

NETZWERKMANAGEMENT IM NEUEN MITTELSTAND

Seminararbeit im Rahmen des
ABWL-Seminars Sommersemester 1999
- Netzwerk-Management -

Thema Nr. 7

vorgelegt am Betriebswirtschaftlichen Institut der Universität Stuttgart,
Abteilung II
Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Organisation

Inhaltsverzeichnis	Seite
Abkürzungsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	II
1. Einleitung	1
2. Der Neue Mittelstand	1
2.1 Abgrenzung von den bisherigen Kooperationsformen	1
2.2 Der Neue Mittelstand	2
2.2.1 Definition	2
2.2.2 Gründe für die Entstehung des Neuen Mittelstandes	3
2.2.3 Potentialerosion	5
2.2.4 Programmerosion	6
3. Netzwerkmanagement interorganisationaler Beziehungen	8
3.1 Entstehung eines interorganisationalen Netzwerks	8
3.2 Aufgaben der Führung	9
3.3 Organisation von Netzwerken	10
3.4 Partnerschaft	10
3.5 IuK-Technologie in Netzwerken	12
4. Netzwerkkompetenz als Erfolgsfaktor im Neuen Mittelstand	13
4.1 Probleme bei der Netzwerkentstehung	13
4.2 Segmentierung des Unternehmens	14
4.3 Vernetzung der Teileinheiten	14
4.4 Infrastruktur im neuen Netzwerk	15
5. Fazit und Ausblick	16
Literaturverzeichnis	IV

Abkürzungsverzeichnis

EDI	Electronic Data Interchange; elektronischer Datenaustausch
IOS	Interorganisationssysteme
IuK	Information und Kommunikation

Abbildungsverzeichnis**Seite**

Abbildung 1: Stufenweise Umstellung der Spielregeln im Transformationsprozeß	4
Abbildung 2: Die Neue Dezentralisierung	7
Abbildung 3: Stationen auf dem Weg zur Netzfähigkeit	8

1. Einleitung

In Zeiten sich öffnender Märkte in Osteuropa, der Öffnung innerhalb der europäischen Union und der zunehmenden Globalisierung müssen Unternehmen sich nach strategischen Alternativen umsehen, um dem immer stärker werdenden Wettbewerb zu begegnen. Erfolgsversprechende Möglichkeiten diesem Druck standzuhalten, sind Kooperationen und Netzwerke. Mit deren Hilfe lassen sich durch Synergie-, Skalen- und Risikoteilungseffekten ohne den Verlust der eigenen Selbständigkeit sowohl Kooperations- als auch Dezentralisationsbestrebungen umsetzen.¹

Die Entstehung eines neuen Mittelstandes, neuer selbständiger Geschäftseinheiten aus dem Gesamtunternehmen heraus, kann die Folge des Zerfalls alter Großunternehmen sein. In der vorliegenden Arbeit soll auf Nutzenpotentiale und Risiken, sowie auf die Problematik der Steuerung und der Koordination dieses Netzwerks kleiner Teileinheiten eingegangen werden. Zuerst wird die Thematiken des Neuen Mittelstandes erläutert, als zweiter Hauptpunkt folgt das Netzwerkmanagement interorganisationaler Beziehungen. Der dritte Teil der Arbeit besteht aus Ausführungen zur Netzwerkkompetenz im Neuen Mittelstand, die im anschließenden Fazit kritisch betrachtet wird.

2. Der Neue Mittelstand

2.1 Abgrenzung von den bisherigen Kooperationsformen

Es gibt verschiedene Formen des Zusammenspiels von Unternehmen oder Unternehmensteilen, die sich hinsichtlich ihrer Bindungsintensität unterscheiden lassen. Im Vergleich zu Fusionen, Verschmelzungen, Konzernzusammenschlüssen und Mehrheitsbeteiligungen haben Kooperationen die geringste Bindungsintensität der beteiligten Partner. Kooperation ist ein Sammelbegriff für jede Art von unternehmerischer Zusammenarbeit. Zu den wichtigsten Kooperationsformen zählen Joint Ventures², Strategische Allianzen³, Franchising⁴ und virtuelle Unternehmen⁵.

Unter Netzwerkorganisationen werden allgemein hybride Organisationsformen zwischen den extremtypischen institutionellen Polen Markt und Hierarchie (oder auch Unternehmen) verstanden.⁶ Dabei werden die Schwachstellen und das Versagen der

¹ vgl. Balling (1998), S. 7

² vgl. Rumer (1994), S. 26, Wöhe (1996), S. 415f. und Scholz (1997), S. 367

³ vgl. Vizjak (1990), S. 8f., Sydow (1993), S. 63ff., Balling (1998), S. 24ff. und Freiling (1998), S. 23f.

⁴ vgl. Sydow (1994), S. 96ff. und Gregor (1995), S. 58ff.

⁵ vgl. Mertens/Faisst (1996), S. 280f. und Reiß (1996a), S. 11f.

⁶ vgl. Hinterhuber/Stahl (1996), S. 89

beiden eben genannten Pole aufgelöst.⁷ Netzwerke sind somit bindender als der bloße marktliche Tausch, jedoch loser als etwa Formen der Hierarchie. Charakteristisch ist hierbei, daß die Netzwerkbeziehung keineswegs bilateral, sondern auf eine Mehrzahl von Teilnehmern ausgedehnt ist ("Anzahl der Netzwerkknoten"⁸).⁹

2.2 Der Neue Mittelstand

2.2.1 Definition

Der "Neue Mittelstand" ist eine Bezeichnung für kleinste bis mittlere Unternehmenseinheiten, die durch Zerteilung, Auflösung oder Öffnung von Großunternehmen entstanden sind.¹⁰ Diese neuen Geschäftseinheiten sind "überschaubare, unternehmerisch agierende Organisationseinheiten"¹¹ - alte Strukturen zerbrechen und eine Dezentralisierung setzt ein. Diese neuen Wirtschaftseinheiten werden lose gekoppelt, es entstehen kooperative Netzwerke aus selbständigen Einheiten. Die Folge ist eine Redimensionierung und eine Revitalisierung, das Unternehmen wird produktiver und flexibler und läßt sich darüber hinaus besser konfigurieren.

Mittelständische Unternehmen zeichnen sich quantitativ durch eine überschaubare Größe und qualitativ durch eine weitgehende Selbständigkeit aus. Innerhalb eines Unternehmensnetzwerks müssen diese Charakteristika neu definiert werden:¹² Die Größe der Netzwerkeinheit bleibt in juristisch-physischer Hinsicht klein, sie kann aber jederzeit auf andere oder sogar alle anderen Netzwerkressourcen zugreifen - die tatsächliche Größe schwimmt. Die formal-rechtliche Selbständigkeit ist bei den Netzwerkeinheiten zwar gegeben, rein materiell gesehen sind sie jedoch durch hochgradige Abhängigkeiten gekennzeichnet. Dies sind einerseits Kooperations-, andererseits aber auch Hierarchieabhängigkeiten, falls die formale Abnabelung von der Mutter noch nicht vollzogen sein sollte.

Der Neue Mittelstand ist ein innovatives Element in den tiefgreifenden Reorganisations deutscher Unternehmen und in dem breit angelegten Versuch begründet, Marktprinzipien in unterschiedlicher Form unternehmensintern einzuführen. Die Schaffung dieser internen Märkte soll die Wettbewerbsfähigkeit erhöhen und weitere Vorteile marktwirtschaftlicher Systeme einbringen.¹³ Dieser Versuch wurde bereits zu Beginn der industriellen Revolution mit der Einführung von bereichsorientierten Er-

⁷ vgl. Sydow (1993), S. 98ff., Reiß (1998b), S. 224, Wildemann (1997), S. 345ff. und Krebs/Rock (1994), S. 325ff.

