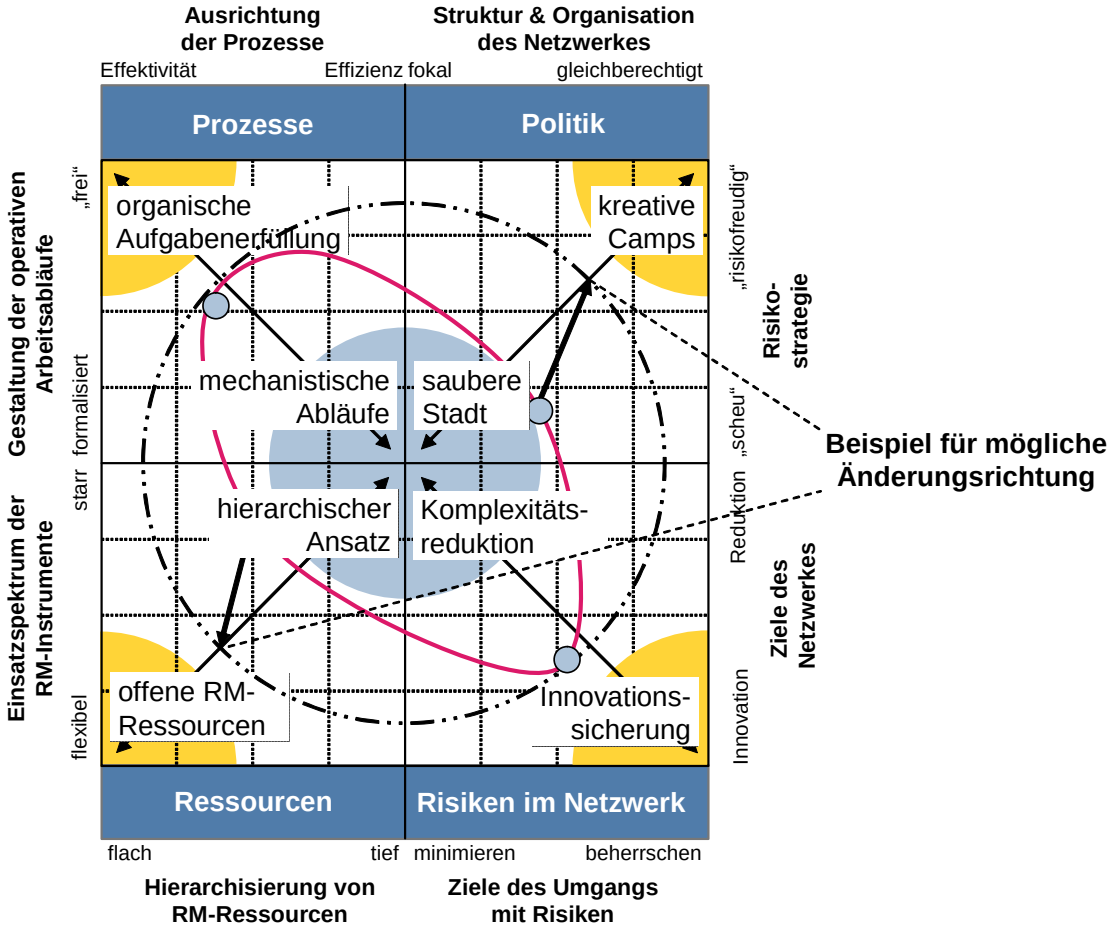

Abbildung 5-7: Beispielhafte Darstellung eines Initialisierungsportfolios

In dem in Abbildung 5-7 dargestellten Beispiel erscheint es sinnvoll, die Gestaltungsdimensionen Politik und Ressourcen genauer zu analysieren, um zu prüfen, welche Maßnahmen zur Verschiebung der heutigen Position auf einen weiter außen liegenden Punkt in Frage kommen. Abhängig von den Zielen des Netzwerkes kann eine Orientierung in Richtung eines weiter außen liegenden Gleichgewichtszustandes angezeigt sein.

