

Führung und Kultur in Netzwerkorganisationen

Seminararbeit im Rahmen des Seminars zur Organisationsgestaltung

- Aktuelle Trends der Organisationsgestaltung -

Thema Nr. 3

vorgelegt am Betriebswirtschaftlichen Institut der Universität Stuttgart,

Abteilung II,

Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Organisation



Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abkürzungsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	III
1. Einleitung	1
2. Kooperationsformen	1
2.1 Joint Venture	2
2.2 Strategische Allianz.....	2
2.3 Franchising.....	3
2.4 Virtuelle Unternehmung.....	4
3. Netzwerkorganisationen (Entstehung und Arten)	5
4. Führung in Netzwerkorganisationen	6
4.1.1 Aufgaben der Führung	7
4.1.2 Organisation von Netzwerken.....	7
4.1.2.1 Fremd- und Selbstorganisation.....	7
4.1.2.2 Kollektive Netzwerkstrategie	7
4.1.3 Partnerschaft.....	8
4.1.3.1 Voraussetzungen und Anforderungen	8
4.1.3.2 Partnersuche und -auswahl.....	9
4.1.3.3 Partnermotivation	9
4.1.4 Informations- und Kommunikationstechnologie in Netzwerken	10
4.1.5 Autonomie versus Führung.....	11
5. Kultur in Netzwerkorganisationen	11
5.1 Kulturarbeit	12
5.2 Vertrauen	13
5.2.1 Management von Vertrauen	13
5.2.2 Vertrauen versus Kontrolle?	14
5.3 Leitbilder und Selbstverständnis	14
5.4 Kulturveränderung und -anpassung	15
6. Fazit.....	15
Anhang	IV
Literaturverzeichnis	VIII



Abkürzungsverzeichnis

BC-NET	B USINESS C ORPORATION N ETWORK
BUK	B ÜRO FÜR U NTERNEHMENS K OOPERATIONEN
DFÜ	D ATEN F ERN Ü BERTRAGUNG
EDI	E LECTRONIC D ATA I NTERCHANGE
EDIFACT	E LECTRONIC D ATA I NTERCHANGE F OR A DMINISTRATION C OMMERCE AND T RANSPORT
GBI	G ESSELLSCHAFT FÜR B ETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE I NFORMATION
ISDN	I NTEGRATED S ERVICES D IGITAL N ETWORK
lukDG	I NFORMATIONEN- UND K OMMUNIKATIONS D IENSTE G ESETZ
LAN	L OCAL A REA N ETWORK
WAN	W IDE A REA N ETWORK



Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Typen von Netzwerkarrangements.....	3
Abbildung 2: Das Prinzip des Franchising	3
Abbildung 3: Entstehung von Netzwerken	5
Abbildung 4: Kulturarbeit in Netzwerken versus Kulturarbeit in Unternehmen	12
Abbildung 5: Strategische Allianzen zwischen Automobilherstellern	IV
Abbildung 6: Das McDONALD's-Netzwerk.....	V
Abbildung 7: Netzwerktypen	VI
Abbildung 8: Zusammenhang zwischen Handlungsspielraum und Motivation	VI
Abbildung 9: Die 3 Ebenen der Unternehmenskultur	VII

Hinweis: Die vorliegende Seminararbeit wurde gemäß den neuen Rechtschreibregeln erstellt.



I. Einleitung

Der Netzwerkbegriff erlitt in den letzten Jahren einen ungeahnten Aufschwung.¹ Längst vor dem „Netz der Netze“ (das Internet) fand er Verbreitung in verschiedensten Bereichen wie der Biologie (neuronale Netze)², dem Computerbereich (Rechnernetze)³ oder auch der Psychologie (soziale Beziehungsnetzwerke). Im betriebswirtschaftlichen Bereich stellen die Netzwerke an sich genauso wenig eine Innovation dar: bereits vor Entstehung von Manufaktur und Fabrik existierten sie als Ausprägung im Verlagswesen (Beziehung zwischen Verleger und Heimarbeiter) und im Industriezeitalter in der Form von Arbeitsgemeinschaften und Konsortien.⁴

Jedoch gerade in Zeiten von sich öffnenden Märkten in Osteuropa, gemeinsamen Binnenmärkten und der zunehmenden Globalisierung entsteht für Unternehmen geradezu ein Zwang sich nach strategischen Alternativen umzusehen und dem ständig stärker werdenden Wettbewerb zu begegnen. Eine Möglichkeit diesem Druck standzuhalten bieten Kooperationen und Netzwerke. Mit Hilfe von ihnen lassen sich sowohl Konzentrationsbestrebungen als auch Dezentralisationsbestrebungen umsetzen, da sie die Möglichkeit zur Nutzung von Synergie-, Skalen-, und Risikoteilungseffekten bieten ohne dass dabei ihre eigene Selbständigkeit verloren geht.⁵

Doch auch diese Partnerschaften gilt es zu koordinieren und zu führen oder neue Partner auszuwählen und zu integrieren. Darüber hinaus muss versucht werden eine Basis des Vertrauens zu schaffen und gegenseitig seine Kompetenz so auszutauschen, dass die Kooperation oder das Netzwerk seinen strategischen Vorteil gegenüber der Konkurrenz nutzen kann.

In dieser Arbeit soll versucht werden Aspekte der Führung und der Kultur in einem Netzwerk zu analysieren und zu erläutern. Dazu sollen zuerst verschiedene Kooperationsformen voneinander abgegrenzt und beschrieben werden; anschließend werden Netzwerke definiert und erläutert. Punkt vier und fünf sollen die einzelnen Aspekte der Führung und der Kultur darlegen. Gliederungspunkt sechs bildet mit einem Fazit den Schluss.

2. Kooperationsformen

Kooperationen sind im weitesten Sinne Unternehmenszusammenschlüsse. Letztere lassen sich hinsichtlich ihrer Bindungsintensität unterscheiden. Dabei haben im Vergleich zu Fusion, Verschmelzung, Konzernzusammenschlüssen und Mehrheitsbeteiligung die Kooperationen die geringste Bindungsintensität der beteiligten Partner. Kooperation ist ein Sammel- oder Oberbegriff für jede Art von Zusammenarbeit zur Erreichung eines gemeinsamen Ziels mit unterschiedlicher unternehmerischer Zusammenarbeit.⁶ Im folgenden sollen Joint Ventures, Strategische Allianzen, Franchising, und virtuelle Unternehmen genauer erläutert werden. Die Reihenfolge sieht dabei eine Annäherung an die Form der Netzwerkorganisation vor.

¹ vgl. Moldaschl (1998), S. 19

² vgl. Rahmann (1976), S. 23

³ vgl. Stahlknecht/Hasenkamp (1997), S. 149 ff

⁴ vgl. Sydow (1993), S. 56ff. und Reiß (1996), S. 196

⁵ vgl. Balling (1998), S. 7; Klanke (1995), S. 2f.; Zahn (1996), S. 2

⁶ vgl. Vizjak (1990), S. 28



2.1 Joint Venture

Ein Joint Venture (Gemeinschaftsunternehmung) ist eine strategisch geführte rechtlich selbständige Unternehmung (mit beliebiger Rechtsformwahl), die von zwei oder mehreren Unternehmen (den sog. Gesellschafterunternehmen)⁷ gegründet wurde und an der die Kooperationspartner zu etwa gleichen Teilen beteiligt sind (Ausnahme: Mehrheits-Joint-Ventures, bei denen ein Partner mehr als die Hälfte der Macht erhält). Die am Joint Venture beteiligten Unternehmen behalten ihre rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit bei.⁸ Aufgrund des großen Aufwandes für die Konstituierung des Zusammenschlusses, der formellen Verträge sowie gemeinsamer personeller und materieller Ressourcennutzung, ist die Gemeinschaft auf einen relativ langen Zeitraum ausgelegt.⁹ Die gemeinsame Leitung des Gemeinschaftsunternehmens kann in unterschiedlich strenger Form ausgestaltet und zwischen den Partnern festgelegt sein. Sie reicht von der gemeinsamen Besetzung des Führungsgremiums durch Vertreter der einzelnen Unternehmen über die Unterstellung unter eine BGB-Gesellschaft bis hin zu losen, unregelmäßigen Zusammentreffen.¹⁰

Joint Ventures finden sich vor allem dort wo technologisch hoch komplexe Arbeitsgebiete und Aufgaben von einem Unternehmen alleine nicht mehr bewältigt werden können (z. B. Mikroelektronik). Um auch in protektionistisch abgeschotteten Märkten finanzielle Risiken zu verteilen und Absatzmöglichkeiten zu verbessern werden Großprojekte in Form von internationalen Joint Ventures durchgeführt.¹¹

2.2 Strategische Allianz

Unter strategischen Allianzen werden formalisierte längerfristige Beziehungen zu anderen Unternehmen angesehen, die das Ziel haben eigene Schwächen durch Stärkenpotentiale anderer Organisationen zu kompensieren, um auf diese Art die Wettbewerbsposition einer Unternehmung oder einer Gruppe von Unternehmungen zu sichern und langfristig zu verbessern.¹² Entscheidend hierbei ist, dass zwei oder mehr Unternehmen bestimmte Aspekte ihrer Aktivitäten miteinander verknüpfen, so dass Austauschbeziehungen, die jene betreffen, nicht über Markttransaktionen geregelt werden. Sie treten aber trotzdem getrennt auf den Markt und stehen sich als Konkurrenten gegenüber. In der Literatur werden sie auch als eine Form von strategischen Netzwerkkarrangements betrachtet bei der die horizontale Kooperationsausrichtung im Mittelpunkt steht. Netzwerkkarrangements mit vertikaler oder diagonaler Ausrichtung werden als strategisches Netzwerk angesehen. Diese Darstellung basiert folglich auf einer Betrachtung der Kooperationsausrichtung.¹³ Abbildung 1 zeigt die verschiedenen Typen von Netzwerkkarrangements.