⁸ vgl. Reiß (1998b), S. 225

⁹ vgl. Picot u.a. (1998), S. 293

¹⁰ vgl. Reiß (1998a), S. 11

¹¹ aus Reiß (1998a), S. 12

¹² vgl. Reiß (1998a), S. 26f.

folgsausweisen (heute Profit-Center genannt) unternommen, um einzelne Bereiche abrechnungstechnisch zu verselbständigen. Dadurch werden eine differenzierte Erfolgskontrolle und eventuell erforderliche Steuerungseingriffe hierarchisch übergeordneter Instanzen möglich.¹⁴

2.2.2 Gründe für die Entstehung des Neuen Mittelstandes

Um große und diversifizierte Unternehmen leiten zu können, wurden in der Vergangenheit oft komplizierte Matrixstrukturen eingeführt. Hierbei stellt sich jedoch die Frage, ob die Komplexität durch die Zwangsjacke einer aufgesetzten Organisationsstruktur reduziert werden kann. Die inneren und äußeren Bedingungen des Managements von Organisationen sind so komplex geworden, daß die traditionelle Reduktion auf Planung und Kontrolle offenbar nicht mehr genügen kann, zumal eine einengende Kontrolle durchaus zu unkontrollierter Selbstorganisation führen kann.¹⁵ Aus einer Bildung kleinerer, sich am Markt orientierenden Teileinheiten erhofft sich die Unternehmensleitung Effizienzvorteile und durch die Bildung eines Wettbewerbs der Teileinheit mit dem Markt interne Kostenvorteile.¹⁶

Vielfach entsteht der Neue Mittelstand auch aus einer Krise etablierter Planungsmethoden. Die Leistungsfähigkeit zentraler Planungsansätze scheint erreicht, und die planorientierten Managementmodelle werden durch eine Mischung aus Eigenverantwortung, Bereichsautonomie und Marktorientierung ersetzt oder zumindest deutlich reduziert. Ein weiterer Grund ist die Reduzierung der Planungskomplexität des Gesamtunternehmens, die Planungen werden von den einzelnen Teileinheiten selbst übernommen. Ziel ist es, sich der Schwachstellen von "Dinosauriern" zu entledigen. Die Beweggründe für die Entstehung des Neuen Mittelstands müssen unbedingt nach der Frage, ob er nur eine Notlösung oder eine echte Wunschform ist, differenziert werden.

Für die Entstehung des Neuen Mittelstands sprechen vor allem die verbesserte Bedarfsdeckung, die Beschäftigungssicherung sowie der daraus resultierende Standortsicherungseffekt. Jedoch wird die damit im Zusammenhang stehende "Ausgründung" oft fälschlicherweise mit "Aufgeben" verwechselt und eine "Revitalisierung" des Unternehmens mit einer "Sanierung". Gegen den Neuen Mittelstand sprechen die

¹³ vgl. Frese (1998), S. 84ff.

¹⁴ vgl. Frese (1998), S. 78

¹⁵ vgl. Richter (1995), S. 27f.

¹⁶ vgl. Frese (1998), S. 80

Erosion des Sozialsystems, die Gefahren der irregulären Beschäftigung und die ungelösten gesetzgeberischen Probleme der Virtualisierung.¹⁷

Um die Frage zu beantworten, wie man von den derzeitigen Konzernstrukturen zu den neuen mittelständischen Strukturen kommt, bedarf es einer Veränderungskompetenz. Der handwerkliche Teil hierbei ist die Implementierungsarbeit, die Konzept und Kontext miteinander kompatibel machen soll - also hilft, die Akzeptanz (kennen, können, wollen und sollen)¹⁸ der neuen Strukturen zu fördern. Meist ist aber ein mehrstufiger Ausgründungsprozeß vonnöten, der in der nachfolgenden Abbildung verdeutlicht werden soll:¹⁹

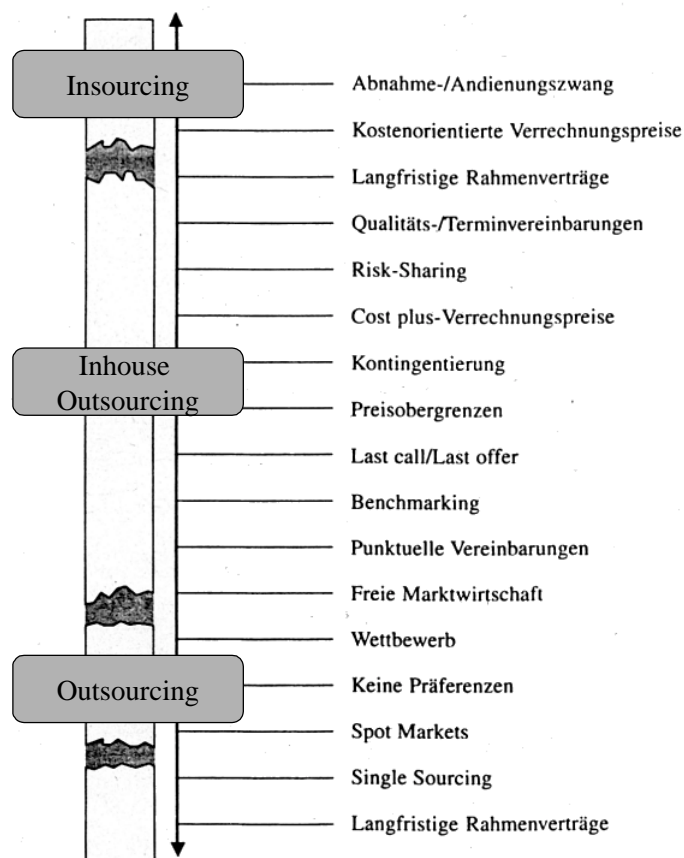


Abbildung 1: Stufenweise Umstellung der Spielregeln im Transformationsprozeß²⁰

Nachfolgend werden die beiden häufigsten Wege der Entstehung des Neuen Mittelstandes aus Großunternehmens heraus beschrieben, die Potentialerosion und die Programmerosion.²¹

¹⁷ vgl. Reiß (1998a), S. 46f. und Reiß (1996b), S. 14

¹⁸ vgl. Reiß (1998a), S. 77

¹⁹ vgl. Hinterhuber/Stahl (1996), S. 100f.

²⁰ aus Reiß (1998a), S. 82

²¹ vgl. Reiß (1997a), S. 5f. und Reiß (1998a), S. 17ff.