Das Projekt NetRisk (AiF-FV-Nr. 14031 N) wurde aus Haushaltsmitteln des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) über die Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen „Otto von Guericke“ e.V. (AiF) finanziell gefördert.

Das Initialisierungsportfolio dient damit einer Ausrichtung der Aktivitäten und erschließt so Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung der weiteren detaillierten Analyse, da diese fokussiert erfolgen kann.

Das Projekt NetRisk (AiF-FV-Nr. 14031 N) wurde aus Haushaltsmitteln des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) über die Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen „Otto von Guericke“ e.V. (AiF) finanziell gefördert.

7.2 Interpretation der Ergebnisse und Soll-Konzept

Die Interpretation der Analyseergebnisse wird durch den Einsatz von detaillierten Profilen für die Gestaltungsbereiche unterstützt. Die Profile ermöglichen es, die Ausprägungen verschiedener Analysebereiche innerhalb einer Gestaltungsdimension auf ihren Fit zu überprüfen. Diese Unterstützung ist sinnvoll, da im Rahmen der durch den Einsatz eines Analysestandards unverbunden strukturierten Vorgehensweise der Blick auf die Zusammenhänge verloren gehen kann.

Im Folgenden werden die einzelnen detaillierten Gestaltungsprofile vorgestellt. Dabei wird auf die Beschreibung der einzelnen Portfolios verzichtet, um vor dem Hintergrund der in Kapitel 7.1.2 geschilderten Anwendungssystematik keine Fehlinterpretationen aufkommen zu lassen. Die notwendige Erfahrung im Umgang mit dem Werkzeug der Gestaltungsprofile ist hilfreich für deren erfolgreichen Einsatz.

7.2.1 Interpretation der Analyseergebnisse im Gestaltungsbereich „RM-Prozesse im Netzwerk“

Der Gestaltungsbereich „RM-Prozesse im Netzwerk“ umfasst die vier Prozess-Dimensionen Dokumentation, Identifikation, Überwachung und Steuerung von Risiken. Das so entstehende Profil zeigt Abbildung 5-8.

Der äußere Kreis (A) ist dadurch charakterisiert, dass die Speicherung der Risikodokumente und Informationen über Risiken für alle Netzwerkmitglieder zugänglich erfolgt. Der Identifikationsprozess adressiert die gezielte Erkennung von Gefahren bzw. Risiken. Sämtliche Mitarbeiter bzw. Netzwerkteilnehmer, die Informationen zu Risiken liefern können, werden eingebunden. Dieser Prozess ist breit ausgelegt und nutzt möglichst verschiedene Kanäle. Änderungen an der Risikobasis werden den relevanten Personen kurzfristig direkt mitgeteilt. Die Übertragung von Wissen über Risiken zwischen Netzwerkmitgliedern und in das Netzwerk hinein erfolgt auf breiter Front, wobei die Form der Kommunikation zur Übertragung den individuellen Wünschen von Sender und Empfänger unterliegt und keinen vorgegebenen Regeln folgt.

Das Projekt NetRisk (AiF-FV-Nr. 14031 N) wurde aus Haushaltsmitteln des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) über die Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen „Otto von Guericke“ e.V. (AiF) finanziell gefördert.