⁷ vgl. Wöhe (1996), S. 415

⁸ vgl. Rumer (1994), S. 26

⁹ vgl. Scholz (1997), S. 367

¹⁰ vgl. Wöhe (1996), S. 415

¹¹ vgl. Picot et al. (1998), S. 284

¹² vgl. Sydow (1993), S. 63, Balling (1998), S. 24f. Freiling (1998), S. 23

¹³ vgl. Backhaus/Meyer (1993), S. 332

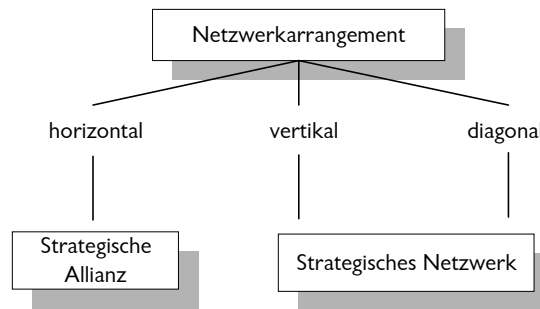


Abbildung 1: Typen von Netzwerkarrangements¹⁴

Doch in der zuvor schon erwähnten Konkurrenz auf dem Markt können sich auch Risiken verbergen. Dadurch, dass der strategische Partner Zugang zu dem ihm bisher verschlossenen Know-how erhält, kann er seine Position auf dem bislang unbekanntem Markt stärken und bei einem Bruch der Allianz zu seinem Vorteil ausspielen.¹⁵ Weitere Risiken ergeben sich aus der Komplexität dieser Strukturen; sie führt verbunden mit der Notwendigkeit die Beziehung über einen längeren Zeitraum aufrechtzuerhalten oft zu einer unvermeidlichen Auflösung der Zusammenarbeit.¹⁶ Ein Beispiel für strategische Allianzen in der Automobilindustrie ist im Anhang in Abbildung 5 dargestellt.

2.3 Franchising

„Franchising bezeichnet eine langfristige vertragliche Kooperation rechtlich selbständiger Unternehmen.“¹⁷ Ein Franchisesystem besteht aus einem Franchise-Geber und einer Mehrzahl an Franchise-Nehmern. Der Franchise-Geber stellt seinen Firmen- bzw. Produktnamen und sein Know-how dem rechtlich selbständigen Franchise-Nehmer zur Verfügung. Abbildung 2 zeigt das Prinzip des Franchising.

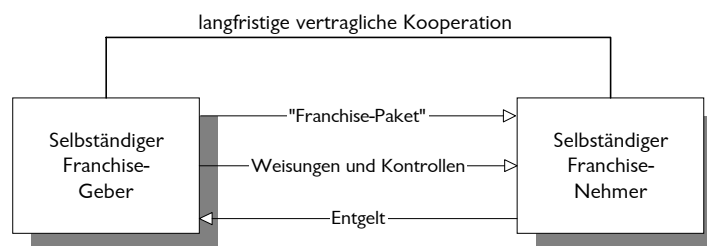


Abbildung 2: Das Prinzip des Franchising¹⁸

Franchise-Verträge besitzen in aller Regel einen exklusiven Charakter. Dies bedeutet, dass der Franchise-Nehmer seinen Betrieb, sein Marketing, sowie sein gesamtes Auftreten in den Dienst des Franchise-Gebers stellt. Ebenfalls verpflichtet er sich damit die vorgegebenen Qualitätsanforderungen zu akzeptieren und einzuhalten. Die besonders enge Bindung an den Geber kommt desweiteren durch die Kapitalbeteiligung zustande¹⁹ und ermöglicht eine weitgehend zentrale Steuerung.²⁰ Organisati-

¹⁴ vgl. Backhaus/Meyer (1993), S. 332

¹⁵ vgl. Porter (1990), S. 93

¹⁶ vgl. Vizjak (1990), S. 8

¹⁷ Sydow (1994), S. 96

¹⁸ in Anlehnung an: Sydow (1994), S. 96

¹⁹ vgl. Rumer (1994), S. 25; Wöhe (1996), S. 730; Gregor (1995) S. 58ff.

²⁰ vgl. Sydow (1993), S. 29



ontstheoretisch weisen diese Arten von Netzwerken ein hohes Maß an Strukturiertheit auf, jedoch lassen sie sich aufgrund der rechtlichen und in gewisser Weise auch wirtschaftlichen Selbständigkeit nicht als rein hierarchisch kennzeichnen. Vielmehr sind Franchisingssysteme Netzwerke und als solche eine intermediäre oder hybride Organisationsform zwischen Markt und Hierarchie.²¹

Man unterscheidet Produkt-, Vertriebs- und Dienstleistungsfranchise. Zu den bekanntesten Franchisenetzen zählen: COCA-COLA, BENNETON, Baumärkte wie STINNES oder OBI und der Gaststättenbetrieb MCDONALD'S.²²

2.4 Virtuelle Unternehmung

Der Begriff ‚Virtuelle Unternehmung‘ wurde in Anlehnung an die virtuelle Speichertechnik in der Informatik geprägt. So wie durch virtuelle Speicher zusätzliche Ressourcen (z. B. Hauptspeichererweiterungen) gespart werden, indem man die Informationsflüsse geschickt zwischen dem vorhandenen Hauptspeicher und den Paging-Bereichen auf Platten steuert, will man bei Virtuellen Unternehmen den Aufbau zusätzlicher Institutionen (wie z. B. die Verwaltung), formalisierte Organisationen oder Hierarchien vermeiden.²³

Die Virtuelle Unternehmung im engeren Sinne ist als ein temporäres Netzwerk unabhängiger Firmen anzusehen, die durch Informationstechnologie (z. B. WAN, LAN, Email, Internet, ISDN, EDI, DFÜ usw.) verbunden einen Teil ihrer Ressourcen für konkrete Kundenaufträge poolen.²⁴ Entscheidend hierbei ist aber, dass die Unternehmung nicht mehr physisch unter einem Dach sitzt, sondern verteilt auf mehrere Standorte seine Aufgaben zu lösen versucht.²⁵

Jedoch löst sich die Gruppe von Personen, die sich zur schnellen Nutzung spezifischer Möglichkeiten zusammengefunden hat, oft genauso schnell nach der Zielerreichung oder der Marktaufgabe wieder auf, wie sie sich gebildet hat.²⁶ Die virtuelle Unternehmung schafft somit ein künstliches Unternehmen, das basierend auf den jeweils individuellen Kernkompetenzen eine Integration entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu realisieren versucht. Indem jeder Teilnehmer den Baustein beiträgt, bei dem er eine absolute Spitzenposition innehat, entsteht eine spezifische Mischung aus Produkten und oder Dienstleistungen.²⁷ Eine der hiesigen Vorzeige-Unternehmen in Fragen der Virtuellen Unternehmenszusammenschlüsse ist die PUMA AG in Herzogenaurach. Nach einer langen Krisenzeit und einem Vorstandswechsel 1993 richtete sich die Unternehmung neu aus, so dass, Produktion, Logistik und Vertrieb heute nahezu vollständig in rund 80 um den Globus verteilte, virtuell miteinander verbundene Partnerfirmen ausgegliedert wurden.²⁸

²¹ vgl. Sydow (1994), S. 97

²² zum MCDONALD'S -Netzwerk befindet sich im Anhang die Abbildung 6 mit einer Erklärung.

²³ vgl. Mertens/Faisst (1996), S. 280

²⁴ vgl. Reiß (1996b), S. 13

²⁵ vgl. Reiß (1996a), S. 11

²⁶ vgl. Balling (1998), S. 27 und Sydow (1996), S. 10f.

²⁷ vgl. Scholz (1997), S. 364f., und Reichwald (1997), S. 276

²⁸ vgl. Ott (1996), S. 15



3. Netzwerkorganisationen (Entstehung und Arten)

Unter Netzwerkorganisationen werden allgemein hybride Organisationsformen zwischen den Polen Markt und Hierarchie (oder Unternehmen) verstanden. Dabei werden die Schwachstellen und das Versagen der beiden eben genannten Pole aufgelöst.²⁹ Netzwerke sind somit bindender als der bloße marktliche Tausch, jedoch loser als etwa Formen der Hierarchie³⁰. Charakteristisch ist hierbei, dass die Netzwerkbeziehung keineswegs bilateral, sondern auf eine Mehrzahl von Teilnehmern ausgedehnt ist („Anzahl der Netzwerkknoten“³¹).³²

Netzwerkstrukturen entstehen zum einen durch die Auflösung oder Modularisierung von Großunternehmen, und zum anderen durch die Vernetzung der entstehenden Segmente.³³ Abbildung 3 zeigt die Entstehung von Netzwerkstrukturen.

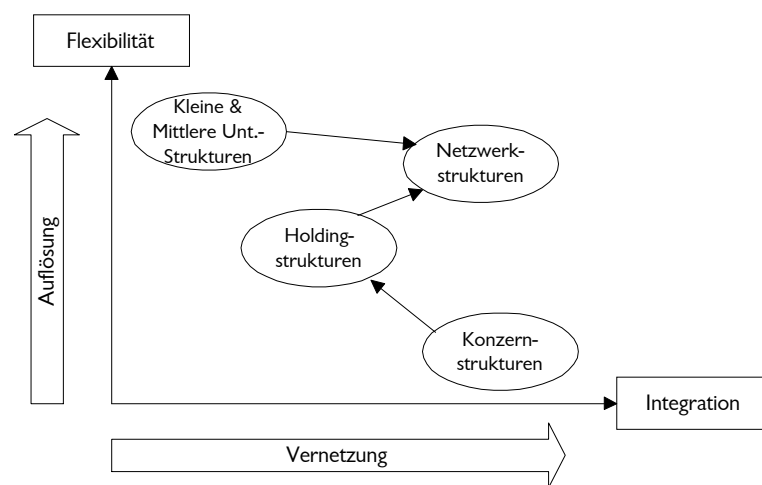


Abbildung 3: Entstehung von Netzwerken³⁴

Sie entstehen also durch eine Intensivierung der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen (Quasi-Internalisierung) oder im Zuge einer begrenzten Funktionsausgliederung, also einer ‚Lockerung‘ hierarchisch koordinierter Austauschbeziehungen (Quasi-Externalisierung).³⁵

Es lassen sich verschiedene Arten von Netzwerken unterscheiden; im folgenden soll eine Abgrenzung vorgenommen werden. Es werden dynamische und stabile Netzwerke, strategische und regionale Netzwerke differenziert.³⁶ Virtuelle Netzwerke und Franchising Netzwerke wurden bereits in Punkt zwei dieser Arbeit beschrieben, sind aber Bestandteile der folgenden Unterteilung. In stabilen Netzwerken ist ein führendes Unternehmen (z. B. BMW oder GENERAL MOTORS) von zahlreichen Zulieferern umgeben, die für einen Großteil der gesamten Wertschöpfung verantwortlich sind.