2.2.3 Potentialerosion

Die Potentialerosion wird auch "Neue Dezentralisation" genannt, hier werden aus Flexibilitätsgründen Vertragsbedingungen ressourcenseitig gelockert (sog. *contracting out*), es kommt zu einer zeitlichen und räumlichen Loslösung von Unternehmensteilen. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten werden auf neudefinierte Unternehmenseinheiten oder im Rahmen der bestehenden Unternehmensgliederung an marktnahe Organisationseinheiten verlagert oder aus dem Unternehmen bzw. Unternehmensverbund ausgelagert ("Externalisierung"). Diese Form der Dezentralisierung kann durchaus auch mit Zentralisierung von strategischen Kompetenzen einhergehen, mit einem Neuzuschnitt von Zentralisierung und Dezentralisierung zu Lasten mittlerer Ebenen und zentraler Dienstleistungsstäbe.²²

Herkömmliche Vollzeitarbeitsverträge mit vereinbarten Festentgelten werden in atypische Beschäftigungsformen, Beschäftigungsverhältnisse mit hohem Anteil von erfolgsabhängigen Vergütungen, in eine Personalüberlassung oder in freie Mitarbeit und Subcontracting-Arrangements auf Basis von Werksverträgen überführt.²³ Dies wird vom Gesetzgeber nicht gerne gesehen, da bei diesen Formen die Schutzbedürftigkeit der Erwerbstätigen und die Finanzierung der Sozialversicherung entfallen.²⁴ Es entsteht eine Grauzone - Ein-Personen-Unternehmen ohne eigenes Kapital werden nur aufgrund ihrer Manpower als freie Mitarbeiter angestellt. Sie sind aber weisungsgebunden und sie sind weder zeitlich autonom bei der Leistungserstellung, noch tragen sie ein Unternehmerrisiko. Diese notwendigen Abgrenzungskriterien der Selbständigkeit sind nicht erfüllt, trotzdem sind diese Personen keine Arbeitnehmer - es entsteht eine Grauzone.²⁵ Auch Telearbeit lässt sich z.B. nicht eindeutig in abhängige Beschäftigung oder Selbständigkeit einordnen, die Literatur spricht in einem solchen Fall von den "Neuen Selbständigen", der Gesetzgeber und die Gewerkschaftsseite oft von "Scheinselbständigkeit". Die Beschäftigung von Scheinselbständigen ist ein Risiko, vor allem für die Auftraggeber: Das Unternehmen wird erpreßbar durch die Auftraggeber, die bei Konflikten auf die Nachzahlung (Arbeitgeber- und Arbeitnehmer-Anteile) der Sozialbeiträge dringen können.

Die neuen Unternehmer bieten Leistungen auf einem Markt an und übernehmen dafür spezifische Risiken. Sie sind flexibel, kreativ, schnell und risikobereit. Weil sie sich emotional stärker engagieren, führen sie ihr Unternehmen anders als angestellte

²² vgl. Faust u.a. (1994), S. 24

²³ vgl. Reiß (1998a), S. 18

²⁴ vgl. Benkert/Michel (1999), S. 3

²⁵ vgl. Benkert/Michel (1999), S. 5f.

Manager. Sie motivieren besser, im Gegensatz zum ausgedienten patriarchischen Führungsstil nehmen sie Mitarbeiter tatsächlich ernst und gehen mehr auf ihre Kunden ein. Neben Mitsprache und Verantwortung motiviert natürlich auch das Geld: fast alle Entrepreneure haben Beteiligungsmodelle eingeführt. Ihre Welt ist anders als die Glitterwelt der Konzerne. Die erfolgreichen Entrepreneure genügen sich i.d.R. mit bis zu drei Führungsebenen, diese werden nach Möglichkeit auch beibehalten, selbst wenn sie schnell wachsen.²⁶

Der Produktionsprozeß im Neuen Mittelstand wird von dem Unternehmen und Freiberuflern in Netzwerken organisiert - dies läßt sich in einer horizontalen Organisation zur Spitze treiben, in der es keine feste Hierarchie gibt und je nach Zusammensetzung der Fachkräfte virtuelle Unternehmen nach Bedarf entstehen, die sich nach Ende des Unternehmenszweckes wieder auflösen.²⁷ Diese Organisation erfordert allerdings einen neuen Typus von Unternehmer, er muß vor allem Koordinator und Moderator von Leistungsprozessen sein. Unter dieser sog. Virtualisierung wird heute hauptsächlich die räumliche Entkopplung von Leistungsprozessen verstanden.

Trotzdem muß auch bedacht werden, daß manchen Neuen Mittelständlern der Weg aus dem sicheren Arbeitsplatz im Großunternehmen in die Neue Selbständigkeit gegen ihren Willen aufgezwungen wurde. Dies kann zu zerrüttenden Spannungen führen, die das Vorhaben im Keim ersticken können.²⁸

2.2.4 Programmerosion

Unter Programmerosion wird eine "Neue Selbständigkeit" verstanden, sie drückt eine geschäftsseitige Erosion aus - die Teileinheiten leiten sich selbst und werden entweder aufgegliedert, ausgegliedert, ausgelagert, abgegeben, aufgegeben oder als Center geführt. Hierarchische Strukturen werden durch Kooperationen oder Assoziationen selbständiger Unternehmen in Sinne von "Konsortien" oder Allianzen" abgelöst. Projektorganisation und Gruppenarbeit ersetzen durchgängige Strukturen. Mitarbeiter übernehmen Elemente unternehmerischer Verantwortung und organisieren ihren Arbeitszusammenhang selbst.²⁹

Die Entwicklung führt vom Großunternehmen über Profit- oder Cost-Center zum Investment-Center und schließlich über eine Holding zum Börsengang (Kapitalgewinnung), schlußendlich also in eine Teilung in kleine selbständige Unternehmen.

²⁶ vgl. Hirn/Schmalholz (1999), S. 64ff.

²⁷ vgl. Benkert/Michel, S. 16f. und Reiß (1996b), S. 12f.

²⁸ vgl. Reiß (1998a), S. 30

²⁹ vgl. Reiß (1998a), S. 20ff.

Die Mitarbeiter im Neuen Mittelstand kommen also nicht wie im eigentlichen Mittelstand aus dem Bildungssystem oder der Arbeitslosigkeit sondern aus sich auflösenden Großunternehmen. Dies wiederum schafft ganz andere Voraussetzungen. Werden vier mögliche Wege der Dezentralisierung von Großunternehmen vorgestellt:

- Aufgabe eines Geschäftsfeldes und anschließende Neubesetzung im Rahmen einer Existenzneugründung
- Aufgliederung in halbautonome interner Center
- Ausgliederung in Form von autonomen Tochtergesellschaften
- Abgabe an ein anderes Großunternehmen, das darin seine Kernkompetenz sieht und sich dann dezentralisiert.

Bei jeder dieser Wege entstehen aus dem bisherigen Großunternehmen mehrere kleine Einheiten, welche sich dann durch Autarkisierung bzw. Autonomisierung bis zur vollständigen Unabhängigkeit zu Unternehmen des Neuen Mittelstands entwickeln.