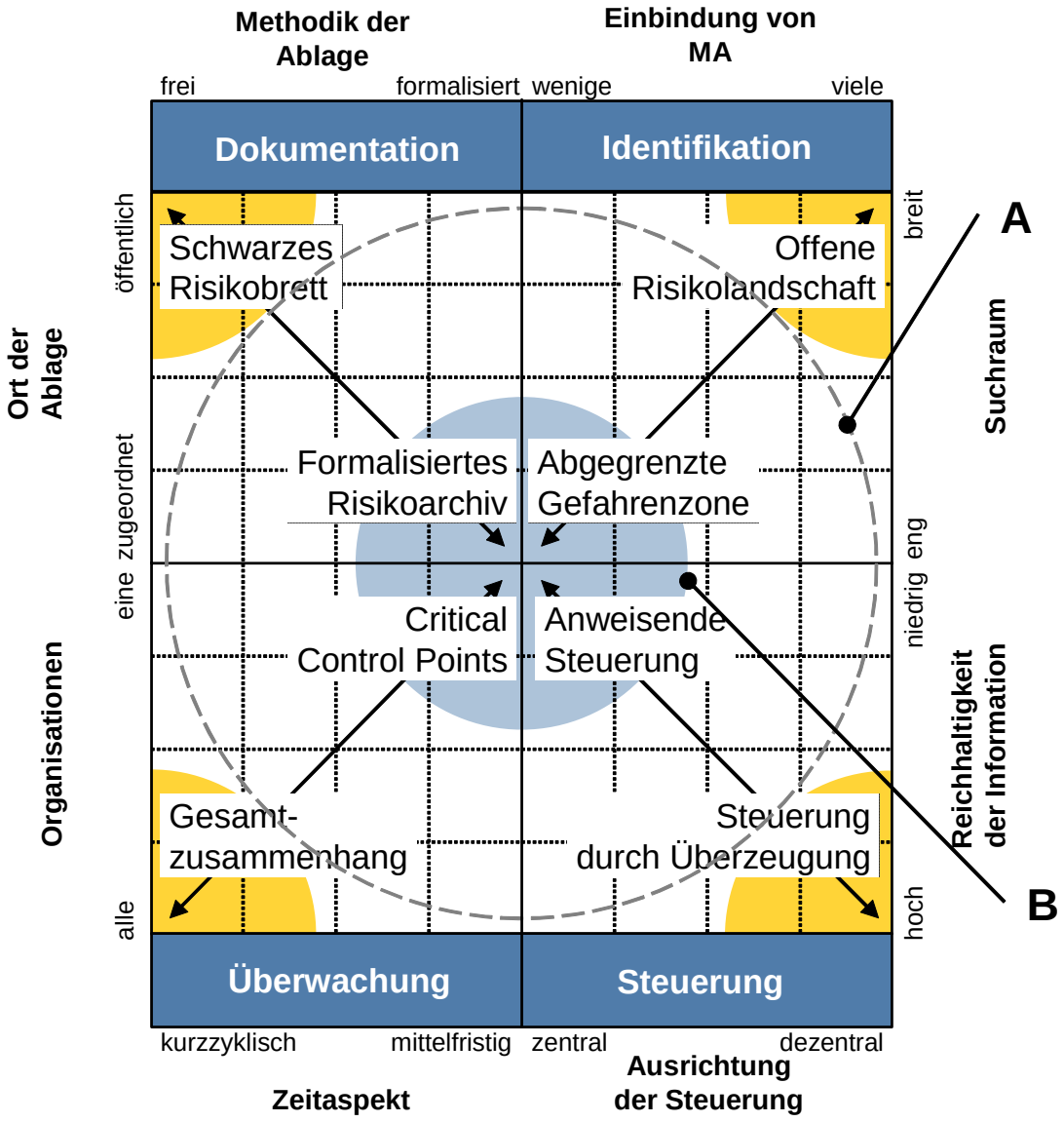

Abbildung 5-8: Detail-Profil Gestaltungsdimension „RM-Prozesse im Netzwerk“

Der innere Kreis des Profils (B) ist gekennzeichnet durch eine im Vergleich zum äußeren Kreis (A) deutlich restriktiver gehandhabte Speicherung, Verteilung und Übertragung von Wissen über Risiken. Dokumente und Informationen werden zentral und nur rollenabhängig sichtbar in Datenbanken abgelegt. Zugriff auf die Daten erhalten nur ausgewählte Personen. Wissen über Risiken wird nur zwischen wenigen Personen gezielt weitergegeben. Die Übertragung wird dabei wenn möglich systematisiert.

Das Projekt NetRisk (AiF-FV-Nr. 14031 N) wurde aus Haushaltsmitteln des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) über die Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen „Otto von Guericke“ e.V. (AiF) finanziell gefördert.

7.2.2 Interpretation der Analyseergebnisse im Gestaltungsbereich „Risikopolitik im Netzwerk“

Der Gestaltungsbereich „Risikopolitik im Netzwerk“ wird durch die vier Dimensionen Toleranz, Ziele, Führung und Orientierung beschrieben. Die Kombination der vier Faktoren ist in Abbildung 5-9 dargestellt.

