



Vertrauen und Marktwirtschaft

**Die Bedeutung von Vertrauen beim Aufbau
marktwirtschaftlicher Strukturen in Osteuropa**

Jörg Maier (Hrsg.)

forost Arbeitspapier Nr. 22
Mai 2004



Forschungsverbund Ost- und Südosteuropa (forost)

Redaktion: Helga Schubert

ISBN 3-9809264-6-X

ISSN 1613-0332

© **forost, München**

Abdruck oder vergleichbare Verwendung von Arbeiten des Forschungsverbunds Ost- und Südosteuropa ist auch in Auszügen nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung der Geschäftsstelle gestattet.



Inhaltsverzeichnis	Seite
Vorwort.....	5
1. Vertrauen und Unternehmertum im Ost-West-Vergleich..... <i>Friederike Welter</i>	7
2. Analyse und Bewertung regionaler Netzwerke in Westböhmen und Südungarn..... <i>Patricia Schläger-Zirlik</i>	19
3. Die Rolle des Vertrauens, der Sozialbeziehungen und informellen Netzwerke in verschiedenen Transformationsländern <i>Klaus Roth / Marketa Spiritova</i>	27
4. Vertrauen in Dienstleistungsnetzwerken des Finanzsektors..... <i>Vivien Lo</i>	35
5. Kulturell bedingte Probleme der Personalführung in deutsch- tschechischen Gemeinschaftsunternehmen: Die Rolle des Vertrauens..... <i>Julia Bürger</i>	57
6. Vertrauen und Kontrolle in internationalen Unternehmenskooperationen <i>Torsten M. Kühlmann</i>	67



Vorwort

Vertrauen ist gegenwärtig ein viel diskutiertes Konzept in der Analyse sozioökonomischer Systeme und insbesondere ökonomischer Interaktionsstrukturen. Gerade im Hinblick auf die Herausbildung von Netzwerken, d.h. beim kooperativen Zusammenwirken mehrerer Akteure, scheint gegenseitiges Vertrauen eine wichtige Rolle zu spielen. Diese Notwendigkeit zur Vertrauensbasierten Netzwerkbildung bezieht sich sowohl auf zwischenmenschliche Beziehungen im privaten Bereich als auch auf ökonomische Beziehungen als Antwort und Reaktion auf die fortschreitende Globalisierung. D.h., es laufen zwei gegenläufige Prozesse parallel ab: globale Vernetzung einerseits und andererseits die Herausbildung kleiner individueller und hochspezialisierter Netzwerke. Doch welche Position nimmt dabei der Faktor Vertrauen tatsächlich ein?

Diese Frage sollte im Rahmen der Tagung „Die Rolle des Vertrauens in der Unternehmensplanung und Regionalentwicklung“, die im Rahmen des *forost*-Forschungsprojekts am 17.12.2003 unter Federführung des Lehrstuhls für Wirtschaftsgeografie, Prof. Dr. J. Maier ausgerichtet wurde, nachgegangen werden. Die sechs, in diesem Tagungsband publizierten und bei der Tagung vorgestellten Forschungsprojekte basieren auf teilweise sehr unterschiedlichen Zugängen zu dem Thema. Drei der Projekte sind bereits abgeschlossen, drei weitere befanden sich zum Zeitpunkt der Tagung noch in der konzeptionellen Phase.

In dem Beitrag *Schläger-Zirlik* (Universität Bayreuth) wird der Zugang zur Vertrauenthematik aus wirtschaftsgeografischer Sicht diskutiert. Institutionen-ökonomisches und soziologisches Begriffsverständnis zur Vertrauenthematik werden hier im Konzept der *embeddedness* vereint. Konkret untersucht werden soll in zwei Untersuchungsräumen in Ungarn und der Tschechischen Republik, inwiefern sich – Vertrauensbasierte – regionale und unternehmerische Netzwerke im Zuge des Transformationsprozesses herausgebildet haben. Einer ganz ähnlichen Fragestellung geht *Welter* (Rheinisch-Westfälisches Wirtschaftsinstitut, Essen) nach, die die Ergebnisse ihrer vergleichenden Untersuchung von KMU-Kooperationen in Russland und Deutschland vorstellt.

Die Beiträge *Roth/Spiritova* (LMU, München) und *BÜRGER* (Universität Regensburg) zeigen, inwiefern Vertrauen in sozialen Netzwerken des Privatlebens in Transformationsgesellschaften (*Spiritova*) eine Rolle spielt und wie es – aus psychologischer Sicht – zu kulturell bedingten Problemen der Personalführung in deutsch-tschechischen Gemeinschaftsunternehmen kommen kann (*Bürger*).