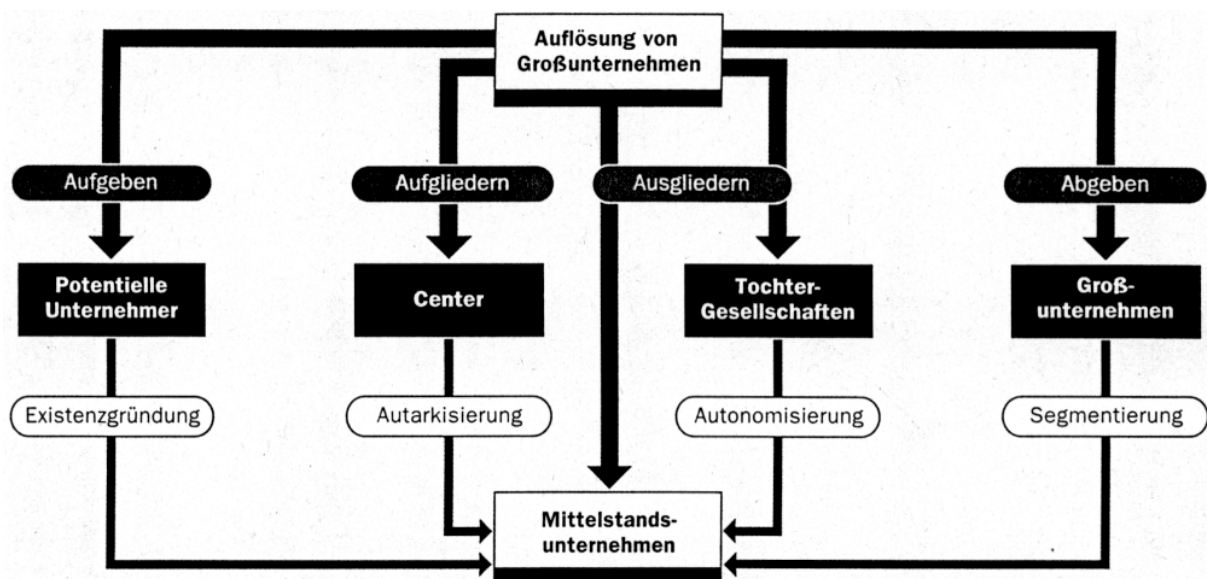


Abbildung 2: Die Neue Dezentralisierung³⁰

Das Outsourcing von Funktionen kann als externe Flexibilisierungsstrategie verstanden werden, bei dem interne Mitarbeiter durch externe Zulieferer ersetzt werden.³¹ Dadurch sollen Entscheidungsabläufe verkürzt, Kreativität ins Haus geholt werden und Leistungserstellungskosten und Fixkosten gesenkt werden.³² In stagnierenden Märkten ist Outsourcing reaktiv, also auf Anpassung bestehender Strukturen ange-

³⁰ aus Reiß (1997b), S. 116

³¹ vgl. Sydow (1993), S. 105ff.

³² vgl. Benkert/Michel (1999) S. 15

legt, in wachsenden Märkten proaktiv. Nachteile des Outsourcings sind die in manchen Märkten schwierig zu rekrutierenden Fachkräfte und der Verlust des Entwicklungs-Know-hows (neben technologischen Erfahrungen auch kundenbezogene Kenntnisse), welche die Kosten- und Geschwindigkeitsvorteile des Outsourcings u.U. überkompensieren können.

3. Netzwerkmanagement interorganisationaler Beziehungen

Zum Thema Netzwerkmanagement soll im Rahmen dieser Arbeit speziell auf die möglichen Formen im Neuen Mittelstand eingegangen werden, es sollen aber dennoch auch Randbereiche mit abgedeckt werden.

3.1 Entstehung eines interorganisationalen Netzwerks

Die folgende Abbildung soll die Stationen eines eroierenden Unternehmens auf dem Weg in einen Neuen Mittelstand und in eine Netzwerkstruktur aufzeigen:

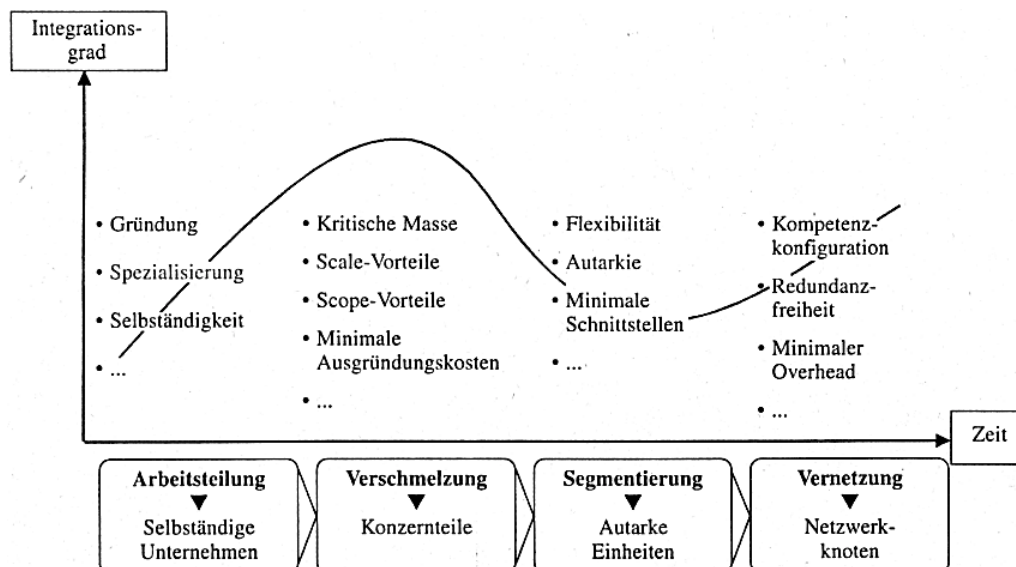


Abbildung 3: Stationen auf dem Weg zur Netzfähigkeit³³

Angesichts betriebspolitischer Dilemmas ist ein organisatorischer Wandel nicht leicht anzustoßen und am Leben zu halten. Daneben müssen auch die betriebspolitischen Blockierungen der alten Akteurskonstellation überwunden werden können. Die folgenden vier Faktoren tragen dazu bei, dieses Problem in den Griff zu bekommen:³⁴

- Unternehmenskrisen wirken als Ferment für die Entstehung neuer Konzepte und zur Hebung der Durchsetzungschancen

³³ aus Reiß (1998a), S. 75

³⁴ vgl. Faust u.a. (1994), S. 138

- Herausbildung eines starken initiiierenden und vorantreibenden Zentrums im oberen Management
- Rolle neuer Leitbilder effizienter Organisation mit Orientierungs- und Legitimationsfunktion
- Herausbildung neuer Koalitionen von Akteuren bzw. Akteursgruppen.

Das Unternehmensnetzwerk ist eine äußerst komplexe Form institutioneller Arrangements. Es ist gleichzeitig Markt, hierarchische Struktur, Informationsnetz, produktives soziales System, politische Struktur, "Clan" sowie ein auf die Wertsteigerung des Ganzen und aller Mitglieder ausgerichtetes System von interaktiven und komplementären Kernkompetenzen.³⁵ Die Netzwerkstruktur des Neuen Mittelstandes besteht aus Interorganisationsbeziehungen. So werden alle Beziehungen bezeichnet, die zwei oder mehr Organisationen miteinander unterhalten. Dabei kommt es nicht darauf an, ob diese Beziehungen als eher marktlich, hierarchisch oder sogar netzwerkförmig charakterisiert werden können.³⁶

3.2 Aufgaben der Führung

Um die intensive, bilaterale Kommunikation mit den oft weit entfernten Partnern zu gewährleisten und die gemeinsamen Aufgaben in den vernetzten Organisationsstrukturen bewältigen zu können, werden Führungskräfte immer mehr zu sog. "Networkern". Sie müssen mit Kollegen und externen Partnern des Netzwerks intensiv kooperieren, die persönlichen Beziehungen ständig pflegen und sich um eine Netzwerkbildung bemühen. Mit einem Netzwerk werden Einflüsse ausgeübt, Interessen durchgesetzt und Ressourcen für die zukünftige Machtausübung gesichert.³⁷ Das Management interorganisationaler Beziehungen hat vier basale Funktionen wahrzunehmen: Selektion, Regulation, Allokation und Evaluation. Mit der Wahrnehmung dieser Funktionen sind rekursiv bestimmte, für das Management charakteristische Grundprobleme verbunden, wie etwa das Problem der Reproduktion der Beziehungen in Zeit und Raum, der Koordination prinzipiell polyzentrischer Systeme und der Bewältigung von Spannungsverhältnissen, wie z.B. dem von Autonomie und Abhängigkeit. Durch den Einsatz von IuK-Netzwerken werden Informationen leichter verfügbar und die Kommunikation vereinfacht. Dies kann eine Bewegung hin zu offene-

³⁵ vgl. Hinterhuber/Stahl (1996), S. 111

³⁶ vgl. Sydow/Windeler (1994), S. 2ff.