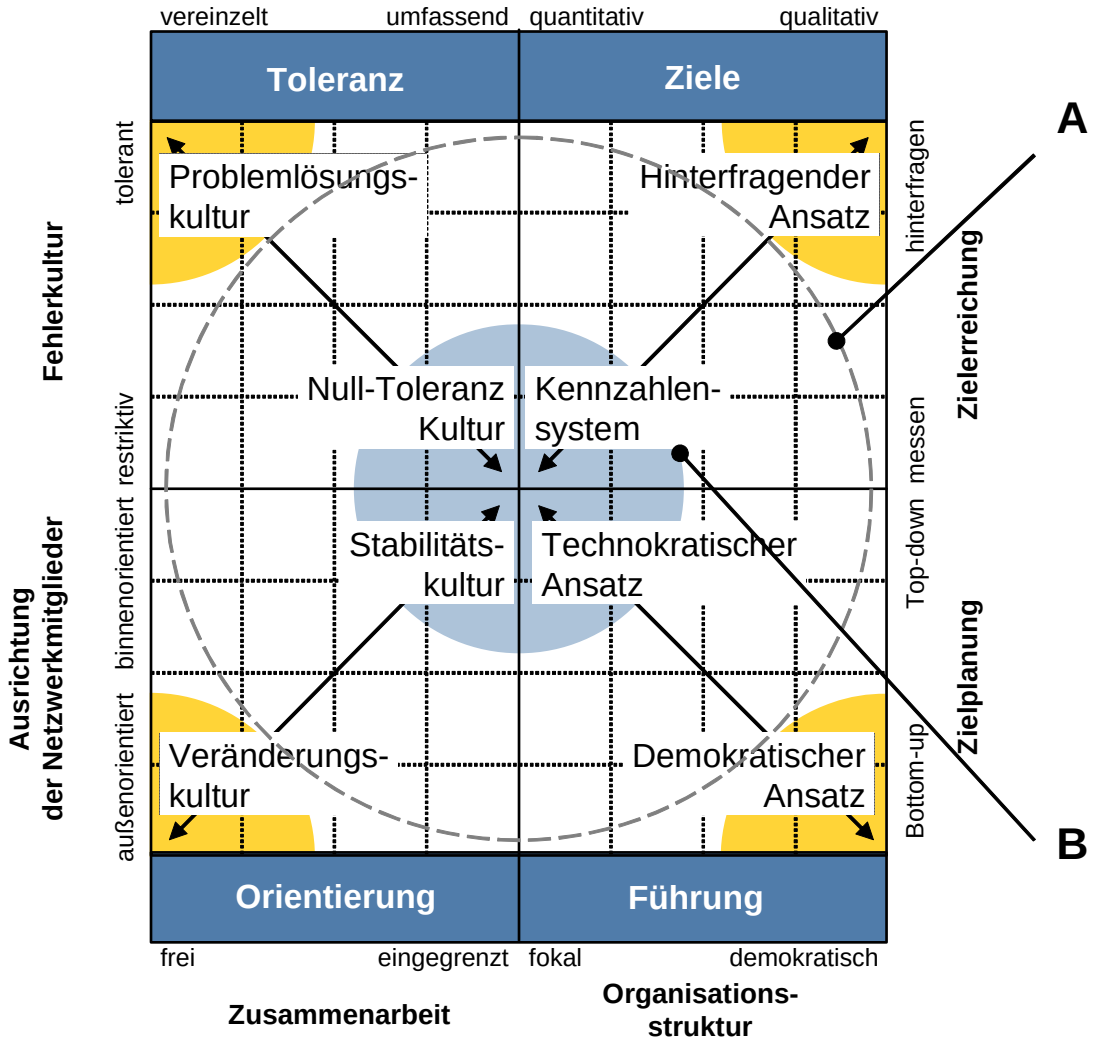

Abbildung 5-9: Detail-Profil Gestaltungsdimension „Risikopolitik“

Der Kreis (A) ist durch Netzwerke charakterisiert, die auf das Neue fokussiert sind und entsprechende Grundsatzentscheidungen im Rahmen der Netzwerk-Risikopolitk gefällt haben,