²⁹ vgl. Reiß (1998), S. 224, Sydow (1993), S. 98ff., Vizjak (1990), S. 30; Wildemann (1997), S. 345ff.; Krebs/Rock (1994), S. 325ff., Mueller (1988), S. 73ff.

³⁰ vgl. Hinterhuber/Stahl (1996), S. 91

³¹ Reiß (1998), S. 225

³² vgl. Picot (1998), S. 293

³³ vgl. Reiß (1996b), S. 12

³⁴ vgl. Reiß (1996b), S. 13

³⁵ vgl. Sydow (1995b), S. 181

³⁶ vgl. Sydow (1993), S. 97ff.; Mertens/Faisst (1996), S. 281



Für die Bearbeitung spezieller Kundenwünsche kann sich ein Unternehmen auch einen Pool von Firmen halten, die zuvor ausgewählt und zertifiziert wurden.³⁷

Dynamische Netzwerke stellen eine extreme Form von Outsourcing betrieblicher Funktionen dar. Ein Broker ist dabei zuständig für die situationsgerechte Zusammenführung unterschiedlicher Partner. Diese Form der Netzwerke wird häufig für die zuvor schon erwähnten Virtuellen Unternehmen bzw. Netzwerke genutzt.³⁸ Diese zwei Formen sind in Abbildung 7 im Anhang grafisch dargestellt.

Wird ein Netzwerk von einer fokalen Unternehmung (die meist auch die Aufgabe hat den Markt zu definieren)³⁹ strategisch geführt, wird es als strategisches Netzwerk bezeichnet.⁴⁰ Weitere Kennzeichen sind die eher kooperative denn kompetitive Ausrichtung, sowie eine relativ stabile Beziehung zwischen den rechtlich selbständigen (wirtschaftlich jedoch oft abhängigen) Unternehmungen. Darüber hinaus verfügt eine solche Beziehung häufiger als andere über explizit formulierte Ziele, über eine formale Struktur mit formalen Rollenzuweisungen und über eine eigene Identität.⁴¹ Wie auch schon aus Abbildung 1 ersichtlich, unterscheiden sich strategische Netzwerke in vertikale und diagonale Beziehungen. Strategisch bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Organisation proaktiv, vor allem an marktökonomischen Erfordernissen und technologischen Möglichkeiten ausgerichtet ist und auf die Erschließung und dauerhafte Absicherung wettbewerbsrelevanten Potentiale zielt.⁴²

Regionale Netzwerke zeichnen sich durch eine räumliche Agglomeration der dem Netzwerk angehörenden, zumeist kleineren und mittleren Unternehmen aus. Aufgrund der fehlenden dauerhaften strategischen Führung durch mindestens eine Unternehmung unterscheidet sich das regionale Netzwerk durch eine größere Polyzentriertheit (Verteilung der Führung auf mehrere Bereiche bzw. Unternehmen). In bestimmten Regionen („industrial districts“) wie z. B. Silicon Valley oder Baden-Württemberg finden sich regionale Netzwerke in Form von Kooperationen hoch spezialisierter kleiner und mittlerer Unternehmen.⁴³

4. Führung in Netzwerkorganisationen

An dieser Stelle wirft sich die Frage auf, wie Führungsstrukturen in Netzwerken, die einer hierarchischen Basis weitgehend entbehren, aussehen. Welche Koordinationsinstrumente gibt es auf einem „corporate level“ (übergeordnetes Niveau) und wie können diese eingesetzt werden. Dabei ist zu beachten, ob sich Subeinheiten mit individuellen Interessen den kollektiven Zielen eines Netzwerkes unterwerfen ohne auf das Instrumentarium „Anweisung von oben“ zurückgreifen zu müssen.⁴⁴

³⁷ vgl. Mertens/Faisst (1996), S. 281

³⁸ vgl. Mertens/Faisst (1996), S. 281

³⁹ vgl. Sydow (1995b), S. 180

⁴⁰ vgl. Zimmermann, S. (1998), S. 32, und Wildemann (1997a), S. 423

⁴¹ vgl. Sydow (1993), S. 80ff.

⁴² vgl. Sydow (1995), S. 630 und Sydow (1995c), S. 162f.; Praktische Beispiele für strategische Netzwerke finden sich etwa im Falle der an japanischen Leitbildern (Stichwort Keiretsu) orientierten Neugestaltung der Zusammenarbeit von Automobilhertsellern mit System- oder Sublieferanten. Vgl. hierzu auch Sydow (1991), S. 241ff.

⁴³ vgl. Sydow (1995), S. 162f. und Sydow (1995), S. 630

⁴⁴ vgl. Hippe (1996), S. 23



4.1.1 Aufgaben der Führung

Führungskräfte in Netzwerkorganisationen werden mehr und mehr zum „Networker“, um den hohen Bedarf an intensiver, bilateraler Kommunikation mit den oft weit entfernten Partnern zu decken und um die gemeinsamen Aufgaben in den vernetzten Organisationsstrukturen zu bewältigen.⁴⁵ Das „Networking“ beinhaltet die intensive Kooperation und Pflege persönlicher Beziehungen mit Kollegen und externen Partnern des Netzwerkes, sowie Bemühungen um eine Netzwerkbildung. Letztere umfasst die proaktive Netzwerkgestaltung durch Führungskräfte und durch das Management. Dabei hat die Netzwerkbildung für die Führungspraxis immer auch einen politischen Stellenwert: Netzwerke werden geknüpft, um innerhalb und außerhalb der Organisation Einfluss auszuüben, bestimmte Interessen durchzusetzen, oder Ressourcen für künftige Machtausübung zu sichern.⁴⁶

Für Führungskräfte in Netzwerken entstehen insbesondere Aufgaben, welche die Grenzen einer hierarchischen Organisation überschreiten und als ‚boundary spanning roles‘ bezeichnet werden. Hauptaufgaben in den sogenannten ‚boundary spanning roles‘ sind beispielsweise die Suche und Weitergabe führungsrelevanter Informationen innerhalb und ausserhalb des Netzwerkes, das Aushandeln von Verträgen sowie deren Überwachung ihrer Einhaltung, Rekrutierung neuer Partner und die Motivation und Kontrolle von Netzwerkteilnehmern.⁴⁷

4.1.2 Organisation von Netzwerken

4.1.2.1 Fremd- und Selbstorganisation

Ist ein neues Mitglied in ein Netzwerk eingetreten,⁴⁸ so setzt die Organisation ein, um die Netzwerkbeziehungen zu strukturieren. Organisation bedeutet immer Fremd- und Selbstorganisation. Dies gilt auch für die Organisation interorganisationaler Beziehungen. Selbstorganisation verarbeitet Komplexität (aufgrund einer der Ursachen von Selbstorganisation) besonders in strategischen Netzwerken. Die relativ große Autonomie der Netzwerkunternehmen fördert die Bildung selbstorganisierender Prozesse. Sie bilden die entscheidende Voraussetzung dafür, dass ein Netzwerkmanagement überhaupt denkbar ist, denn sie entlasten das Management dabei sowohl auf der Ebene der einzelnen Unternehmungen als auch auf der Ebene des Netzwerkes. Fremdorganisation ist dabei das Instrument um den Rahmen für die Selbstorganisation abzustecken.⁴⁹

4.1.2.2 Kollektive Netzwerkstrategie

Der Begriff der kollektiven Strategie bezeichnet ein zwischen Unternehmungen abgestimmtes strategisches Verhalten, bzw. ein Ergebnis beabsichtigten oder unbeabsichtigten Verhaltens von Organisationen, die vernetzt agieren (Netzwerkorganisationen). Kollektive Strategien können somit in ei-

⁴⁵ vgl. Reichwald (1997), S. 295ff.

⁴⁶ vgl. Sydow (1995a), S. 1624f.

⁴⁷ vgl. Sydow (1995a), S. 1628

⁴⁸ zur Partnersuche vgl. auch Punkt 4.1.3.2 dieser Arbeit

⁴⁹ vgl. Sydow (1993), S. 246ff.



ner interorganisationalen Umwelt eingebettet sein. Für sie besteht dann der Hauptzweck in der Schaffung einer geeigneten Organisationsumwelt, indem sie diese mit Hilfe von politischen Verhandlungen und sozialen Kompromissen versuchen zu beeinflussen.⁵⁰

Kollektive Strategien können in Netzwerken an die Stelle von Wettbewerbsstrategien treten, um durch Kooperation die Wettbewerbsposition der fokalen Unternehmung und/oder des gesamten Netzwerkes zu verbessern. In anderen Ansätzen wird bei der kollektiven Strategie von einer bewussten geplanten Vorgehensweise gesprochen, die von mehreren Organisationen gemeinschaftlich entwickelt wird, um anschließend implementiert zu werden.