³⁷ vgl. Sydow (1995), S. 1624f.

ren Strukturen auslösen, die das Management nicht hemmen sollte, sondern auch über Unternehmensgrenzen hinweg mitgestalten und gezielt nutzen sollte.³⁸

Die Grenzen und Probleme einer Führung in Netzwerkorganisationen lassen sich besonders bei Machtkonflikten erkennen. Die Netzwerkakteure streben nach Autonomie und Föderalismus und prallen so mit ihren Vorstellungen auf das zentralistisch orientierte Selbstverständnis der Führung. Folglich kann die den einzelnen Netzwerkunternehmen gewährte Autonomie niemals absolut sein, sie wird immer eine relative Autonomie sein.³⁹

3.3 Organisation von Netzwerken

Solange die formale Abnabelung von der Mutter nicht vollständig vollzogen ist, kommen Hierarchie-Abhängigkeiten im Konzern hinzu, denen die Center bzw. Tochterunternehmen unterliegen.⁴⁰ Flache Hierarchien dagegen erlauben schnelle Entscheidungen nach dem Motto "Heute wird entschieden, morgen wird umgesetzt."⁴¹ Ein Weg, mit der steigenden Komplexität umzugehen, kann darin bestehen, Kontrollmechanismen wegfallen zu lassen, und die Organisationsstruktur aus der Selbstabstimmung der Organisationsmitglieder erwachsen zu lassen.⁴² Hier gibt es keine Hierarchieebenen, es entstehen je nach Anforderung neue Beziehungsmuster. Man muß also zwischen unwillkommener und erwünschter Selbstorganisation unterscheiden. Dank unternehmensweiter Flexibilität bietet die erwünschte Selbständigkeit Synergieeffekte, weil die Organisationsmitglieder nicht länger an einschränkende Hierarchien gebunden sind, sondern frei nach ihren individuellen Fertigkeiten und Absichten arbeiten.⁴³ Oft werden auch Anforderungen an die kognitive Leistungsfähigkeit sozio-technischer Systeme extrahiert, um Erkenntnisse für das Design von Netzwerkorganisationen zu gewinnen.⁴⁴

3.4 Partnerschaft

Die Zugehörigkeit zu Netzwerken bedeutet einen hohen Wert von sozialen Verbindungen innerhalb und außerhalb der Organisation, deren Erfolg und Beständigkeit von der Einhaltung bestimmter Regeln der Zusammenarbeit abhängt. Wichtig hierbei

³⁸ vgl. Klein (1996), S. 180

³⁹ vgl. Weber (1994), S. 290f.

⁴⁰ vgl. Mueller (1986), S. 73ff.

⁴¹ vgl. Hirn (1999), S. 64 und Scheer u.a. (1998), S. 4ff.

⁴² vgl. Scheer u.a. (1998), S. 29

⁴³ vgl. Richter (1995), S. 28

⁴⁴ vgl. Bellmann/Mildenberger (1996), S. 143ff.

ist die Frage des Aufbaus von Vertrauen und die Pflege zwischenmenschlicher Beziehungen in einer globalen Arbeitswelt.⁴⁵

Es geht darum, richtige Netzwerkpartner zu finden, da diese über Erfolg und Mißerfolg des Netzwerks bestimmen. Vor der Suche nach geeigneten Partnern muß sich das Unternehmen über Kooperationsgegenstand, Ziele, Inhalte, Zeitbezug, Ausmaß und Zielmarkt der potentiellen Zusammenarbeit im Klaren sein.⁴⁶ Weiterhin sollte eine eigene Stärken-Schwächen-Analyse betrieben werden, um eine komplementäre Ergänzung der Fähigkeiten, des Know-hows und der Ressourcen des Verbunds zu erreichen.⁴⁷ Mit diesen Informationen läßt sich ein Partner-Anforderungsprofil generieren, das dem Negativ der eigenen Stärken und Schwächen entsprechen sollte, womit sich in allen Bereichen Vorteile gegenüber der Konkurrenz erzielen lassen. Neben den sachlichen Anforderungen wie Finanzlage, Marktposition, Management- und Technologie-Know-how, Qualifikation des Personals und der Sachmittel sollten auch Kultur, Mentalität und persönliche Übereinstimmungen mit in die Entscheidung einfließen.⁴⁸ Die Suche nach dem Partner kann dann analog zu einer Personalsuche durchgeführt werden, also z.B. über persönliche Beziehungen, Bekanntschaften, Unternehmensberatern und Inseraten oder aber auch in (internationalen) Kooperationsnetzen, -datenbanken, -börsen oder -veranstaltungen.⁴⁹

Wichtig ist die Motivation der Partner, was vor allem durch eine Erhöhung des Handlungsspielraums und der leistungsgebundenen Entlohnung erreicht werden kann. Die Bindung zum Netzwerk stellt auch für viele Netzwerkpartner eine Motivation dar, weil das Netzwerk Sicherheit bietet. Allerdings nur so lange, wie eine vom Netzwerk geforderte Leistung erbracht wird, dieser Umstand führt natürlich zu weiteren Motivationschüben.

Die Emanzipation des Tochterunternehmens muß kontinuierlich vorangetrieben werden, um eine mündige und eigenständige neue Unternehmung zu schaffen, die sich auch auf dem externen Markt behaupten kann. Probleme könnte es im Zusammenspiel zwischen Mutter- und Partner-Vernetzung des jungen Unternehmens geben, weil es beide Interessen vertreten muß, um in ein funktionierendes Netzwerk hineinwachsen zu können.

⁴⁵ vgl. Reichwald u.a. (1996), S. 40f.

⁴⁶ vgl. Frank (1994), S. 153ff.

⁴⁷ vgl. Zimmermann (1998), S. 34

⁴⁸ vgl. Rumer (1994), S. 41ff.

⁴⁹ vgl. Frank (1994), S. 154f. und Holz/Hippe (1996), S. 239ff.

3.5 IuK-Technologie in Netzwerken

Etwa gleichzeitig mit der Ausweitung von Unternehmensnetzwerken sind Informationssysteme und Telekommunikationsstrukturen geschaffen worden, die die Abwicklung von Geschäftstransaktionen zwischen Unternehmen unterstützen.⁵⁰ Diese zwischenbetrieblich genutzten Informationssysteme, sog. Interorganisationssysteme (IOS), bei denen es vor allem um die gemeinsame Nutzung von Informationen sowie um den Austausch von geschäftsbezogenen Nachrichten (EDI) geht, stehen hier im Vordergrund.⁵¹

IOS unterstützen aufgrund ihrer strukturellen Merkmale und Anforderungen insbesondere netzwerkartige, häufig kooperative Organisationsformen. Sie bilden gewissermaßen eine Plattform der Zusammenarbeit, die bei der gemeinsamen Ausgestaltung des technischen Systems beginnt und in der Folge in Richtung einer effizienteren Koordination und Integration der jeweiligen Geschäftstätigkeiten erweitert werden kann. Die informationstechnische Entwicklung stellt eine wichtige Voraussetzung zur Schaffung von Unternehmensnetzwerken dar, da sie die Entwicklung von Netzwerken fördern und eine Weiterentwicklung von elektronischen Hierarchien hin zu Netzwerken ermöglichen. Strukturänderungen des IuK-Netzwerks können eine Eigendynamik entwickeln, die der Kontrolle der einzelnen Spieler wegen derer nur begrenzten Einflußmöglichkeiten weitgehend entzogen sind.⁵²