Das Projekt NetRisk (AiF-FV-Nr. 14031 N) wurde aus Haushaltsmitteln des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) über die Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen „Otto von Guericke“ e.V. (AiF) finanziell gefördert.

die wie selbstverständlich eine enge Zusammenarbeit und einen gemeinsamen Risikomanagement-Ansatz im Wertschöpfungsnetz umfassen. Der Austausch von Informationen und Wissen über Risiken zwischen den Netzwerkpartnern erfolgt ohne nennenswerte Einschränkungen und auf vielfältigen Kanälen. Die Führung erfolgt heterarchisch im Netzwerk. Dabei kommen Entscheidungen im und für das Netzwerk primär auf demokratischem Weg zu Stande. Das Netzwerk orientiert sich am Ideal der Veränderung. Dabei kann der Umfang der Veränderungsbereitschaft sehr weit reichend sein und auch die Grundfesten des Netzwerkes betreffen.

Im Gegensatz dazu steht ein Netzwerk, das durch Positionen auf dem Kreis (B) gekennzeichnet ist. Es wird eine geschlossene und zentralistische Netzwerkkultur als Ideal angesehen. Kommunikation im Netzwerk erfolgt immer effizient auf genau definierten Wegen. Das Netzwerk wird technokratisch geführt und ist hierarchisch strukturiert

7.2.3 Interpretation der Analyseergebnisse im Gestaltungsbereich „RM-Ressourcen im Netzwerk“

Vier Faktoren spannen den Gestaltungsbereich „RM-Ressourcen im Netzwerk“ auf. Die finanzielle Ressourcen, Anreize, RM-Kompetenz und die IT-Ressourcen sind dabei relevant. Ein Überblick findet sich in Abbildung 5-10.

Das Projekt NetRisk (AiF-FV-Nr. 14031 N) wurde aus Haushaltsmitteln des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) über die Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen „Otto von Guericke“ e.V. (AiF) finanziell gefördert.