Einen eher ökonomischen Blickwinkel haben die Beiträge von *Kühlmann* (Universität Bayreuth) und *LO* (Fraunhofer-Institut Karlsruhe). Am Beispiel mexikanisch-deutscher Unternehmenskooperationen zeigt Kühlmann, wie sich der Umgang mit Vertrauen und Kontrolle länderspezifisch unterscheidet. Lo thematisiert den Fragenkreis von Vertrauensqualitäten im Investmentbanking – konkret in temporären Netzwerken des Bereichs Mergers & Acquisitions Dienstleistungen.

Zusammenfassend ist offenbar ein komplexes Faktorensystem für Erfolg und Nichterfolg der Geschäftsbeziehungen und damit auch von Vertrauen innerhalb dieser Geschäftsbeziehungen, aber auch für die Qualität des Faktors Vertrauen selbst verantwortlich. Vertrauen ist nicht statisch, sondern ein sich im Zeitverlauf dynamisch wandelndes Element; gerade in Transformationsgesellschaften entwickelt Vertrauen möglicherweise im Zeitverlauf ganz unterschiedliche Qualitäten. Wenngleich die Beiträge in diesem Tagungsband sehr große Parallelitäten sowohl in den methodischen Vorgehensweisen als auch in der Hypothesenbildung beinhalten, werden doch die Unterschiede in der Annäherung an das Phänomen Vertrauen aus den einzelnen Disziplinen heraus deutlich, und dieser differenzierte Blick war auch das Ziel der Tagung.

Rainer Arnold
Regensburg, Mai 2004



1. Vertrauen und Unternehmertum im Ost-West Vergleich

Friederike Welter

1. Der Untersuchungsgegenstand: Warum interessieren wir uns für Vertrauen?

Vertrauen, so die Ausgangshypothese dieses internationalen Forschungsprojektes, beeinflusst sowohl den Umfang von Unternehmertum als auch die konkreten Ausprägungen unternehmerischen Handelns. Dabei differiert Vertrauen zwischen Ländern, Sektoren und Regionen. Dies lenkt den Blick auf die Rolle, die das institutionelle Umfeld für den Aufbau (und die Zerstörung) von Vertrauen spielt bzw. spielen kann, und die Frage nach den Bestimmungsfaktoren von Vertrauen: ist es eher in der Kultur angelegt, zu vertrauen, oder spielen im unternehmerischen Handeln sektorale Einflüsse eine wichtigere Rolle? Im Kontext wirtschaftlicher Transformation gewinnen dabei die externen Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns und das mit ihnen verbundene systemische Vertrauen an Bedeutung. All dies wurde im Rahmen eines internationalen Projektes, das von der VW-Stiftung im Programm „Einheit in der Vielfalt? Grundlagen und Voraussetzungen eines erweiterten Europas“ gefördert wurde, diskutiert und empirisch untersucht. Neben der Forschungsstelle Osteuropa an der Universität Bremen und dem Rheinisch-Westfälischen Institut für Wirtschaftsforschung umfasste diese internationale Kooperation vier weitere Projektteams. Auf der osteuropäischen Seite waren das Prof. Dr. Urve Venesaar von der Technischen Universität Tallinn in Estland und Dr. habil Alexander Chepurenko, Russisches Unabhängiges Institut für Soziale und Nationalitätenfragen in Russland. Auf der westeuropäischen Seite wurde mit Prof. David Smallbone am Centre for Enterprise and Economic Development Research an der Middlesex University Business School in Großbritannien und mit Prof. Dr. Gabi dei Ottati an der Universität Florenz zusammengearbeitet.

Dieser Beitrag behandelt die folgenden Fragen:

- ⇒ Was ist Vertrauen in unternehmerischen Beziehungen?
- ⇒ Welchen Stellenwert hat Vertrauen in verschiedenen Umfeldern?
- ⇒ Wie lässt es sich empirisch erfassen und mit welchen Ergebnissen, z.B. für die Regelung von zwischen- und innerbetrieblichen Beziehungen oder für Beziehungen mit dem unternehmerischen Umfeld (z.B. bei der Inanspruchnahme von Unterstützung)?
- ⇒ Welche Schlussfolgerungen lassen sich aus unseren Forschungen ziehen?

2. Vertrauen und unternehmerisches Handeln aus konzeptioneller Sicht

2.1 Zum Konzept Vertrauen

Vertrauen reduziert Transaktionskosten im unternehmerischen Handeln und hilft dem Unternehmer bei der Bewältigung komplexer und „unvertrauter“ Situationen, da es als Kontrollmechanismus für opportunistisches Verhalten dient bzw. dienen kann. Die Entscheidung, einem anderen Menschen oder einer Organisation Vertrauen zu schenken, beruht zum Teil auf einer auf begrenzter Rationalität basierten und durch Eigeninteressen motivierten Risikokalkulation. Andererseits wird die Vertrauensentscheidung aber auch durch soziale Anreize (z.B. Freundschaft, Gruppenloyalität) und Emotionen motiviert.