Bei der Formation der Strategie kann, selbst bei einer ungleichen Machtverteilung, die führende Unternehmung den anderen Netzpartnern nicht eine Strategie aufzwingen, denn sie ist immer das Ergebnis eines kollektiven Handelns.⁵¹

4.1.3 Partnerschaft

4.1.3.1 Voraussetzungen und Anforderungen

Wie vorher schon erwähnt, besteht die Aufgabe der Führung darin, richtige Netzwerkpartner zu suchen und zu finden, denn diese bestimmen über Erfolg und Misserfolg in einem Netzwerk. Jedoch als Voraussetzung vor der Suche nach dem geeigneten Partner muss sich das (fokale) Unternehmen bzw. die Führung über Ziele, Kooperationsgegenstand, Inhalt, Zeitbezug, Ausmaß und den Zielmarkt der zukünftigen Zusammenarbeit im klaren sein. Zum Zielmarkt zählt beispielsweise das Marktpotential, geographische Lage, rechtliche und steuerliche Aspekte, Wettbewerber, Verbraucherverhalten, Humanressourcen usw.⁵²

Desweiteren sollte eine eigene Stärken-Schwächen-Analyse betrieben werden, um mit dem neuen Partner eine komplementäre Ergänzung der bestehenden Fähigkeiten des Know-hows und der Ressourcen zu erreichen. Erst jetzt lässt sich ein Anforderungsprofil des geeigneten Partners erzeugen. Dieses Anforderungsprofil sollte geeigneter Weise genau einem Negativ der eigenen Stärken bzw. Schwächen entsprechen, um in allen Bereichen einen Vorteil gegenüber potentiellen Konkurrenten zu besitzen. Diese Anforderungen sollten konkrete Aussagen zur Finanzsituation, zur Marktposition, zum Management- und Technologie-Know-how, zur Qualifikation des Personals sowie zu den Sachmitteln (Standort, F&E-Ausstattung) machen. Neben sachlichen Anforderungen sollten auch solche wie Kultur⁵³, Mentalität und persönlichen Übereinstimmungen in die Entscheidung miteinfließen.⁵⁴

⁵⁰ vgl. Sydow (1993), S. 268f.

⁵¹ vgl. Sydow (1993), S. 270f.

⁵² vgl. Zimmermann (1998), S. 34

⁵³ hierzu wird verwiesen auf Gliederungspunkt 5ff. dieser Seminararbeit

⁵⁴ vgl. Rumer (1994), S. 41ff. und Helm et al. (1990), S. 80



4.1.3.2 Partnersuche und -auswahl

Sind die Anforderungen an einen zukünftigen Partner zielgerecht festgelegt, gilt es nun zu überlegen auf welchem Wege Informationen über potentielle Partnerunternehmen gewonnen werden können. Hier könnte beispielsweise die Aufteilung analog zu den Verfahren zur Personalsuche angewendet werden. Dazu würden die Wege nach dem Kriterium direkte/indirekte und aktive/passive Suche eingeteilt werden.⁵⁵ An dieser Stelle soll jedoch eine auf die Netzwerksituation angepasste Einteilung nach den Suchorten vorgenommen werden.

Hier kämen zum einen die in der Praxis häufig verwendeten persönlichen Beziehungen und Bekanntschaften in Frage. Diese Bekanntschaften können z.B. in Seminare, Messebesuchen, private Freundschaft oder durch Zufall geschlossen worden sein. Persönliche Übereinstimmung und Sympathie sind gerade in Netzwerken mit kleineren und mittleren Betrieben eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg einer zukünftigen Zusammenarbeit, weil hier die Kooperationspartner oft in persönlichem Kontakt zueinander arbeiten müssen. Jedoch sollten sie bei einer endgültigen Auswahl nicht als ausschließliches Argument angeführt werden.

Zusätzlich bietet sich die Möglichkeit der Suche in internationalen Kooperationsnetzen (z. B. BC-NET oder BUK), in Datenbanken mit einem öffentlichen Online-Zugriff (z. B. EURO-KOOPERATIONS-DATENBANK, ADVERTISE oder Datenbanken der GBI), Kooperationsbörsen und -veranstaltungen (z. B. EUROPARTENARIAT), Inserate in Fachzeitschriften, bei der Teilnahme an Förderprogrammen für Forschung und Technologie oder bei externen Unternehmensberatern.⁵⁶

4.1.3.3 Partnermotivation

Eine weitere Aufgabe der Führung besteht darin seine Netzwerkpartner zu motivieren. Motivation bedeutet: „die Beweggründe des Willens“ oder im Unternehmensumfeld bedeutet motivieren auch: ‚leistungssteigernd wirken‘. Demzufolge muss versucht werden, die Begründung der Tätigkeit vorausgesetzt, einer bereits erbrachten Leistung Nachdruck zu verleihen.⁵⁷ Erkenntnisse aus der Arbeitswissenschaft belegen, dass beim Menschen durch ganzheitliche Aufgaben, erweiterten Handlungsspielraum, eine rasche Rückkopplung der Arbeitsergebnisse Leistungsmotivation entsteht.⁵⁸ In Abbildung 8 im Anhang ist das Verhältnis von Handlungsspielraum (aus den Bestandteilen Entscheidungsspielraum und Tätigkeitsspielraum) zur Motivation dargestellt. Der Autor geht davon aus, dass sich diese Beziehung auch auf Netzwerkpartnerschaften übertragen lässt. Dies bedeutet, dass die Führung versuchen muss den Partnern ihren Handlungsspielraum zu vergrößern um sie zu motivieren.

⁵⁵ vgl. hierzu auch Schanz (1993), S. 280f.

⁵⁶ vgl. Rumer (1994), S. 41ff. und Frank (1994), S. 154f.

⁵⁷ vgl. Durand-Noll (1992), S. 78

⁵⁸ Picot et al. (1998), S. 239



Darüber hinaus existieren auch in Netzwerken die Weiterentwicklung die herkömmlichen Anreizsysteme. Dazu zählen finanzielle Anreize, vor allem solche die sich erfolgsabhängig an Umsatz oder Deckungsbeiträgen orientieren. Aber auch die Gruppenleistung (als Gesamtleistung des Netzwerks) verdrängt die Einzelleistung als Bemessungsgrundlage für finanzielle Anreize, weil darin Synergiebestandteile enthalten sind, die von allen Beteiligten erwirtschaftet wurden und dem Netzwerk somit den Charakter einer Win-Win-Partnerschaft verleihen.⁵⁹

Weitere Aspekte einen Netzpartner zu motivieren liegen in der Sicherheit der Zugehörigkeit zum Netzwerk. Diese Sicherheit kann aber nur erreicht werden, wenn eine durch das Netzwerk verlangte Leistung erbracht wird. Somit kann ein Partner sich versuchen selber zu motivieren, um seinen ‚Platz‘ im Netzwerk beibehalten zu können. Eine weitere Ursache der Motivation wäre das Vertrauen⁶⁰, das einem Netzpartner entgegengebracht werden muss. Durch die Stärkung des ‚Wirkungsgefühls‘ wird Vertrauen geweckt.⁶¹

4.1.4 Informations- und Kommunikationstechnologie in Netzwerken

Die Einführung interorganisationaler Informationssysteme wird meist durch die fokale Unternehmung zentral gesteuert, so dass den übrigen Netzwerkteilnehmern kaum eine andere Wahl bleibt.⁶² Da der elektronische Datenaustausch (EDI) aber die Grundlage unternehmensübergreifende Zusammenarbeit bildet, und gerade in Netzwerken Personen, Abteilungen und Bereiche auf den Austausch von Informationen angewiesen sind, ergibt sich hier ein Problem für die beteiligten Netzteilnehmer. Dieses Problem wird durch die Einführung von standardisierten Formaten zur bruchlosen Weiterverarbeitung des elektronischen Datenmaterials gemildert. Hier bietet sich beispielsweise der Standard EDIFACT an.⁶³

„EDIFACT ist die Norm, die die vollständige oder zumindest teilweise elektronische Abwicklung vieler geschäftlichen Vorgänge, insbesondere der täglich massenhaft vorkommenden Geschäftsvorfälle zwischen Unternehmen, Branchen und Ländern möglich macht; und dies hard- und softwareunabhängig.“⁶⁴ Weitere Vorteile von EDIFACT liegen in der Rationalisierung (höhere Reaktionsgeschwindigkeit, Beschleunigung der Abläufe, automatischer Abgleich der Daten mit den offenen Posten in der Buchhaltung usw.) und in der Sicherheit (z. B. geringere Fehlerhäufigkeit).

Jedoch ist die Akzeptanz der von EDIFACT in der Praxis als eher gering einzuschätzen, da EDIFACT als Standard den branchenspezifischen Kommunikationsbedarf nicht abdeckt. Deshalb wurden auf Branchenebene sogenannte ‚Subsets‘ gebildet, die jedoch ihrerseits wieder Unübersichtlichkeit und Unsicherheit bei den Anwendern schafft. Darüber hinaus ist es erforderlich, dass jeder Teilnehmer

⁵⁹ vgl. Reiß (1998a), S. 159ff.

⁶⁰ vgl. hierzu Punkt 5.2 dieser Arbeit

⁶¹ vgl. Durand-Noll (1992), S. 76ff.

⁶² vgl. Sydow (1993), S. 49

⁶³ vgl. Monse/Reimers (1994), S. 72ff.

⁶⁴ o.V. (1998)



des Netzwerks (hier im Sinne von LAN, Intranet, bzw. WAN) ein ‚Wörterbuch‘ besitzt, dass in der Lage ist z. B. Artikelcodes in die jeweilige Artikelbezeichnung zu übersetzen. Die Daten dieses Wörterbuches werden jedoch lokal als Stammdaten in einer Datenbank des jeweiligen Teilnehmers gespeichert. Bisher ist es jedoch noch nur in Ausnahmefällen dem Management bzw. dem fokalen Unternehmen gelungen, die sich ändernden Stammdaten zu organisieren, so dass jeder Teilnehmer ständig über den aktuellen Satz verfügen kann.⁶⁵ Desweiteren werden durch das neue Informations- und Kommunikationsdienstegesetz (IuKDG) elektronische Signaturen ermöglicht und dienen somit ebenfalls zur Erleichterung der Geschäftsabwicklung zwischen den Unternehmungen bei.⁶⁶

4.1.5 Autonomie versus Führung

Die Grenzen und Probleme einer Führung in Netzwerkorganisationen lassen sich an den Stellen erkennen, an denen Machtkonflikte entstehen die einer Regelung bedürfen. Netzwerkakteure streben nach Autonomie und Föderalismus und prallen so mit ihren Vorstellungen auf das zentralistisch orientierte Selbstverständnis des fokalen Akteurs (oder Unternehmens) und somit der Führung. Durch Verschiebung der Machtasymmetrien werden diese Interessenskonflikte verstärkt. In Bezug auf das Gesamtziel des Netzwerkes kann die den einzelnen Netzwerkunternehmen gewährte Autonomie, niemals absolut sein, sondern wird immer eine ‚relative Autonomie‘ sein.