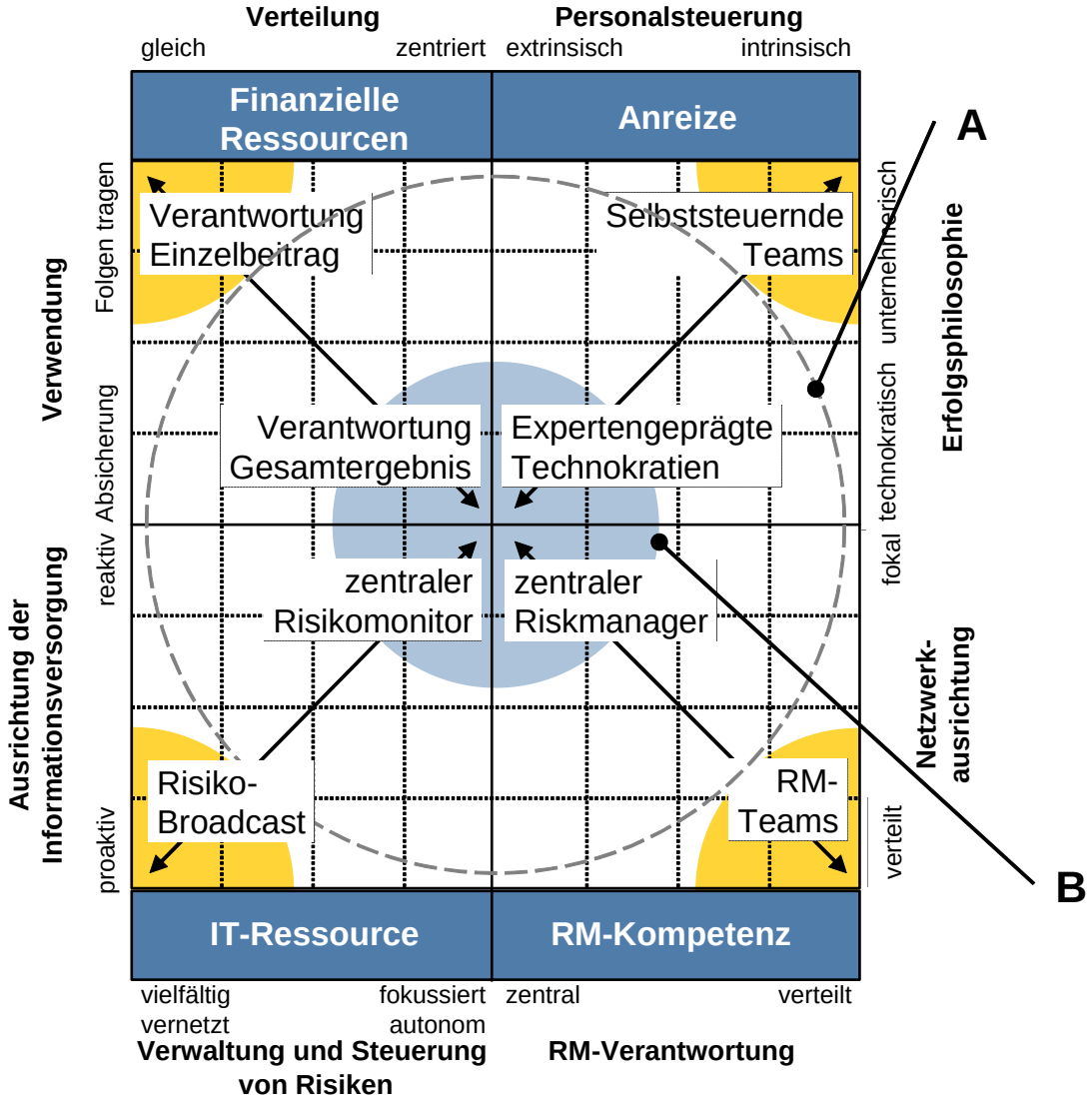

Abbildung 5-10: Detail-Profil Gestaltungsdimension „RM-Ressourcen im Netzwerk“

Ein Netzwerk, welches auf der Kreislinie (A) positioniert ist, ist dadurch gekennzeichnet, dass IT-Ressourcen zum Risikomanagement allen involvierten Mitarbeitern des Netzwerkes zur Verfügung stehen, so dass Wissen- und Informationen über Risiken effizient und breit ausgetauscht werden können. Um schnell auf sich ändernde Umweltbedingungen (z. B. Kundenanforderungen) reagieren zu können werden bei allen Partnern Mitarbeiter mit einer umfassenden Risikomanagement-Kompetenz eingesetzt. Diese Kompetenzen müssen mit intrinsischen Anreizen verbunden sein, so dass selbststeuernde Projektteams mit RM-Kompetenz entstehen können. Bei der Erreichung der Projekt- und RM-Ziele haben Mitarbeiter die Mög-

Das Projekt NetRisk (AiF-FV-Nr. 14031 N) wurde aus Haushaltsmitteln des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) über die Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen „Otto von Guericke“ e.V. (AiF) finanziell gefördert.

lichkeit, an weiteren interessanten Projekten mitzuarbeiten. Das primäre Anreizinstrument ist intrinsischer Natur.

Die verfügbaren Finanziellen Ressourcen zum Tragen der Risiken bzw. der Risikofolgen können sehr unterschiedlich sein. Sind diese Ressourcen bei allen Partnern gleich verteilt und trägt jeder Partner „nur“ für seinen eigenen Beitrag, so sind die Risiko-Folgekosten bei einem Eintreten von Projekt gefährdenden Risiken (proportional) zwischen den Partnern gleichverteilt; opportunistische Verhaltensweisen werden so begrenzt.