Aus Sicht der Neuen Institutionenökonomie spielt Vertrauen eine Rolle als informelle Institution und ergänzt den formellen Institutionenrahmen. Das hier angesprochene Konzept der formellen und informellen Institutionen wurde von Douglass North entwickelt (1990, 1995). Formelle Institutionen, so North, umfassen politische, ökonomische und gesetzliche Regeln und Organisationen, während informelle Institutionen auf Werte, Normen und ungeschriebene Verhaltensregeln hinweisen. Institutionen können unternehmerisches Handeln ermöglichen, aber auch einschränken (dazu Welter 2002, 2003). Beispielsweise üben sowohl formelle Institutionen, wie z.B. ordnungspolitische Rahmensetzungen oder Vermögensrechte, als auch informelle Institutionen, etwa die kulturellen Traditionen einer Gesellschaft, einen erheblichen Einfluss auf Art und Umfang unternehmerischer Aktivitäten aus. Während sich formelle Institutionen relativ leicht modifizieren lassen, findet die Evolution informeller Institutionen erheblich langsamer statt. Ferner sind formelle und informelle Institutionen voneinander abhängig. Daher garantiert eine erfolgreiche Umgestaltung des formellen institutionellen Rahmens allein noch keinen erfolgreichen Transformationsprozess, denn dies kann das kulturell eingebettete unternehmerische Verhalten nicht ändern, sondern allenfalls Verhaltensänderungen anregen.

Das Konzept „Vertrauen“ erwies sich als vielschichtig und komplex. Da Vertrauen aus unterschiedlichen disziplinären Perspektiven – z.B. Soziologie, Politikwissenschaften, Psychologie und Wirtschaftswissenschaften – untersucht worden ist, findet sich in der Fachliteratur keine eindeutige und umfassende Definition (dazu Höhmann/Malieva 2002). Für die Zielsetzung des Projektes als besonders relevant erschien die Analyse verschiedener Vertrauensarten nach Art ihrer Genese. Drei Kategorien wurden entwickelt, die bei der Analyse der empirischen Ergebnisse eingesetzt wurden (hierzu auch Höhmann/Welter, 2004):

- ⇒ *Persönliches Vertrauen* basiert auf eigenen Erfahrungen des Vertrauenden bzw. dem „Vertraut sein“ mit dem Transaktionspartner, setzt also in der Regel mehrfache Geschäftsbeziehungen oder vorherige soziale Kontakte – Freundschaften – voraus. Andererseits kann persönliches Vertrauen auch auf sozialer Ähnlichkeit aufbauen, die sich von spezifischen Eigenschaften des Transaktionspartners (z.B. familiäre oder ethnische Herkunft) ableitet.
- ⇒ *Kollektives Vertrauen* erschließt sich über branchenübliche Normen und Geschäftskonventionen. Der Unterschied zu persönlichem Vertrauen – obwohl konzeptionell und vor allem auch empirisch nicht trennscharf zu fassen – liegt prinzipiell darin, dass kollektives Vertrauen nicht unbedingt eine persönliche Kenntnis des Transaktionspartners oder spezifische persönliche Eigenschaften voraussetzt, sondern auf gruppenorientiertem Verhalten in weiterem Sinne basiert. Beispiele von Vertrauenssignalen, die kollektives Vertrauen reflektieren, sind informelle oder formelle Verhaltensregeln in einem Wirtschaftsverband, einer Branche, oder über informelle Netzwerke vermittelte Reputationseffekte, z.B. in einem bestimmten Sektor oder Ort.
- ⇒ *Institutionelles Vertrauen* wird als weitgehend „unpersönliches“ Vertrauen konzeptionalisiert, das auf gesetzten Ordnungen, Normen und Vorschriften beruht. In diesem Fall wird nicht Personen vertraut, sondern in das Funktionieren eines Systems. Dabei bedeutet institutionelles Vertrauen, dass gesetzliche Schutzmechanismen zur Durchsetzung formaler Regelungen bzw. Verträge (z.B. die Möglichkeit, bei Vertragsbrüchen einen Prozess gegen den Geschäftspartner anzustrengen) nicht nur existieren, sondern auch genutzt werden können. Institutionelles Vertrauen ist somit in einer effizienten Marktwirtschaft unerlässlich, denn es ermöglicht den Akteuren, Transaktionen auch dann abzuwickeln und neue Geschäfte einzugehen, wenn der Geschäftspartner unbekannt ist bzw. nur begrenzte Informationen über ihn vorliegen.