Ein wichtiger Bestandteil von Netzwerkbeziehungen ist ein interorganisationales Informationssystem, das vom fokalen⁵³ Unternehmen zentral gesteuert wird. Den dem Netzwerk angehörenden sonstigen Unternehmen verbleibt trotz ihrer rechtlichen Selbständigkeit kaum eine Wahl. Eine zentrale Instanz wird aber meist benötigt, um das System koordinieren zu können. Die Macht- und Einflußstruktur wird durch die Einführung eines solchen Systems normalerweise nicht verändert, allenfalls durch den Technikeinsatz zementiert. Ein vielleicht zur erfolgreichen Nutzung eines Informationssystems erforderlicher kultureller Wandel dürfte sich innerhalb einer Region noch schwieriger realisieren lassen, als innerhalb einzelner Organisationen.⁵⁴

Die öffentlichen und betrieblichen Befassungen mit dem Thema Telearbeit und Telekooperation⁵⁵ vollziehen sich parallel zu einer noch nicht dagewesenen Beschleunigung innerhalb eines tiefgreifenden Modernisierungsprozesses alter Strukturen. In

⁵⁰ vgl. Reichwald u.a. (1996), S. 41f.

⁵¹ vgl. Klein (1996), S. 159

⁵² vgl. Klein (1996), S. 160f. und S. 170ff.

⁵³ (lat.) den Fokus betreffend

⁵⁴ vgl. Sydow (1993), S. 49f.

⁵⁵ Def. laut Schröter (1996), S. 55: "Koordinierungs-, Kommunikations- und Organisationsform zur Realisierung einer funktionsgerechten, effizienten Arbeitsteilung zwischen räumlich und zeitlich getrennten Arbeitsplätzen in und zwischen Unternehmen"

Frage kommen allerdings nur eigenständige und in Eigenverantwortung durchführbare Tätigkeiten, die konkrete, meßbare Ergebnisse haben und die ohne Beeinträchtigung des Betriebsablaufs bei eingeschränktem unmittelbarem Kontakt zum Betrieb verlagert werden können. Bei nicht-abhängiger, selbständiger Telearbeit kommen allerdings die zuvor beschriebenen Probleme mit der Scheinselbständigkeit wieder auf, ein derartiges eigenunternehmerisches Handeln läßt sich nicht durch Tarifverträge oder Rahmenvereinbarungen beschreiben.⁵⁶ Hier besteht noch viel von den Tarifpartnern und der Sozialpolitik zu klärender Handlungsbedarf.

4. Netzwerkkompetenz als Erfolgsfaktor im Neuen Mittelstand

Der Neue Mittelstand wird schon mit seiner Entstehung in ein Netzwerk "hineingeboren", Ausgangspunkt der Entwicklung bilden zentralistisch organisierte Großunternehmen, woraus dann Unternehmen im Unternehmen entstehen. Diese Segmentierung lockert den unternehmensinternen Verbund, die Segmente können beliebig klein, bis hin zu einzelnen Mitarbeitern werden. Diese Netzwerke gilt es nun zu koordinieren und zu optimieren. Die Führung eines Netzwerkes bedarf einer Netzwerkkultur, in der strategisches und operatives Denken und Handeln in allen Knoten des Netzwerkes mit einer organisatorischen, auf die kontinuierliche Erneuerung der Kernkompetenzen gerichteten Introspektion⁵⁷ verknüpft ist.⁵⁸

4.1 Probleme bei der Netzwerkentstehung

Für den Wandel zu einem Unternehmertum in Netzwerken ist viel Veränderungsarbeit zu leisten. Hierzu muß sowohl bei den Ausgründern als auch bei den Gründern ein großes Maß an Veränderungskompetenz vorhanden sein.⁵⁹ Die Ausgründung kann durch eine Vielzahl von Barrieren behindert werden, im Einzelnen sind dies staatliche Regelungen, Überkapazitäten, Widerstände des Personals, ein potentieller Imageverlust, ein möglicher Synergieverlust, stille Reserven, Autarkiekosten, Machtverluste und nicht zuletzt durch die Ausgründungskosten selbst. Die Gründung eines Unternehmens birgt ebenfalls Risiken. Hierzu zählen staatliche Regelungen, Bevormundung durch den Ausgründer, Größendefizite, blockierte Märkte, Konkurrenz mit dem Ausgründer, hohe Fixkosten, mögliche Motivationsdefizite, die Risikobelastung und natürlich die Gründungskosten. Eine weitere Barrierenart, welche die Entstehung

⁵⁶ vgl. Schröter (1996), S. 56ff.

⁵⁷ (lat.) [Psych.] Selbstbeobachtung

⁵⁸ vgl. Hinterhuber/Stahl (1996), S. 111f.

⁵⁹ vgl. Krebs/Rock (1994), S. 337ff.

des Neuen Mittelstandes behindert, sind Kooperationsbarrieren. Zu ihnen gehören das Autonomie- und Autarkiestreben sowie der Egoismus aller Beteiligten.⁶⁰

Die Netzwerkgebilde im Neuen Mittelstand sind keineswegs selbstoptimierende und pflegeleichte Gebilde. Sie verlangen allen Beteiligten ein hohes Maß an Netzwerkkompetenz ab. Diese teilt sich in Segmentierungs-, Vernetzungs- und Infrastrukturkompetenz. Ein Kompetenzaufbau im Netzwerk ist also vonnöten, um die Spielregeln, die doch deutlich sowohl von denen für Einzelkämpfer als auch denen für bilateralen Kooperationen zwischen Verbündeten abweichen, einhalten zu können.⁶¹

Unternehmensnetzwerke enthalten sowohl marktliche als auch hierarchische Elemente, streng genommen sind sie zudem keine Alternative zur Hierarchie. Vielmehr nutzen Netzwerkunternehmungen hierarchische Strukturen nicht nur zur Koordination der internen Aktivitäten, sondern auch zur Koordination der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit. Dies wird bei strategischen Netzwerken besonders deutlich.⁶²

4.2 Segmentierung des Unternehmens

Dezentrale Strukturen fördern zwar die Innovationsfähigkeit, können aber die kosten-
seitige Wettbewerbsfähigkeit behindern.⁶³ Bei der Segmentierung geht es im einzelnen um folgende Optimierungsprobleme:⁶⁴

- optimale bzw. kritische Größe der Segmente
- optimale Verflechtung zwischen den Segmenten
- optimierte Kostenstrukturen

Derartigen Fehlentwicklungen kann mit Methodenkompetenzen in den einzelnen Segmentierungssparten, im Rechnungswesen und auf juristischem Gebiet entgegengewirkt werden. Sobald sich ein Unternehmen in ein Netzwerk eingliedern will, muß es sich von einem Teil seiner mühsam aufgebauten Autarkie verabschieden, soweit andere Netzwerkmitglieder diese Fähigkeiten besser beherrschen. Aus den funktionalen Vorteilen lassen sich Kostenvorteile durch die Vermeidung von Doppelarbeiten erzielen.⁶⁵

4.3 Vernetzung der Teileinheiten

Große Herausforderungen wie die Globalisierung und das Systemgeschäft lassen sich von Unternehmen der Größe eines Mittelständlers nur zusammen mit Partnern

⁶⁰ vgl. Reiß (1998a), S. 49ff.

⁶¹ vgl. Reiß (1998a), S. 53f.