Befindet sich ein Wertschöpfungsnetzwerk in einem Zustand, der sich durch den Kreis (B) abbilden lässt, findet sich ein konträres Bild. Risikorelevante Informationen werden zentral und unidirektional zum Netzwerkzentrum geleitet. Die Infrastruktur wird dabei von einer zentralen Instanz verwaltet. Wird Risiko-Wissen von einer Person an eine andere weitergegeben, erfolgt dies zumeist durch extrinsische Motivation. Risikowissen wird in solchen Netzwerken gezielt stark an einzelne Personen (zentraler Risikomanager) gebunden. Gleichzeitig wird das Netzwerk technokratisch organisiert. Die IT-Systeme ermöglichen Mitarbeitern bei Bedarf nach festgelegten Regeln und Rechten auf Daten zuzugreifen. Dabei beschränkt sich die IT-Unterstützung des Einzelnen stark auf seine genau zugeordneten Aufgaben. Die Datenhaltung erfolgt vielfach lokal.

7.2.4 Interpretation der Analyseergebnisse im Gestaltungsbereich „Risiken im Netzwerk“

Vier Faktoren spannen den Gestaltungsbereich „Risiken im Netzwerk“ auf. Relevanz haben dabei die Faktoren Bedeutung, Dynamik, Transparenz und Organisation. Ein Überblick findet sich in Abbildung 5-11.

Der Kreis (A) im Bezug auf Risiken ist dadurch gekennzeichnet, dass die für die Erreichung der Netzwerkziele notwendigen Innovationen prinzipiell noch nicht vorhanden sind. Die Arbeit im Netzwerk ist deshalb auf die gemeinsame Entwicklung von Neuem ausgerichtet. Fragmente der notwendigen Inhalte sind bei einigen Partnern vorhanden, notwendig ist jedoch eine Vernetzung der abhängigen Einzelteile. Das Netzwerk ist am Ergebnis orientiert. Gleichzeitig ist aber das gesamte Netzwerk auch Träger des Risikos. Die Verteilung von Chancen und Risiken ist über alle Partner hinweg gleichmäßig austariert. Einzelrisiken können sich schnell ändern und - obgleich die Gesamtrisikolage sich nicht sprunghaft ändern sollte – ist

Das Projekt NetRisk (AiF-FV-Nr. 14031 N) wurde aus Haushaltsmitteln des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) über die Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen „Otto von Guericke“ e.V. (AiF) finanziell gefördert.

aufgrund kurzzyklischer Zeitaspekte eine Änderung der Risikolage (z. B. im Rahmen einer agilen Entwicklung) mit jeder Iteration möglich. Die Transparenz über die Risiken ist sowohl in den Entwicklerteams als auch im gesamten Netzwerk groß. nur bei wenigen Personen und/oder Institutionen innerhalb oder außerhalb des Netzwerkes verfügbar.