2.2 Design der empirischen Untersuchung

Zu Beginn der empirischen Untersuchung stellte sich die Frage nach der Umsetzung des Konzepts „Vertrauen“ für die Befragung. Angesprochen sind hier zwei grundlegende Probleme: die empirische Methode, Vertrauen zu erheben, und die Fragenformulierungen. In Bezug auf die empirische (Er)Fassbarkeit des Vertrauensphänomens sind grundsätzlich unterschiedliche Wege gegangen worden. Eine Richtung der Vertrauensforschung verfolgt einen spieltheoretischen und experimentell verankerten direkten Ansatz der Vertrauensmessung (dazu auch Kautonen et al., 2004). Dem setzte diese Untersuchung einen umfragebasierten und indirekten Befragungsansatz entgegen. Dieser wird sowohl den Gegebenheiten in Transformationsländern als auch der unternehmerischen Realität in kleinen und mittleren Unternehmen eher gerecht als spieltheoretisch basierte Umfragen. Dabei werden quantitative und qualitative Forschungselemente kombiniert. Während die quantitative Unternehmensbefragung die Beschreibung und Analyse von unternehmerischem Verhalten in verschiedenen Umfeldern erlaubt, erhellen die Fallstudien und Experteninterviews vor allem die institutionelle Verankerung von Vertrauen, dessen Entwicklung und Einfluss auf konkrete Unternehmenshandlungen.

Vertrauen ist jedoch – zumindest partiell – habituelles Verhalten bzw. entwickelt sich aus Routinehandlungen, ohne dass jegliche unternehmerische Handlung objektiv rational kalkuliert sein muss (Smallbone & Lyon 2002, Welter 2003). Bertrand und Mullainathan (2001) weisen darauf hin, dass Individuen nicht unbedingt selbst verstehen, warum sie in bestimmten Situationen so und nicht anders gehandelt haben, geschweige denn dies dem Interviewer vermitteln können. Dazu tritt das Problem der sozialen Erwünschtheit von Antworten. Normen bestimmen das Bild eines gesellschaftlich gewünschten Verhaltens, und gerade in persönlichen Befragungen möchten sich die Interviewten in der Regel nicht als „Normabweicher“ darstellen. Das kann bei direkten Frageformulierungen in der Art von „welche Rolle spielte Vertrauen für die Regelung Ihrer Geschäftsbeziehung?“ dazu führen, dass der Großteil der Befragten dem Vertrauen eine hohe Bedeutung zumisst. Diese Fragen eignen sich demnach eher als Kontrollfragen. Smallbone und Lyon (2002) kommen deshalb zu dem Schluss, dass Vertrauen nur schwer quantitativ messbar ist, vor allem auch mit Blick auf seinen Ursprung und seine Entstehung sowie seine Intensität und Bedeutung für verschiedene Geschäftsbeziehungen. Aus diesem Grund sollten sich quantitative Unternehmensbefragungen vor allem darauf beschränken, Formen und Ausmaß vertrauensbasierter Geschäftsbeziehungen zu erheben.

Dem sind wir in unserer Befragung gefolgt. Relevante Fragen zur Erhebung von vertrauensbasierten Geschäftsbeziehungen in der Umfrage und in den Fallstudien sind die Art der Beziehungen zu Kunden und Lieferanten (Regelmäßigkeit? Bereitschaft zu Kreditgewährung?), Auswahlkriterien für neue Geschäftspartner (Reputation? Empfehlungen? Eigene Suche?) und die Regelung der Geschäftsbeziehungen (mündlich oder schriftlich?), Art (eher informell über Geschäftspartner und Freunde oder formell über Banken?) und Umfang von Kreditbeziehungen (gibt es Kreditverträge?), die Beziehungen im Unternehmen mit den Beschäftigten (wer ist für was zuständig? Mit welchem Entscheidungsspielraum?) und mit dem Umfeld (Verwaltung, u.a.). Vertrauen wird so mit bedacht und indirekt erfasst.

Im Folgenden werden die wichtigsten Länderergebnisse zusammengefasst; ausführliche Darstellungen und Analysen sind den jeweils zitierten Länderberichten zu entnehmen. In Russland, Estland und Deutschland wurden zwei Unternehmensgrößen (Mikrounternehmen mit bis zu 10, kleine Unternehmen mit bis zu 50 Beschäftigten) und drei Sektoren (Lebensmittelindustrie, Handel, unternehmensbezogene Dienstleistungen) in die empirische Untersuchung einbezogen. So wird die Analyse von verschiedenen Vertrauensmilieus nicht nur auf der Länderebene, sondern auch auf regionaler, sektoraler und Größen bezogener Ebene ermöglicht. In Italien und Großbritannien wur-

den neben den Literaturoswertungen kleinere empirische Erhebungen (in Italien auf der Ebene eines Industriebezirkes, in England einige sektorale Fallstudien) realisiert.