Je kurzfristiger die Zusammenarbeit ist, desto wichtiger ist die Verteilung der Koordinationsmacht innerhalb eines Netzwerkes.⁶⁷

5. Kultur in Netzwerkorganisationen

Um den Begriff ‚Kultur einer Netzwerkorganisation‘ zu versuchen zu definieren bietet sich eine formale Definition von Gruppenkultur an. Nach SCHEIN ist sie „ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme hat ...; und an neue Mitglieder weitergegeben wird“.⁶⁸

Die Netzwerkkultur unterscheidet sich in ihrem Aufbau nicht von der einer Unternehmenskultur. Sie besteht ebenfalls aus drei verschiedenen Ebenen: Ebene eins bildet mit den intransparenten Tiefen-Komponenten Basiswissen und Basiswerte die unterste Ebene. Darin enthalten sind beispielsweise Weltbilder, Menschenbilder, Ideale oder auch Gerechtigkeitskonzepte, und ist deshalb auch nur schwer zugänglich. Die mittlere Ebene bilden Verhaltensstandards wie Ideologien, Arbeitsweisen (Gruppenarbeit) und Richtlinien. Als gut sichtbare und als normalerweise leicht beeinflussbare Oberflächen-Komponenten bilden Symbole wie Kleidung, Rituale, Sprache oder Architektur die oberste der drei Ebenen.⁶⁹ Abbildung 9 im Anhang zeigt diesen Zusammenhang.

⁶⁵ vgl. Monse/Reimers (1994), S. 77

⁶⁶ vgl. Schnall/Haun (1998), S. 10

⁶⁷ vgl. Weber B. (1994), S. 290f.

⁶⁸ Schein (1995), S. 25

⁶⁹ vgl. Schein (1995), S. 30ff.



5.1 Kulturarbeit

Der Zweck jeder Kulturarbeit besteht letztlich darin gemeinsames Basiswissen und gemeinsame Basiswerte aufzubauen. Jedoch unterscheidet sie sich in Netzwerken grundlegend von der in Unternehmen, weil das klassische Bezugsobjekt der Kulturarbeit (das Unternehmen) verändert wird. Eine Neuorientierung der Kulturarbeit würde durch Weiterführung kritischer Ansätze der Unternehmenskultur gelingen. Dazu zählen beispielsweise die Eigenschaften starker Unternehmenskulturen. Sie können eine Vernetzungsbarriere darstellen, weil sie innovationsfeindlich ausgerichtet sind. Im Innenverhältnis eines Netzwerkknotens herrscht zwar ein optimaler Zusammenhalt, jedoch durch zu geringe Gemeinsamkeiten mit den restlichen Netzwerkteilnehmern behindern sie das Außenverhältnis. Desweiteren ist es sehr viel schwerer in Netzwerken ein ‚Wir-Gefühl‘ und eine Identifikation mit dem Netzwerk aufzubauen, weil sie aus ihrer Eigenschaft heraus bereits einen Schmelztiegel verschiedenster Subkulturen darstellen.⁷⁰

Kulturarbeit kann in Netzwerkorganisationen nicht auf die traditionellen Instrumente der Kulturarbeit (wie in hierarchischen Unternehmen) zurückgreifen. In Abbildung 4 werden die Grenzen in Netzwerken sichtbar. Hier kann nicht auf der Ebene der Symbole angegriffen werden, da Kleiderordnungen oder gemeinsame Architektur in einem Netzwerk verschiedenster Unternehmen nur schwer möglich ist.

Ein Gegenbeispiel hierfür sind allerdings Franchising-Netzwerke, weil sie gerade von diesen gemeinsamen Artefakte⁷¹, die durch das Franchise-Paket oft auch schon festgelegt sind, existieren und einen Teil ihres Wettbewerbsvorteils daraus gewinnen. Sie bilden hierin aber eine Ausnahme.

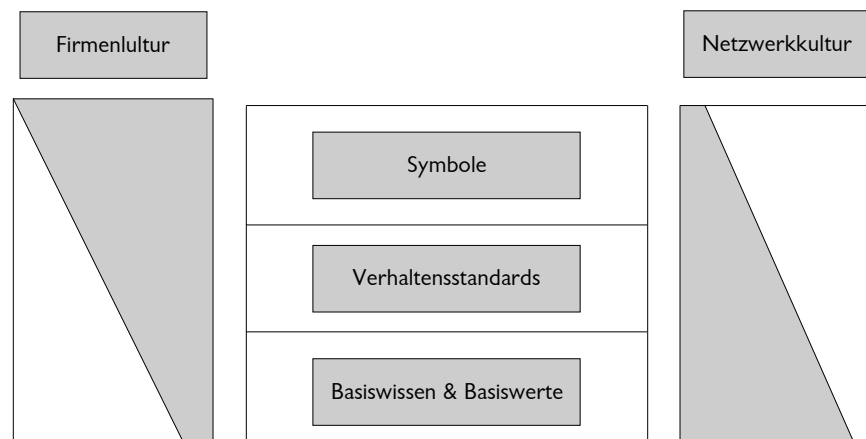


Abbildung 4: Kulturarbeit in Netzwerken versus Kulturarbeit in Unternehmen⁷²

In Netzwerken sind also, anders als in Unternehmen, Symbole (Artefakte) und Verhaltensstandards nur schwer zu beeinflussen, weil Gelegenheiten, wie die Einstellung neuer Mitarbeiter durch Trainee-Programme, entfällt. Es muss also versucht werden bereits die Basiswerte zu beeinflussen.⁷³ Deshalb

⁷⁰ vgl. Reiß (1998a), S. 172

⁷¹ Ein Beispiel hierfür wäre das Franchising-Netzwerk des Gaststättenbetriebs MCDONALD'S, das sogar weltweit eine gemeinsame Architektur und Kleiderordnung verfolgt.

⁷² in Anlehnung an Reiß (1998a), S. 174

⁷³ vgl. Reiß (1998a), S. 172f.



wird in Punkt 5.2 das Vertrauen als einen der in Netzwerken wichtigsten Grundvoraussetzungen behandelt.

Ein weiteres Problem der Kulturarbeit in Netzwerken stellt die Kosten- und Zeitintensivität der Handlungen dar, welche die Effizienzvorteile der Netzwerkorganisation wieder zunichte macht. Alternativen der Kulturarbeit bietet der Kulturimport. Damit ist jedoch nicht die Übernahme einer starken Unternehmenskultur gemeint, sondern die Netzkultur wird durch eine weltweite Vernetzung des Wirtschaftslebens, durch globale Normungsgemeinschaften, Global Sourcing oder andere geprägt. Die Quelle für den Kulturimport bilden Poole aus beispielsweise früheren Geschäftsbeziehungen, in die das Netz ständig eingebettet ist. Vorteile des Kulturimports liegen in der Verlagerung der Transaktionskosten und somit in einer Effizienzsteigerung. Nachteile liegen jedoch in der schwieriger werdenden Differenzierung der sich kulturell immer ähnlicher werdenden Netzwerke.⁷⁴

5.2 Vertrauen

5.2.1 Management von Vertrauen

Die Überwindung des Misstrauens als eine Hinterlassenschaft autoritärer Führungsprinzipien steht somit als wohl wichtigste Aufgabe am Anfang einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit.⁷⁵ Vertrauen gilt somit als Grund- oder Basiswert einer Kultur zu einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren betrieblicher Kooperation, besonders in Netzwerken.

Vertrauen kann als eine Einstellung beschrieben werden, die sich darin äußert, dass ein Kooperationspartner bereit und fähig ist, in der Gegenwart auf Anreize zugunsten zukünftiger aber dafür höherer Kooperationsanreize zu verzichten.⁷⁶

Es dient in Netzwerken vor allem als Instrument der Unsicherheitsreduktion.⁷⁷ Produziert und reproduziert wird Vertrauen durch Handeln, im Falle von Unternehmensnetzwerken vor allem durch Managementhandeln. Somit ist seine Entstehung an Personen und folglich auch an Persönlichkeiten gebunden. Daneben kann aber auch in abstrakte, soziale oder technische Systeme (z. B. Institutionen) vertraut werden. Aufgabe des Managements ist es nun vertrauensfördernde Bedingungen und Grundlagen zu schaffen, das in Netzwerken eine besonderen Herausforderung darstellt:⁷⁸

- Vertrauen erfordert (besonders wenn es nicht nur von einzelnen Personen getragen werden soll) einen gewissen Grad an Institutionalisierung, den aber gerade Netzwerke aufgrund ihrer losen Kopplung⁷⁹ nur schwer erfüllen können. Um so wichtiger ist es, dass in der Besetzung der ‚boundary spanning roles‘ für Kontinuität gesorgt wird.