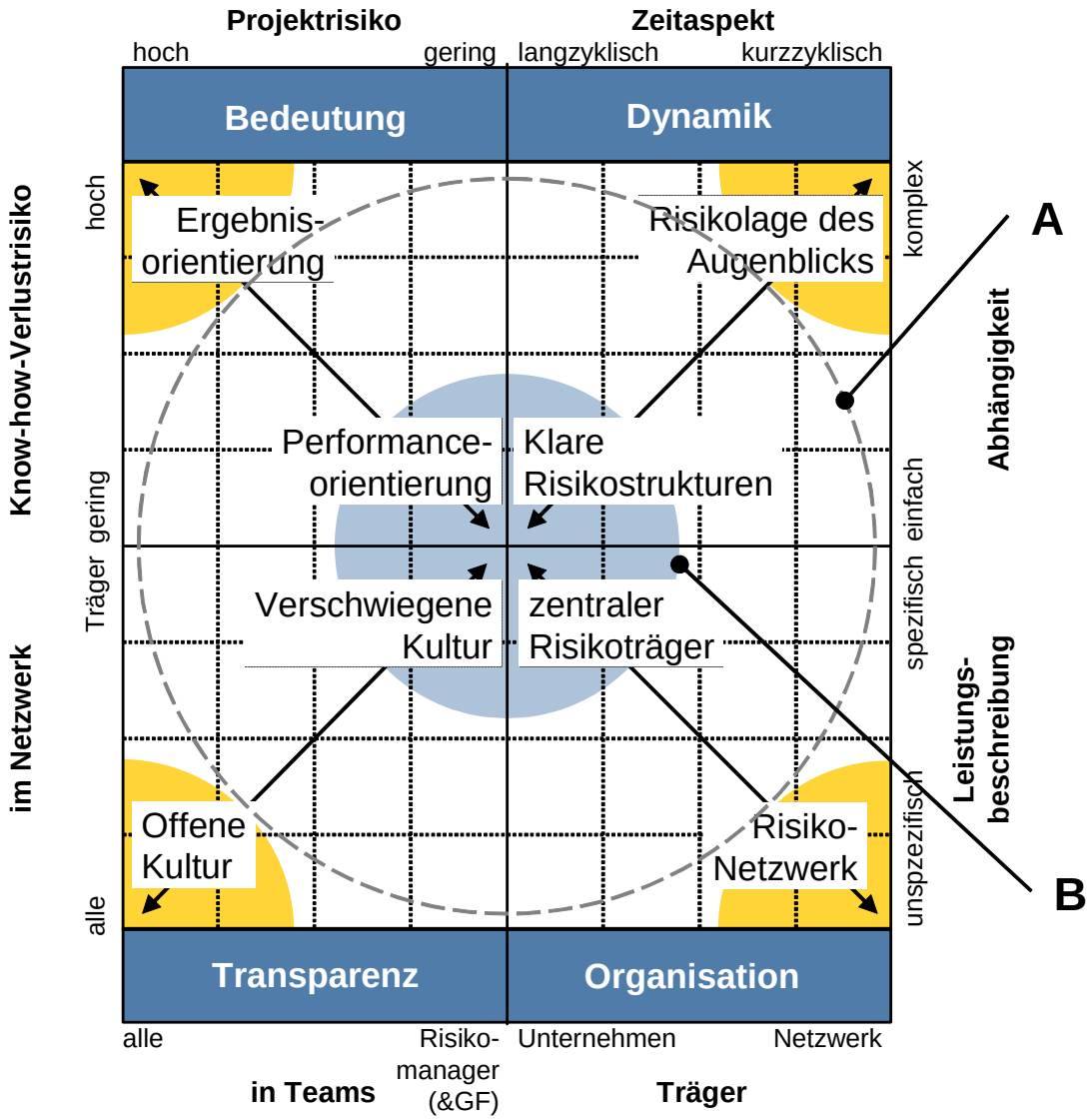

Abbildung 5-11: Detail-Profil Gestaltungsdimension „Risiken im Netzwerk“

Im Gegensatz dazu steht ein Netzwerk, welches durch Positionen auf dem Kreis (B) gekennzeichnet ist. Im Netzwerk wird eine detailliert vorgegeben Leistung mit einem klaren Effi-

Das Projekt NetRisk (AiF-FV-Nr. 14031 N) wurde aus Haushaltsmitteln des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) über die Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen „Otto von Guericke“ e.V. (AiF) finanziell gefördert.

zienzfokus realisiert. Sehr klare Strukturen und Beschreibung der erwarteten Leistungen liegen vor und die einzelnen Partner haben die genau erforderlichen Kompetenzen und Kapazitäten vorliegen. Vergleichbare Aufgaben wurden meist schon durchgeführt. Das Netzwerk ist an der Performance orientiert, die von einem zentralen Unternehmen, das auch gleichzeitig Träger des Gesamtrisikos ist. Die Verteilung von Chancen und Risiken ist über alle Partner hinweg relativ verschieden. Die größten Chancen und Risiken liegen beim fokalen Unternehmen, das andere Partner ggf. über Unterauftragsverhältnisse einbindet, die wiederum weniger am Erfolg partizipieren und gleichzeitig geringere Risiken tragen. Die Transparenz ist lediglich beim zentralen Unternehmen groß, die anderen Netzwerkunternehmen sehen jeweils nur einen kleinen Ausschnitt der risikorelevanten Informationen.

Das Projekt NetRisk (AiF-FV-Nr. 14031 N) wurde aus Haushaltsmitteln des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) über die Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen „Otto von Guericke“ e.V. (AiF) finanziell gefördert.