3. Einige ausgewählte Länderergebnisse

3.1. Russland (Chepurenko/Malieva, 2004)

Die russische Erhebung umfasste eine Befragung von 400 Unternehmen, 27 Fallstudien sowie 12 Expertengespräche mit politischen Entscheidungsträgern und Vertretern KMU-bezogener Förderinstitutionen. In die Befragung wurden vier Regionen (Moskau, Nishni Novgorod, Voronesh, Kaluga) einbezogen, während es sich als sinnvoll erwies, die Fallstudien auf drei Regionen zu beschränken. Die Auswahl der Regionen erfolgte nach geographischen Kriterien, um die Vertrauensmilieus in unterschiedlichen regionalen Zentren zu erfassen; weitere Auswahlkriterien waren die differierenden wirtschaftlichen Potentiale und institutionellen Umfeld.

Auf den heutigen Märkten in den untersuchten russischen Regionen wird Kundenbeziehungen eine besondere Rolle zugeschrieben, weshalb diese sowie Beziehungen mit neuen Geschäftspartnern die vertrauensintensivsten Bereiche unternehmerischen Handelns darstellen. Obwohl geschäftliche Beziehungen weitgehend mit formellen Verträgen geregelt werden, welche unserer Annahme nach als ein Indiz institutionellen Vertrauens betrachtet werden können, dienen diese vor allem dazu, die Einhaltung gesetzlicher Regelungen sicherzustellen. Verträge sind also weniger ein Mittel zur Bewältigung des Risikos opportunistischen Verhaltens seitens des Geschäftspartners, sie können daher in diesem Kontext nicht als Zeichen institutionellen Vertrauens interpretiert werden.

Sogenannte „Vertrauensvermittler“ zeigen nur eine marginale Präsenz im russischen Umfeld. Wirtschaftsverbände und Unternehmerverbände spielen keine bzw. nur eine geringe Rolle. Das gilt ebenso für die Schiedsgerichtsverfahren durch die halbkriminellen „Kryshas“, welche in den frühen 1990er Jahren noch gang und gäbe waren, aber in dieser Untersuchung von keinem Unternehmer erwähnt wurden. Obwohl die ursprüngliche Hypothese ein anderes Ergebnis hätte erwarten lassen, sind in den Untersuchungsergebnissen keine kollektiven Vertrauensmilieus – beruhend auf regionalen, ethnischen, religiösen oder sonstigen sozialen Gruppen – zu erkennen.

Die Rolle von Vertrauen bei der Entstehung und Entwicklung langfristiger Geschäftsbeziehungen ist regional unterschiedlich, obwohl die Unterschiede weniger stark ausgeprägt sind als erwartet und im Grunde genommen das unternehmerische Verhalten der KMU in den Untersuchungsregionen mehr Ähnlichkeiten als Unterschiede aufweist:

- ⇒ Zwar wird in den Antworten der Unternehmer – nicht überraschend – die Rolle von persönlichem Vertrauen stark betont. Ein detaillierter Blick auf unternehmerisches Verhalten zeigt jedoch, dass dieses wesentlich durch andere Faktoren – unsichere externe Gegebenheiten, aber auch wirtschaftliche Überlegungen – beeinflusst wird. Obwohl persönliches Vertrauen eine äußerst wichtige Rolle in kritischen Situationen oder während der Gründungsphase spielt, ist seine Rolle in sonstigen Bereichen unternehmerischen Handels geringer als vom Projektteam ursprünglich unterstellt. Auch in Russland sind die Zeiten, als persönliches Vertrauen auch Geschäftsbeziehungen dominierte, offensichtlich vorbei.
- ⇒ Interessant sind die Ergebnisse zum institutionellen Vertrauen. Konträr zur immer noch diskutierten These des institutionellen Misstrauens in Russland, scheinen die staatlichen Institutionen im Licht unserer Projektergebnisse weitgehend eingebettet und akzeptiert zu sein.

Damit lassen die Projektergebnisse den Schluss zu, dass die in den Anfangsjahren der Transformation sicherlich richtige These, die russische Wirtschaft würde vor allem durch „eine unsichtbare Hand persönlichen Vertrauens“ gesteuert – sei es in legalen, sei es in illegalen Interaktionsbeziehungen -, heute nicht mehr gültig ist.

3.2 Estland (Venesaar, 2004)

Die estnische Erhebung besteht aus einer Befragung von 102 Unternehmen, zehn Fallstudien sowie ergänzenden ausgewählten Expertengesprächen (u.a. Industrie- und Handelskammer, Finanzamt). Die empirische Studie fokussierte auf den Großraum Tallinn, der 29 % der Bevölkerung und fast die Hälfte der aktiven Unternehmen in Estland umfasst. Diese Region wird durch hohe Nachfrage, hohe Konkurrenz und eine gute Infrastruktur gekennzeichnet. Jedoch ist die Region bezüglich geschäftlicher Beziehungen und Vertrauen im Allgemeinen nicht so stabil wie das restliche Estland.