⁷⁴ vgl. Reiß (1996), S. 202

⁷⁵ vgl. Beyer et al. (1995), S. 158

⁷⁶ vgl. Klanke (1995), S. 64

⁷⁷ vgl. Reiß (1998), S. 228

⁷⁸ vgl. Sydow (1995b), S. 196

⁷⁹ vgl. Gliederungspunkt 3



- Vertrauen wird durch eine scharfe Grenzziehung zu Umsystemen erleichtert. Aber auch diese Eigenschaft kann ein Netzwerk nicht ganz erfüllen, weil sie unscharfe Grenzen zu internen wie zu externen Systemen aufweisen. Somit kommt den Beziehungspromotoren in Netzwerken eine große Bedeutung zu, da das Management nicht auf Systemgrenzen als Vertrauensgrenzen setzen kann.
- Kleine Verletzungen von Vertrauen verursachen eine massive Erosion der bereits erarbeiteten Vertrauensbasis, die man nur durch sehr aufwendige Wiedergutmachungen reparieren oder restaurieren kann.⁸⁰

Maßnahmen, die Vertrauen schaffen, können in Netzwerken z.B. Sympathie, Qualifikationsnachweise, Fairness, Berchenbarkeit, Bonitätsnachweise oder geordnete Abläufe darstellen.⁸¹

5.2.2 Vertrauen versus Kontrolle?

Aufgrund der hybriden Organisationsform von Netzwerken stehen hier nicht nur Kooperation und Wettbewerb in einem ganz bestimmten Spannungsverhältnis sondern auch Vertrauen und Kontrolle.⁸² Denn bei Vertrauen in Netzwerken gilt es auch einen ökonomischen Aspekt zu berücksichtigen, weil es in hohem Maße dazu beiträgt den anfallenden Koordinations- und Kontrollaufwand zu senken um somit Verhandlungszeit zu sparen.⁸³

Vertrauen und Kontrolle müssen nicht in einem Schwarz-Weiß-Kontrast⁸⁴ („Vertrauen ist gut Kontrolle ist besser“ oder „Kontrolle ist gut Vertrauen ist besser“) zueinander stehen. Vielmehr sollte Kontrolle an gezielten Punkten der Kooperationsphase eingesetzt werden; Vertrauen hingegen sollte über den gesamten Zeitraum der Zusammenarbeit bestehen.⁸⁵

5.3 Leitbilder und Selbstverständnis

Die verfolgten Ziele und Ideen (eines Netzwerkes) bedürfen einer expliziten Formulierung, weil sie erst dann handlungsleitende Kraft erlangen, wenn sie in Form eines Weltbildes oder einer Lebensordnung institutionalisiert werden. Leitbilder können als solche institutionalisierte Weltbilder begriffen werden. Mit ihrer Aufstellung soll versucht werden eine langfristig orientierte und gleichzeitig entwicklungsfähige, in sich geschlossene Konzeption zu entwerfen, die eine ideale aber zugleich auch realistische Vorstellung einer idealen Kultur enthält.⁸⁶

Unentbehrlich sind diese Leitbilder vor allem in Handlungssituationen. Sie kommen regelmäßig in den Fällen zum Tragen, in denen strategische Entscheidungen getroffen werden müssen, wie bei-

⁸⁰ vgl. Reiß (1998), S. 225

⁸¹ vgl. Reiß (1998), S. 228

⁸² vgl. Sydow (1995b), S. 196

⁸³ vgl. Loose/Sydow, (1994), S. 165

⁸⁴ vgl. Reiß (1996), S. 203

⁸⁵ vgl. Helm et al. (1990), S. 78ff.

⁸⁶ vgl. Heinen/Frank (1997), S. 164ff. und Bromann/Piwinger (1992), S. 90f.



spielsweise Aus- und Eintritte von Partnern oder Gestaltungsmaßnahmen von Interorganisationsbeziehungen in Netzwerken.⁸⁷

Ein verbindendes Selbstverständnis der gesamten Führung über den Sinn der Netzwerktätigkeit, die Grundentscheidung der geschäftlichen Betätigung, Netzwerkziele, oder Visionen der zukünftigen Entwicklung stellen ein Teil der Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit dar. Soweit die Grundsätze die allgemein praktizierten Verhaltensweisen und Einstellungen widerspiegeln, beschreiben sie quasi den Kulturkern, also die Basiswerte im ‚3-Ebenen-Modell‘.⁸⁸

5.4 Kulturveränderung und -anpassung

Kulturmischungen sind für jede Kulturarena (Gesellschaft, Netzwerk, Konzern, Unternehmen, Markt, usw.) typisch.⁸⁹ In Netzwerken sind sie schon deshalb typisch, weil hier unterschiedlichste Unternehmen aufeinander treffen. Bei einem Neueintritt in ein Netzwerk hat der Partner bzw. das schon bestehende Netzwerk mehrere Möglichkeiten seine Kultur anzupassen. Erfolgreichere Kulturen werden dabei leichter ‚entwertet‘ und abgestoßen. Entscheidend ist also die Einschätzung der jeweils eigenen Kultur. Im Folgenden soll versucht werden die Kulturanpassung von Akquisitionsprozessen auf Netzwerke zu übertragen.

Zum einen haben neue Netzakteure die Möglichkeit die schon bestehende Kultur anzunehmen (*Assimilation*). Aufgrund der ebenfalls übernommenen Wertvorstellungen und Verhaltensweisen ist eine Integration relativ leicht zu bewältigen. Desweiteren kann der neue Netzpartner versuchen Teile der eigenen Kultur beizubehalten, und zusätzlich neue Aspekte der anderen Kultur aufzunehmen (*Integration*). Will der neue Netzpartner seine eigene Kultur behalten ohne andere Elemente aufzunehmen, würden zwangsweise Änderungen auf erheblichen Widerstand stoßen (*Segregation*). Es koexistiert zusätzlich eine Subkultur. Als vierte Variante gäbe es die Möglichkeit, dass sich der neue Akteur kulturell neuorientiert ohne dabei Elemente der vorhandenen Netzkultur aufzunehmen (*Dekulturati-on*).⁹⁰

Inwieweit jedoch diese Übertragung auf die Vielzahl unterschiedlicher Netzwerktypen zutrifft bleibt fraglich. Am ehesten wird diese Systematisierung vermutlich auf strategische und stabile Netzwerke zutreffen, da hier eine gewisse Kontinuität herrscht.

6. Fazit

Netzwerkorganisationen stellen als hybride Organisationsform zwischen Markt und Unternehmen eine strategische Alternative für den globalen Wettbewerb. Doch der Managementbedarf an Führungs- und Kulturarbeit ist in solchen Netzwerken quantitativ kaum abzuschätzen. Qualitativ gese-

⁸⁷ vgl. Sydow (1993), S. 262

⁸⁸ vgl. Bromann/Piwinger (1992), S. 18

⁸⁹ vgl. Reiß (1998a), S. 175

⁹⁰ vgl. zur Kulturanpassung im bei Akquisitionsprozessen: Reineke (1989), S. 92ff. und Scholz/Hofbauer (1990), S. 130ff.



hen jedoch werden sehr hohe Anforderungen an das Management gestellt.⁹¹ Es wurde gezeigt, dass zum einen Partner richtig ausgewählt werden müssen, zum anderen muss versucht werden eine Basis des Vertrauens aufzubauen unter der Berücksichtigung der verschiedenen Kulturen und Subkulturen, die, zum Teil vermischt, in einem Netzwerk aufeinandertreffen. Es muss, trotz dem Willen und Streben nach Autonomie seitens der Netzakteure, versucht werden eine gemeinsame Strategie zu entwerfen und zu implementieren und die Ziele mit den gewonnen Synergieeffekten und Wettbewerbsvorteilen, die in einem Netzwerk entstehen sollen, zu nutzen.

⁹¹ vgl. Sydow (1993), S. 307f.