⁶² vgl. Sydow (1993), S. 102

⁶³ vgl. Reiß (1998a), S. 46

⁶⁴ vgl. Reiß (1998a), S. 55

⁶⁵ vgl. Faust u.a. (1994), S. 61ff.

bewältigen. Daher wird auf breiter Ebene Kooperationskompetenz aufgebaut, spezifische Spielregeln sind aber zum Zusammenspiel notwendig, besonders die relative Offenheit. Sie bedeutet aber auch eine "Nicht-Abschließbarkeit" gegenüber unerwünschten Eindringlingen, denn organisatorische Schutzwälle oder Aufnahmeprüfungen sind praktisch nicht durchführbar.⁶⁶ Daraus lassen sich folgende Konsequenzen ableiten:⁶⁷

- Jeder Teilnehmer repräsentiert ein trojanisches Pferd
- Netzwerke sind nicht eindeutig abgrenzbar
- Netzwerkmanagement muß sowohl zwischen den Wertschöpfungspartnern wie auch zu einem Pool von potentiellen und ehemaligen Partnern stattfinden.
- In Netzwerken kann bewußt Wettbewerb veranstaltet werden (Koopkurrenz).
- Netzwerke stellen von Hause aus Mißtrauensorganisationen und keine Vertrauensorganisationen dar.

Der Neue Mittelstand ist durch seine Verbindung zur Mutter prinzipiell schon an das Wirtschaften in Netzwerken gewohnt, dadurch kann die Entstehung aber auch wie eine Scheinselbständigkeit wirken. Die Mutterbindung stellt hier sowohl einen Unterstützungs- als auch einen Kontrollmechanismus dar.

Mit der Restrukturierung unternehmensübergreifender Zusammenarbeit verändern sich die Macht- und Abhängigkeitsbeziehungen zwischen und in den Unternehmen. "Autonomie" und "Kontrolle" oder "Markt" und "Hierarchie" werden in den entstehenden Netzwerken zu einem neuen Koordinations- und Steuerungsmechanismus verbunden und bilden ein neues versachlichtes Herrschaftsmuster.⁶⁸

4.4 Infrastruktur im neuen Netzwerk

Die Fähigkeit zur bedarfsgerechten und effizienten Bereitstellung der benötigten Infrastruktur bezeichnet man als Infrastrukturkompetenz. Service-Infrastrukturen lassen sich anhand der funktionellen, institutionellen, personellen und instrumentellen Perspektiven untersuchen. Das Spektrum der Infrastruktur-Dienste setzt sich einerseits aus einer Gruppe konventioneller Dienste (organisatorische, juristische und steuerbezogene Dienste, Finanz-, Technologie- und Personaldienste) zusammen und andererseits aus spezifischen Querschnittsdiensten (Strategieunterstützung, Risk-Management, Koordination und Standortmanagement).⁶⁹

⁶⁶ vgl. Reiß (1998a), S. 57f.

⁶⁷ vgl. Reiß (1998a), S. 58f.

⁶⁸ vgl. Sauer/Döhl, (1994), S. 258ff.

⁶⁹ vgl. Reiß (1998a), S. 61ff.

Die heutigen Infrastrukturen sind auf die Förderung des klassischen Mittelstands zugeschnitten und eignen sich nicht für die neuen Mittelständler, die in Netzwerken agieren.⁷⁰ Beispielsweise werden bei ausgründenden Unternehmen die verfügbaren Kompetenzen und finanziell bedeutsamen Förderungsinstrumente wie z.B. Auftragsgarantien nicht berücksichtigt. Allerdings kann der Neue Mittelstand die benötigten Infrastruktur-Dienstleistungen von öffentlichen Einrichtungen, privaten kommerziellen Dienstleistern, Ausgründern oder Kooperationspartnern beziehen. Es ist kritisch zu prüfen, ob nicht mehrere Infrastruktur-Funktionen von ein und demselben Dienstleister eingebracht werden können, um eine einheitliche Systemlandschaft herzustellen. Das Zusammenspiel mehrerer Infrastruktur-Dienstleister untereinander benötigt jedoch eine spezifische Vernetzung.⁷¹

Untersuchungen haben ergeben, daß IOS es ermöglichen, alle organisatorischen Formen (seien es Hierarchien, Netzwerke oder Märkte) effizienter und flexibler zu gestalten. Der Technikeinsatz kann so gewählt und gestaltet werden, daß er organisatorische Änderungen unterstützt und Effizienzsteigerungen ermöglicht, ohne dabei die Form der interorganisatorischen Arrangements zu determinieren.⁷²

5. Fazit und Ausblick

Erst durch eine Kombination der Segmentierungs-, Vernetzungs- und Infrastrukturkompetenzen in einem Kompetenz-Mix lassen sich die Probleme des Netzwerkmanagements in den Griff bekommen und lösen. Wichtig innerhalb eines Netzwerks ist die zentrale Koordinationsstelle, die nicht ausgelastete Kapazitäten unter den Mitgliedern vermittelt. Damit können die Gemeinkosten- und die Fixkostenproblematik in den Griff bekommen werden.

Der Erfolg einer Dezentralisation von bürokratieanfälligen Großunternehmen hängt entscheidend vom Timing der Restrukturierungsmaßnahmen ab.⁷³ Sie muß zum richtigen Zeitpunkt vorgenommen werden und vor allem rechtzeitig, um die Dezentralisierung nicht als letzte Möglichkeit zur Rettung des Unternehmens verwenden zu müssen, die dann mit großer Wahrscheinlichkeit zum Scheitern verurteilt wäre.

Alle Auflösungsvorhaben stehen grundsätzlich im Verdacht, daß sich die kränkelnde Konzernmutter hiermit auf Kosten der Lebensfähigkeit ihrer ausgegliederten oder ausgelagerten Bereiche vitalisieren will. Die neu gegründeten Unternehmen benötigen dagegen nicht weniger, sondern mehr eigene Manpower, denn nach der Abna-

⁷⁰ vgl. Reiß (1996b), S. 122

⁷¹ vgl. Reiß (1998a), S. 71

⁷² vgl. Klein (1996), S. 160

belung von der Mutter können und wollen sie nun nicht mehr auf deren Overhead zurückgreifen.⁷⁴ Das Downsizing von Unternehmen repräsentiert für viele eine Arbeitsplatzvernichtung ohne Wertsteigerung. Jedoch kommt es im Falle einer Verschlankung über Konzentration und Straffung zu einer Verringerung der Unternehmensgröße bei gleichzeitiger Wertsteigerung.⁷⁵ Bei einer Dezentralisation in flexible Einheiten bleibt schließlich die Unternehmensgröße erhalten. Ein großes Netzwerk sichert zudem Arbeitsplätze und hat gleichzeitig eine Wertsteigerung zur Folge.⁷⁶

Die Neuen Mittelständler müssen lernen, sowohl mit der Mutterbindung als auch mit den Netzwerkeinbindungen zu leben, denn diese Bindungen stehen einerseits für Unterstützung, Förderung und Hilfestellung, andererseits aber auch für Behinderung, Gefährdung und Bevormundung.

⁷³ vgl. Mueller (1986), S. 93ff.

⁷⁴ vgl. Reiß (1998a), S. 32f.

⁷⁵ vgl. Krebs/Rock (1994), S. 329f.

⁷⁶ vgl. Reiß (1998a), S. 41f.