Estland hat seit den frühen Jahren der Transformation große Änderungen im Bereich unternehmerischer Einstellungen und geschäftlichen Umfelds erlebt. Mit zunehmender Stabilisierung des Umfeldes haben sich auch Vertrauensbeziehungen – in allen uns interessierenden Formen – entwickelt bzw. geändert. Gleichzeitig hat sich das formelle institutionelle Umfeld positiv entwickelt, so dass estnische Unternehmer von kurzfristigen Reaktionen zu einem „normalen“ langfristig ausgelegten unternehmerischen Verhalten übergehen konnten. Die Umfragedaten deuten zudem darauf hin, dass die Geschäftsbeziehungen in Estland nicht auf eine Vertrauensart fokussiert sind, sondern alle drei Vertrauensarten – persönliches, kollektives und institutionelles Vertrauen – eine Rolle spielen, jeweils abhängig von den spezifischen umfeldbezogenen Rahmenbedingungen.

Die Entwicklung von Vertrauensbeziehungen in Estland ist abhängig von einer Vielzahl von unternehmens-, markt- und sektorbezogenen Merkmalen sowie vom Fortschritt der gesellschaftlichen Reformprozesse. In der frühen Transformationsphase Anfangs der 1990er Jahre beruhten Geschäftsbeziehungen vor allem auf persönlichem Vertrauen. Zusammen mit den dynamischen Änderungen im Geschäftsumfeld und der institutionellen Entwicklung in Estland hat die Rolle von institutionellem Vertrauen zugenommen. Die Mehrheit der untersuchten Firmen basiert ihre Geschäftsbeziehungen heute auf schriftlichen Verträgen. Diese sind sowohl ein Indiz dafür, dass neue Regeln und Normen eingehalten werden. Sie spiegeln auch den Wunsch der Unternehmer, Stabilität in seinen Geschäftsbeziehungen zu fördern. Manager setzen einen hohen Wert auf die Entwicklung langfristiger Beziehungen. Auch in ihren innerbetrieblichen Beziehungen stützen sie sich auf institutionelle Regelungen und der Entwicklung von demokratischen Prinzipien in der Unternehmensführung.

3.3 Deutschland (Kautonen/Welter, 2004)

Die deutsche Erhebung besteht aus einer Umfrage von 197 Unternehmen (102 im Ruhrgebiet und 95 im Großraum Dresden) und 16 ergänzenden Fallstudien. Die deutschen Regionen wurden sowohl unter dem Gesichtspunkt ausgewählt, Ost- und Westdeutschland miteinander zu vergleichen, als auch unter dem Kriterium, unabhängig vom Transformationsgeschehen verschiedene regionale Aspekte in ihrer Bedeutung für die Vertrauensproduktion analysieren zu können. Das Ruhrgebiet steht für eine altindustrielle Region, die sich seit langen Jahren im wirtschaftlichen Strukturwandel befindet, während der Großraum Dresden in Sachsen als Beispiel für eine Region im gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Strukturwandel gesehen wird. Interessant ist in diesem Zusammenhang auch die Frage, inwieweit die dortigen Betriebe an die langjährige vorsozialistische industrielle und unternehmerische Tradition anknüpfen konnten und welche Auswirkungen dies auf dortige regionale und sektorale Vertrauensmilieus haben kann.

Das deutsche Umfeld wird von einem etablierten und funktionierenden institutionellen Rahmen gekennzeichnet, etliche frühere Studien identifizierten ein hohes Niveau an institutionellem Vertrauen. Deshalb war es interessant zu untersuchen, inwieweit und in welchen Kontexten persönliches und kollektives Vertrauen das institutionelle Vertrauen ergänzen und ersetzen. Geschäftsbeziehungen der deutschen Unternehmen werden in der Regel schriftlich geregelt – in Ostdeutschland sogar noch häufiger als im Westen. Hier scheint die Pfadabhängigkeit unternehmerischen Handelns eine wesentliche Rolle zu spielen. In der sozialistischen Zeit wurden die Beziehungen außerhalb der eigenen sozialen Sphäre stark durch Institutionalisierung und Regulierung gekennzeichnet, und dies spiegelt sich in den heute noch vorherrschenden Verhaltensmustern wider. Dennoch beeinflussen eher sektorale sowie Marktcharakteristika im deutschen Umfeld Regulationsformen als regionale Determinanten. Ähnlich wie in Russland und Estland gilt: Obwohl die meisten Geschäftsbeziehungen formell geregelt werden, ist der schriftliche Vertrag nicht unbedingt ein Indiz institutionellen Vertrauens, sondern er erfüllt auch andere, nicht regelungsbezogene Funktionen, z.B. ist er eine durch Buchhaltungs- oder Steuerregelungen bestimmte Notwendigkeit oder eine Geschäftsgewohnheit. Zumeist wird die sanktionierende Macht des Vertrages mittels gerichtlicher Durchsetzung nur als letztes Mittel in Anspruch genommen, wenn alle informellen Mittel der Problemlösung gescheitert sind. So scheinen Verträge – und institutionelles Vertrauen – im Kontext der Geschäftsbeziehungen nicht die primäre Regulationsform zu sein, sondern eher eine solide Grundlage, auf der kollektives und persönliches Vertrauen komplementär aufbauen können.