Anhang

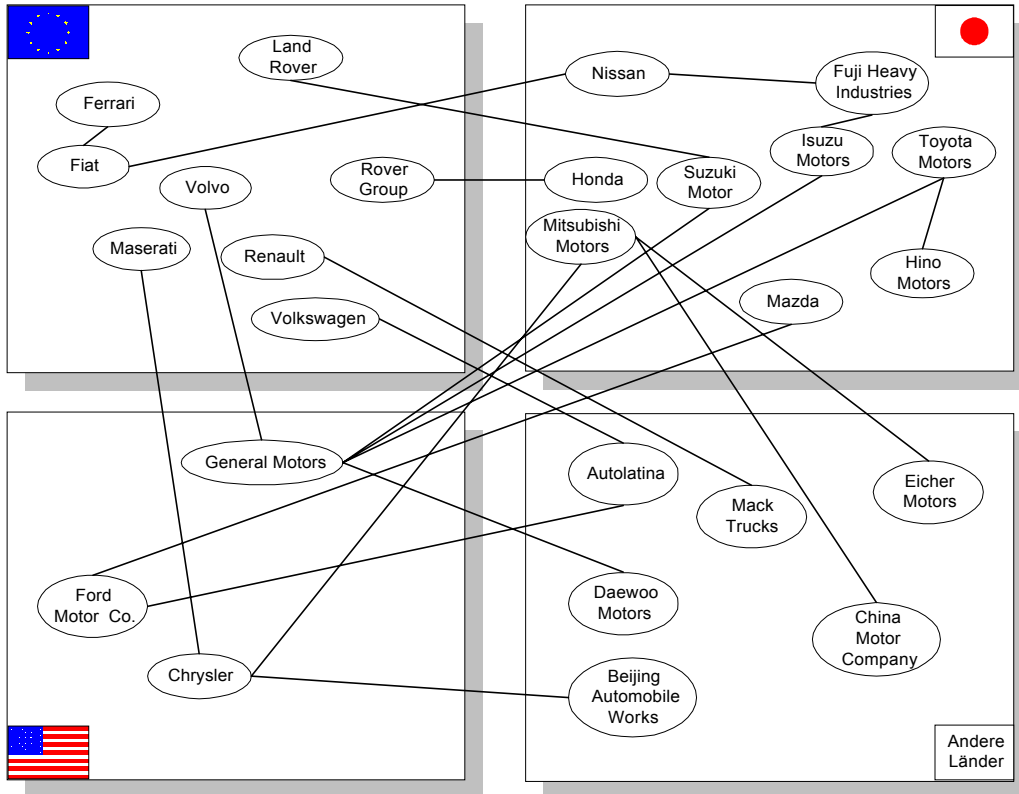


Abbildung 5: Strategische Allianzen zwischen Automobilherstellern⁹²

⁹² in Anlehnung an: Sydow (1993), S. 23

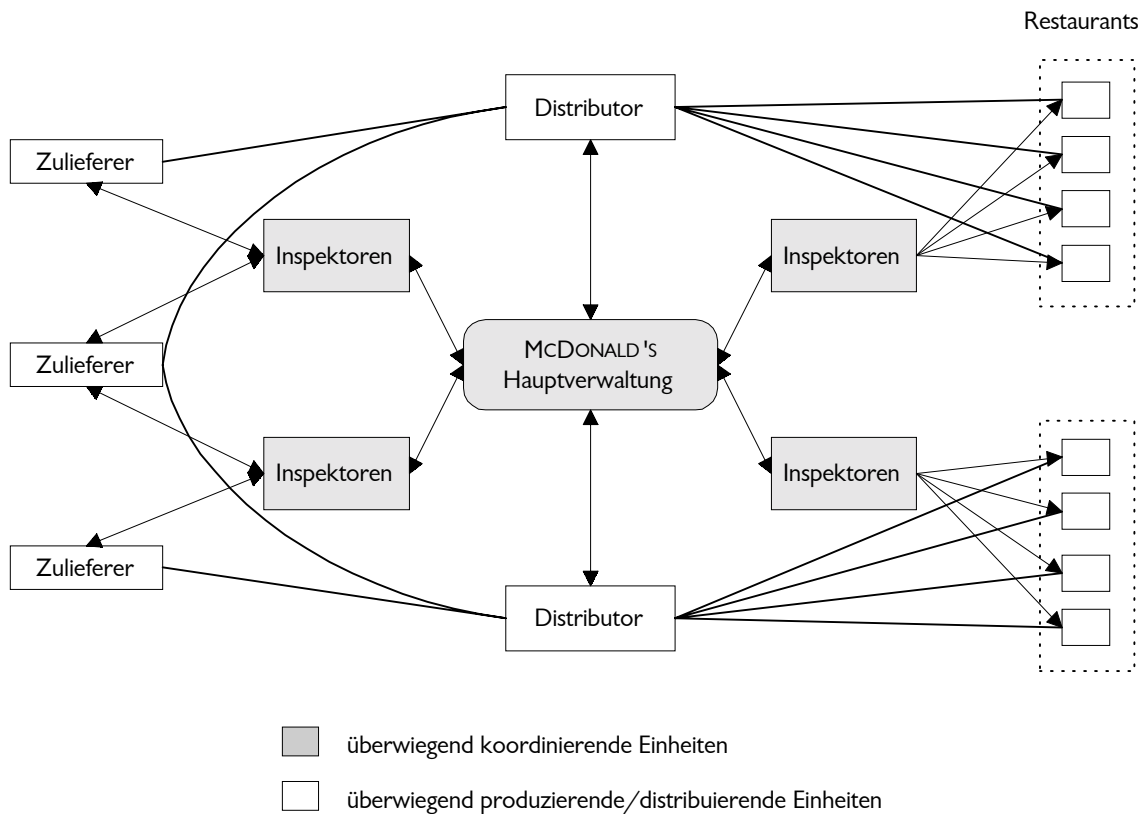


Abbildung 6: Das MCDONALD'S-Netzwerk⁹³

MCDONALD'S dient als Musterbeispiel für ein Franchise Netzwerk im Gaststättengewerbe. Insgesamt umfasst das MCDONALD'S Netzwerk über 250 Zulieferbetriebe und mehr als 2100 Franchise-Nehmer mit fast 10000 Restaurants (ca. zwei Drittel davon im Franchisesystem). Dabei kommen die Zulieferbetriebe vor allem aus den Bereichen der Landwirtschaft, der Nahrungs- und Genussmittel, Verpackung und Anlagen. Gekennzeichnet ist das MCDONALD'S-Netzwerk vor allem durch die Intensität und Stabilität der Beziehungen, die zwischen dem ihm angehörenden Unternehmen. Mit Hilfe von vertraglichen Vereinbarungen, gezielte Lieferantenauswahl und strikten Kontrollen durch die Inspektoren sind Zulieferer den strengen Auflagen in den Bereichen der Lagerhaltung und Verarbeitung ihrer Produkte seitens der Hauptverwaltung unterworfen.

Die wirtschaftliche Abhängigkeit der Zulieferbetriebe, mit denen in der Regel keine langfristigen Verträge abgeschlossen werden, wird von MCDONALD'S nicht um des kurzfristigen Vorteils Willen missbraucht. Vielmehr ist die Hauptverwaltung an langfristigen und stabilen Beziehungen interessiert, so dass ein gezieltes und effizientes Management des gesamten Netzwerkes ermöglicht wird. Die Einflussnahme auf die Zulieferer seitens MCDONALD'S geht sogar soweit, dass die Kostenrechnungen der einzelnen Betriebe offengelegt werden müssen.⁹⁴

⁹³ vgl. Sydow (1993), S. 30

⁹⁴ vgl. Sydow (1993), S. 29ff.

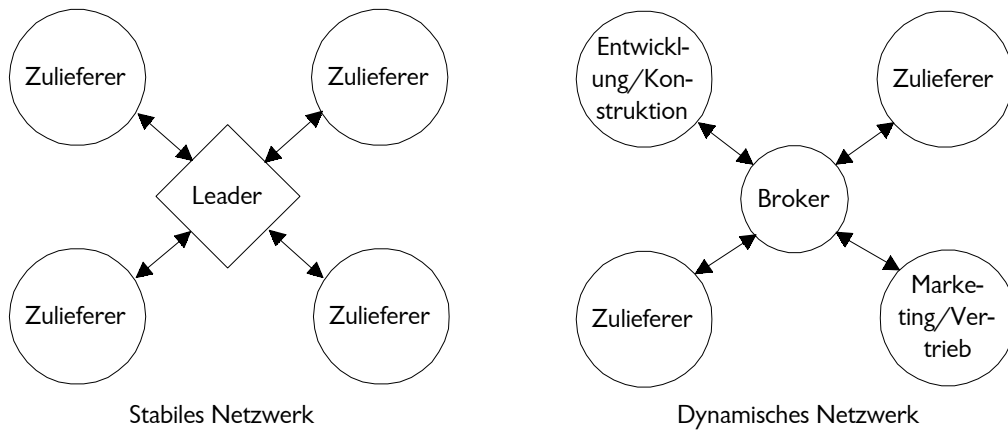


Abbildung 7: Netzwerktypen⁹⁵

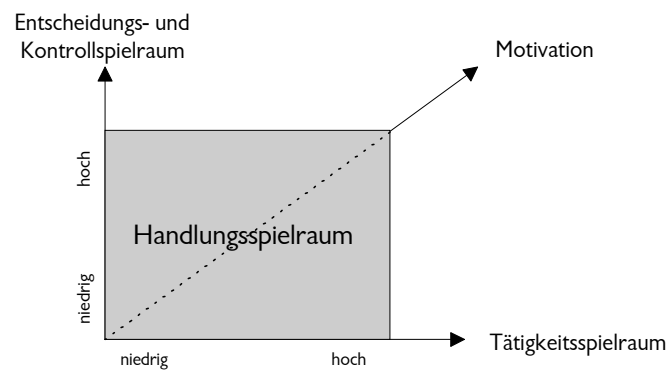


Abbildung 8: Zusammenhang zwischen Handlungsspielraum und Motivation⁹⁶

⁹⁵ in Anlehnung an Mertens/Faisst (1996), S. 281

⁹⁶ in Anlehnung an Rosenstiel (1992), S. 105

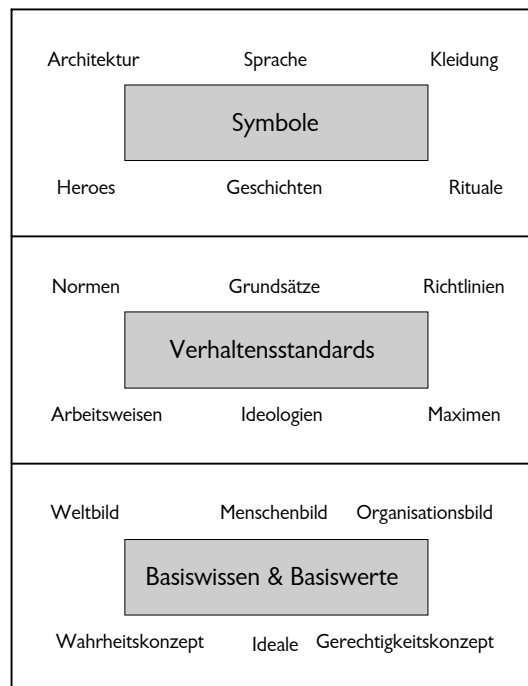


Abbildung 9: Die 3 Ebenen der Unternehmenskultur⁹⁷

⁹⁷ in Anlehnung an Schein (1995), S. 30; Reiß (1998a) S. 174; Beyer et al. (1995), S. 74