Literaturverzeichnis

- Balling, R. (1998), Kooperation - Strategische Allianzen, Netzwerke, Joint Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis, 2. Auflage, Frankfurt am Main, 1998
- Bellmann, K. und Hippe, A. (Hrsg.), Management von Unternehmensnetzwerken: interorganisationale Konzepte und praktische Umsetzung, Wiesbaden, 1996
- Bellmann, K. und Mildenerger, U. (1996), Komplexität und Netzwerke, in: Bellmann, K. und Hippe, A. (Hrsg.), Management von Unternehmensnetzwerken: interorganisationale Konzepte und praktische Umsetzung, Wiesbaden, 1996
- Benkert, W. und Michel, L. P. (1999), Neue Selbständige in der Medienbranche: Ein Modellfall für den Dienstleistungssektor?, Arbeitsbericht Nr. 138 der Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg, Stuttgart 1999
- Dieterle, W. und Winckler, E. M. (Hrsg), Gründungsplanung und Gründungsfinanzierung, 2. Auflage, Berlin, 1995
- Faust, M., Jauch, P., Brünnecke, K., Deutschmann, C. (1994), Dezentralisierung von Unternehmen: Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik, herausgegeben von Müller-Jentsch, W. (Hrsg.), München und Mering, 1994
- 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
- Frese, E. (1998), Von der Planwirtschaft zur Marktwirtschaft - auch in der Unternehmung?, in: Scheer, A.-W. (Hrsg), Neue Märkte, neue Medien, neue Methoden - Roadmap zur agilen Organisation, Heidelberg, 1998, S. 77-92
- Gregor, C. (1995), Franchising, in: Dieterle, W. und Winckler, E. M. (Hrsg), Gründungsplanung und Gründungsfinanzierung, 2. Auflage, Berlin, 1995
- 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
- Hirn, W. und Schmalholz, C. G. (1999), Fit mit Fun, in: Manager Magazin, 6/1999, 29 Jahrgang, S. 63-80
- Holz, A. und Hippe, A. (1996), Steuergestaltungsmöglichkeiten in grenzüberschreitenden Unternehmensnetzwerken, in: Bellmann, K. und Hippe, A. (Hrsg.), Ma-

- agement von Unternehmensnetzwerken: interorganisationale Konzepte und praktische Umsetzung, Wiesbaden, 1996, S. 237-268
- Kieser, A., Reber, G., Wunderer, R. (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, 2. Auflage, Stuttgart, 1995
- Klein, S. (1996), Informationstechnologie und Unternehmensnetzwerke, in: Bellmann, K. und Hippe, A. (Hrsg.), Management von Unternehmensnetzwerken: interorganisationale Konzepte und praktische Umsetzung, Wiesbaden, 1996, S. 157-190
- Krebs, M. und Rock, R. (1994), Unternehmensnetzwerke - eine intermediäre oder eigenständige Organisationsform?, in: Sydow, J. und Windeler, A. (Hrsg.), Management internationaler Beziehungen - Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik, Opladen, 1994, S. 322-345
- Mertens, P. und Faisst, W. (1996), Virtuelles Unternehmen - Eine Organisationsstruktur für die Zukunft?, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Heft 6, 1996, S. 280-285
- Mueller, R. (1986), Betriebliche Netzwerke: kontra Hierarchie und Bürokratie, Freiburg im Breisgau, 1986
- Picot, A., Reichwald, R. und Wigand, R.T. (1998), Die grenzenlose Unternehmung - Information, Organisation und Management, 3. Auflage, Wiesbaden, 1998
- Reichwald, R., Höfer, C. und Weichselbaumer, J. (1996), Erfolg von Reorganisationsprozessen: Leitfaden zur strategieorientierten Bewertung, herausgegeben von Hans-Ulrich Küpper, Stuttgart, 1996
- Reiß, M. (Hrsg.), Der neue Mittelstand: Start-up-Unternehmer in agilen Netzwerken, Frankfurt am Main, 1998
- Reiß, M. (1996a), Grenzen der grenzenlosen Unternehmung - Perspektiven der Implementierung von Netzwerkorganisationen, in: Die Unternehmung, Heft 3, 1996, S. 195-206
- Reiß, M. (1996b), Mit Netzwerkkompetenz zu virtuellen Strukturen, in: Gablers Magazin, Heft 11-12, 1996, S. 12-15
- Reiß, M. (1997a), Mehr Innovationsfähigkeit durch den Neuen Mittelstand, Arbeitspapier des Lehrstuhls für ABWL und Organisation der Universität Stuttgart, Stuttgart, 1997
- Reiß, M. (1997b), Ein neuer Mittelstand entsteht, in: Harvard Business Manager, 4/1997, S. 115-122

- Reiß, M. (1998a), Der Neue Mittelstand, in: Reiß, M. (Hrsg.), Der neue Mittelstand: Start-up-Unternehmer in agilen Netzwerken, Frankfurt am Main, 1998, S. 11-95
- Reiß, M. (1998b), Mythos Netzwerkorganisation, in: Zeitschrift Führung und Organisation, Heft 4, 1998, S. 224-229
- Richter, F.-J. (1995), Die Selbstorganisation von Unternehmen in strategischen Netzwerken: Bausteine zu einer Theorie des evolutionären Managements, Frankfurt am Main, 1995
- Rumer, K. (1994), Internationale Kooperationen und Joint Ventures - Standortvorteile nutzen, neue Märkte und Technologien erschließen, Wiesbaden, 1994
- Sauer, D. und Döhl, V. (1994), Kontrolle durch Autonomie - Zum Formwandel von Herrschaft bei unternehmensübergreifender Rationalisierung, in: Sydow, J. und Windeler, A. (Hrsg.), Management internationaler Beziehungen - Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik, Opladen, 1994, S. 258-274
- Scheer, A.-W. (Hrsg.), Neue Märkte, neue Medien, neue Methoden - Roadmap zur agilen Organisation, Heidelberg, 1998
- Scheer, A.-W., Borowsky, R und Markus, U. (1998), Neue Märkte - neue Medien - neue Methoden: Roadmap zur agilen Organisation, in: Scheer, A.-W. (Hrsg.), Neue Märkte, neue Medien, neue Methoden - Roadmap zur agilen Organisation, Heidelberg, 1998, S. 3-31
- Scholz, C. (1997), Strategische Organisation: Prinzipien zur Vitalisierung und Virtualisierung, Landsberg/Lech 1997
- Schröter, W. (1996), Telearbeit und Telekooperation - Veränderungen in Arbeitswelt und Betrieb, in: HMD Heft 188, 33. Jahrgang, März 1996, S. 54-62
- Seghezzi, H. D. (Hrsg.), Ganzheitliche Unternehmensführung: Gestaltung, Konzepte und Instrumente, Stuttgart, 1997
- Sydow, J. und Windeler, A. (Hrsg.), Management internationaler Beziehungen - Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik, Opladen, 1994
- Sydow, J. und Windeler, A. (1994), Über Netzwerke, virtuelle Integration und Interorganisationsbeziehungen, in: Sydow, J. und Windeler, A. (Hrsg.), Management internationaler Beziehungen - Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik, Opladen, 1994, S. 1-21
- Sydow, J. (1993), Strategische Netzwerke - Evolution und Organisation, Wiesbaden 1993

- Sydow, J. (1994), Franchisingnetzwerke - Ökonomische Analyse einer Organisationsform der Dienstleistungsproduktion und -distribution, in: ZfB - Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Heft 1, 64. Jahrgang, 1994, S. 95-113
- Sydow, J. (1995), Netzbildung und Kooptation als Führungsaufgabe, in: Kieser, A., Reber, G., Wunderer, R. (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, 2. Auflage, Stuttgart, 1995, S. 1622-1635
- 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 interorganisationeller 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
- Wöhe, G. (1996), Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 19. Auflage, München 1996
- Zimmermann, S. (1998), Kooperation über Unternehmensnetzwerke: Strategische Netzwerke als Chance, in: Gablers Magazin, Heft 6-7, 1998, S. 32-35