Ein weiteres zentrales Thema der Untersuchung betraf die Quellen von Unterstützung und Beratung in verschiedenen Phasen der Unternehmensentwicklung. Hier wurde klar, dass in der frühen Phase die persönlichen Bekanntschaften – persönliches Vertrauen – dominieren. Die Bedeutung institutionellen Vertrauens in Form von „anonymen“ Beratungsquellen nimmt zu während der Unternehmensentwicklung, sobald die Unternehmen ihr Geschäftsumfeld und auch ihren Bedarf an Beratung und Unterstützung besser kennen (lernen). Im sonstigen Umgang der deutschen Unternehmer mit ihrem Umfeld wurden die Rollen aller drei Vertrauensarten deutlich. Mitgliedschaften in Wirtschaftsverbänden und Kammern scheinen für ein gewisses Maß an kollektivem Vertrauen zu sorgen. Daraus können die Unternehmer persönliches Vertrauen entwickeln, indem sie im Rahmen der Verbandsaktivitäten andere Unternehmer kennen lernen. Diese Möglichkeit, Networking mit Hilfe von Verbänden und Kammern zu betreiben, wurde auch ausdrücklich von den befragten Unternehmern gewünscht. Hohes institutionelles Vertrauen bestätigte sich bei der Frage nach der Einschätzung und den Erfahrungen im Umgang mit Behörden. Obwohl beispielsweise eine lange Prozessdauer oder die komplexe Bürokratie teilweise als sehr negativ bewertet wurden, bezweifelten die Unternehmer keinesfalls das grundlegend faire Verhalten von deutschen Behörden.

3.4 Italien (dei Ottati, 2004)

Für Italien wurde ebenfalls eine, wenn auch kleine, Primärerhebung im textilen Industriebezirk Prato durchgeführt. Diese Region erweist sich für das Forschungsthema des Projektes als besonders interessant, weil in Prato im Zuge der vielfältigen Verflechtung und Kooperation kleiner und mittlerer Unternehmen eine spezifische „Vertrauenskultur“ entstanden ist. Die empirische Untersuchung bestand aus zwei Phasen. In der ersten Phase wurden Experteninterviews mit ausgewählten Vertreter von Gewerkschaften, Unternehmern sowie dem Präsidenten einer lokalen Wirtschaftsförderung durchgeführt. Basierend auf diesen Interviews und einer Literaturlauswertung wurden zwei Befragungen realisiert, eine für die sogenannten „phase firms“ (Sublieferanten, 27 Unternehmen) und eine für die „final firms“ (Hersteller, 18 Unternehmen).

Die theoretische und empirische Literatur zu Industriebezirken schreibt Reziprozität und Vertrauen in diesem Typ ökonomischer und sozialer Organisation eine fundamentale Rolle zu. Ohne Vertrauen in die impliziten Bezirksregeln – informelle Institutionen – könnten die Aktivitäten unab-

hängiger Unternehmen wegen des Risikos opportunistischen Verhaltens nicht integriert werden. Auch die Wissensvermittlung, die eine Voraussetzung für die für Industriebezirke typischen unternehmerischen Handlungsmuster und Innovationen ist, könnte nicht erzeugt werden. Mit anderen Worten, ohne diese informellen Institutionen kann der Industriebezirk als dynamisches ökonomisches System nicht überleben.