Literaturverzeichnis

- Backhaus, K. und Meyer, M.** (1993), Strategische Allianzen und strategische Netzwerke, in: WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTLICHES STUDIUM, Heft 7, 1993, S. 330 - 334
- Balling, R.** (1998), Kooperation – Strategische Allianzen, Netzwerke, Joint Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis, 2. Auflage, Frankfurt am Main, 1998
- Beyer, H. ; Fehr, U. ; Nutzinger, H. G.** (1995), Unternehmenskultur und innerbetriebliche Kooperation – Anforderungen und praktische Erfahrungen, Wiesbaden, 1995
- Bromann, P. und Piwinger, M.** (1992) Gestaltung der Unternehmenskultur – Strategie und Kommunikation, Stuttgart, 1992
- Frank, C.** (1994), Strategische Partnerschaften in mittelständischen Unternehmen: Option zur Sicherung der Eigenständigkeit, Wiesbaden, 1994
- Freiling, J.** (1998), Kompetenzorientierte Strategische Allianzen, in: IO MANAGEMENT, Nr. 6, 1998, S. 23 - 29
- Gregor, C.** (1995), Franchising, in: Dieterle, W. und Winckler, E. M. (Hrsg.), Gründungsplanung und Gründungsfinanzierung, 2. Auflage, Berlin, 1995, S. 57 - 67
- Durand-Noll, M.** (1992), Management by Joy – Neue Wege zur Unternehmenskultur, Zürich 1992
- Heinen, E. und Frank, M.** (1997), Unternehmenskultur – Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, 2. Auflage, München, 1997
- Helm, R. , Mehlhorn, A. , Strohmayer, M.** (1996), Die Vertrauensproblematik bei zwischenbetrieblichen Kooperationen der mittelständischen Industrie, in: Zeitschrift für Planung, Heft 1, 1996, S. 73 - 90
- Hinterhuber, H. H. und Stahl, H. K.** (1996), Unternehmensnetzwerke und Kernkompetenzen, in: Bellmann, K. und Hippe, A. (Hrsg.), Management von Unternehmensnetzwerken - Interorganisationale Konzepte und praktische Umsetzung, Wiesbaden, 1996, S. 87 - 117



- Hippe, A.** (1996), Betrachtungsebenen und Erkenntnisziele in strategischen Unternehmensnetzwerken, in: Bellmann, K. und Hippe, A. (Hrsg.), Management von Unternehmensnetzwerken - Interorganisationale Konzepte und praktische Umsetzung, Wiesbaden, 1996, S. 21 - 53
- Klanke, B.** (1995), Kooperation als Instrument der strategischen Unternehmensführung – Analyse und Gestaltung – dargestellt am Beispiel von Kooperationen zwischen Wettbewerbern, Diss., Osnabrück, 1995
- Krebs, M. und Rock, R.** (1994), Unternehmensnetzwerke – eine intermediäre oder eigenständige Organisationsform?, in: Sydow, J. und Windeler, A. (Hrsg.), Management interorganisationaler Beziehungen – Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik, Opladen, 1994, S. 322 - 345
- Loose, A. und Sydow, J.** (1994), Vertrauen und Ökonomie in Netzwerkbeziehungen – Strukturierungstheoretische Betrachtungen, in: Sydow, J. und Windeler, A. (Hrsg.), Management interorganisationaler Beziehungen – Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik, Opladen, 1994, S. 160 - 193
- Mertens, P. und Faisst, W.** (1996), Virtuelle Unternehmen – Eine Organisationsstruktur für die Zukunft?, in: WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTLICHES STUDIUM, Heft 6, 1996, S. 280 - 285
- Moldaschl, M.** (1998), Kultur-Engineering und Kooperative Netzwerke, in: IO MANAGEMENT, Nr. 6, 1998, S. 16 - 22
- Monse, K. und Reimers, K.,** (1994), Interorganisationale Informationssysteme des elektronischen Geschäftsverkehrs (EDI) – Akteurskonstellationen und institutionelle Strukturen, in: Sydow, J. und Windeler, A. (Hrsg.), Management interorganisationaler Beziehungen – Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik, Opladen 1994, S. 71 - 91
- Mueller, R. K.** (1988), Betriebliche Netzwerke, Freiburg 1988
- Rahmann, H.** (1976), Neurobiologie, Stuttgart 1976
- Reichwald, R.** (1997), Ganzheitliche Unternehmensführung und Medieneinsatz im TOP-Management – Ergebnisse aus einer empirischen Untersuchung, in: Seghezzi, H. D. (Hrsg.), Ganzheitliche Unternehmensführung – Gestaltung, Konzepte und Instrumente, Stuttgart, 1997, S. 271 - 325
- Reineke, R. D.** (1989), Akkulturation von Auslandsakquisitionen – Eine Untersuchung zur unternehmenskulturellen Anpassung, Wiesbaden, 1989



- Reiß, M.** (1996), Grenzen der grenzenlosen Unternehmung – Perspektiven der Implementierung von Netzwerkorganisationen, in: DIE UNTERNEHMUNG, Heft 3, 1996, S. 195 -206
- Reiß, M.** (1996a), Virtuelle Unternehmung – Organisatorische und personelle Barrieren, in: OFFICE MANAGEMENT, Heft 5, 1996, S. 10 - 13
- Reiß, M.** (1996b), Mit Netzwerkcompetenz zu virtuellen Strukturen, in GABLER'S MAGAZIN, Heft 11-12, 1996, S. 12 - 15
- Reiß, M.** (1998), Mythos Netzwerkorganisation, in: ZEITSCHRIFT FÜHRUNG UND ORGANISATION, Heft 4, 1998, S. 224 - 229
- Reiß, M.** (1998a), Die >>Erosion<< konventioneller Unternehmensstrukturen als Herausforderung an die Personal- und Organisationsarbeit, in Reiß, M. (Hrsg.), Der Neue Mittelstand: Start up - Unternehmer in agilen Netzwerken, Frankfurt am Main, 1998, S. 145 - 184
- Rosenstiel, L. v.** (1992), Grundlagen der Organisationspsychologie, 3. Aufl. Stuttgart, 1992
- Rumer, K.** (1994), Internationale Kooperationen und Joint Ventures – Standortvorteile nutzen neue Märkte und Technologien erschließen, Wiesbaden, 1994
- Ott, M. C.** (1996), Virtuelle Unternehmensführung – Zukunftsweisender Ansatz im Wettlauf um künftige Markterfolge, in: OFFICE MANAGEMENT, Heft 7/8, 1996, S. 14 - 17
- o.V.:** (1998), http://www.dresdner-bank.de/f_firmen/e_edifac/a_allgem/fea_allg.htm, vom 23.11.98
- Picot, A. / Reichwald, R. / Wigand, R. T.** (1998), Die grenzenlose Unternehmung – Information, Organisation und Management, 3. Auflage, Wiesbaden, 1998
- Porter, M. E.** (1990), The Competitive Advantage of Nations, in: HARVARD BUSINESS REVIEW, 1990, 3-4, S. 73 - 93
- Schein, E. H.** (1995), Unternehmenskultur, Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt, 1995
- Schanz, G.** (1993), Personalwirtschaftlehre, 2. Auflage, München, 1993
- Schnall, S. und Haun, M.** (1998), Globale Basis für Electronic Commerce, in: OFFICE BANKING, Heft 2, Oktober 1998, S. 10
- Scholz, C.** (1997), Strategische Organisation – Prinzipien zur Vitalisierung und Virtualisierung, Landsberg/Lech 1997



- Scholz, C. und Hofbauer, W.** (1990), Organisationskultur – die vier Erfolgsprinzipien, Wiesbaden, 1990
- Stahlknecht, P. und Hasenkamp, U.** (1997), Einführung in die Wirtschaftsinformatik, 8. Auflage, Berlin 1997
- Sydow, J.** (1996), Virtuelle Organisation – Erfolg als Vertrauensorganisation, in: OFFICE MANAGEMENT, Heft 7/8, 1996, S. 10 - 13
- Sydow, J.** (1995), Netzwerkorganisationen - interne und externe Restrukturierung von Unternehmen, in: WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTLICHES STUDIUM, Heft 12, 1995, S. 629-634
- Sydow, J.** (1995a), Netzbildung und Kooptation als Führungsaufgabe, in: Kieser, A.; Reber, G.; Wunderer, R. (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, 2. Auflage, Stuttgart 1995, S. 1622 - 1635
- Sydow, J.** (1995b), Konstitutionsbedingungen von Vertrauen in Unternehmensnetzwerken – Theoretische und empirische Einsichten, in: Bühner, R., Haase, K. D. Wilhelm, J., Die Dimensionierung des Unternehmens, Stuttgart, 1995, S. 177 - 199
- Sydow, J.** (1995c), Unternehmungsnetzwerke, in: Corsten, H. und Reiß, M. (Hrsg.), Handbuch Unternehmensführung, Wiesbaden, 1995, S. 159 - 169
- Sydow, J.** (1994), Franchisingnetzwerke – Ökonomische Analyse einer Organisationsform der Dienstleistungsproduktion und -distribution, in: ZFB – ZEITSCHRIFT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFT, 64. Jg., 1994, Heft 1, S. 95 - 113
- Sydow, J.** (1993), Strategische Netzwerke – Evolution und Organisation, Wiesbaden 1993
- Sydow, J.** (1991), Strategische Netzwerke in Japan, in: ZFBF - ZEITSCHRIFT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE FORSCHUNG, Nr. 3, 1991, S. 238 - 254
- Vizjak, A.** (1990), Wachstumspotentiale durch strategische Partnerschaften – Bausteine einer Theorie der externen Synergie, München, 1990
- Weber, B.** (1994), Unternehmungsnetzwerke aus systemtheoretischer Sicht – Zum Verhältnis von Autonomie und Abhängigkeit in Interorganisationsbeziehungen, in: Sydow, J. und Windeler, A. (Hrsg.), Management interorganisationaler Beziehungen – Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik, Opladen, 1994, S. 275 - 297



- Wildemann, H.** (1997), Unternehmensnetzwerke als Kooperationsform zwischen Markt und Hierarchie, in: Seghezzi, H. D. (Hrsg.), Ganzheitliche Unternehmensführung – Gestaltung, Konzepte und Instrumente, Stuttgart, 1997, S. 343 - 372
- Wildemann, H.** (1997a), Koordination von Unternehmensnetzwerken, in: ZFB – ZEITSCHRIFT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFT, Heft 4, 1997, S. 417 - 438
- Wöhe, G.** (1996), Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 19. Auflage, München 1996
- Zahn, E.** (1996), Strategische Erneuerung für den globalen Wettbewerb, in: Zahn E. (Hrsg.), Strategische Erneuerung für den globalen Wettbewerb, Stuttgart, 1996, S. 1 - 31
- Zimmermann, S.** (1998), Kooperation über Unternehmensnetzwerke: Strategische Netzwerke als Chance, in: GABLER'S MAGAZIN, Heft 6-7, 1998, S. 32 - 35