Die Befragung in Prato bestätigt die wichtige Rolle des Faktors „Vertrauen“ in Industriebezirken weitgehend. Sowohl die „phase firms“ als auch die „final firms“ sind dicht vernetzt innerhalb des Bezirks, wobei Vertrauen als Verbindungsfaktor die entscheidende Rolle spielt. Andererseits muss hier zwischen den Wahrnehmungen der „phase firms“ und „final firms“ unterschieden werden. Während die „final firms“ der Fairness und Kompetenz ihrer Sublieferanten weitgehend vertrauen, zeigen die Sublieferanten weitaus weniger Vertrauen in die Hersteller. Ein wesentlicher Grund dafür mag die aktuelle ungünstige Konjunktur sein, welche die „phase firms“ – und dies im Gegensatz zu den üblichen Bezirksgewohnheiten – zu einem scharfen Preiswettbewerb veranlasst hat. Ferner scheinen die externen Beziehungen aus dem Prato-Bezirk heraus – die Kundenbeziehungen der Hersteller – weniger kooperativ zu sein. Diese Firmen vertrauen zwar der Kompetenz ihrer Kunden, aber das Vertrauen in das Wohlwollen der Kunden ist weitaus geringer: Weniger als die Hälfte der untersuchten Firmen unterstellen ihren Kunden faires Verhalten; etwa die Hälfte halten das Risiko opportunistischen Verhaltens für real.

Interessanterweise scheinen, anders als Ergebnisse früherer Studien es hätten erwarten lassen, familiäre Bindungen als Vertrauensbasis nur eine geringe Rolle zu spielen, manchmal sogar die Vertrauensbildung zu behindern. Die primäre Art der Vertrauensbildung sind wiederholte, erfolgreiche geschäftliche Interaktionen, die zu langfristigen Beziehungen führen. Neben persönlichem Vertrauen spielt dabei kollektives Vertrauen – basierend auf informellen Institutionen des Bezirks – eine nicht unerhebliche Rolle. Eine wesentliche Institution zur Bildung kollektiven Vertrauens sind die Wirtschaftsverbände, welche hohe Mitgliedschaftsraten haben und unerlässlich für das Funktionieren des Reputationsmechanismus sind, der seinerseits für die Einhaltung gewisser Standards und Normen im Bezirk sorgt.

3.5 Großbritannien (Lyon/Smallbone, 2004)

In Großbritannien wurden in Ergänzung zu der Desktopuntersuchung und in Anknüpfung an eine frühere empirische Studie von Dr. Lyon zu regionalen Clustern im Nordwesten Englands im Frühjahr 2003 Nachfolgeinterviews mit Unternehmen aus der Biotechnologieindustrie, Ingenieursdienstleistungen und –industrie geführt.

Die Biotechnologieindustrie im Nordwesten Englands setzt sich aus ungefähr 30 KMU und einer Reihe großer Industriebetriebe aus dem Pharmazie- und Chemiebereich zusammen, die zu diversifizieren beabsichtigen. Dazu kommen eine Reihe von Zulieferfirmen und fünf renommierte Universitäten mit starken Forschungsabteilungen. Vertrauensbasierte Beziehungen mit Kunden sind notwendig bei der Entwicklung von neuen Produkten, hier liefern die Kunden oft die Ideen und prüfen das Produkt später. Zudem haben alle interviewten Firmen formale Kooperationen mit den Universitäten, typisch ist z.B. die Finanzierung eines Doktoranden. Informelle Beziehungen dienen der Ideensuche für neue Produkte und Forschungsbereiche, aber auch Mitgliedschaften in Verbänden spielen eine große Rolle.

Ingenieursdienstleistungen bieten ihre Dienstleistungen vor allem für Unternehmen in Öl-, Gas- und Automobilclustern an. Hier sind schon aufgrund des Produktcharakters – Beratungsdienstleistungen – vertrauensbasierte und enge Beziehungen zu den Kunden erforderlich. Diese Beziehungen entwickeln sich entweder über Versuch und Irrtum oder sind ein Ergebnis von Bekanntschaften, sowohl über die Arbeit als auch über Geschäftstreffen. Horizontale, informelle Verbindungen

mit vergleichbaren Unternehmen spielen eine wichtige Rolle, die Grundlage dafür sind oftmals Freundschaften aus Universitätszeiten. Ein Beispiel einer formellen Kooperation ist PEGASUS. Hier haben die Beteiligten, bevor sie sich alle selbständig gemacht haben, bereits mehr als 20 Jahre in einem Forschungsinstitut zusammengearbeitet. Diese Erfahrung hilft ihnen heute, miteinander zu kooperieren, obwohl sie in anderen Bereichen Wettbewerber sind.

Die im Nordwesten ansässige Ingenieursindustrie umfasst die Metallverarbeitung und den Maschinenbau, die für andere regionale Cluster als Zulieferer agieren. 34% der Beschäftigten im englischen Maschinenbau und 30% der Unternehmen sind im Nordwesten Englands zu finden. Vertikale Lieferanten- und Kundenbeziehungen sind für diese Unternehmen die am meisten entwickelten Geschäftsverbindungen. Enge Kontakte zu anderen Unternehmen entwickeln sich manchmal aus gemeinsamen beruflichen Erfahrungen in größeren Unternehmen, oder aus dem gemeinsamen Ideenaustausch. Diese informellen Verbindungen spielen allerdings ebenso wie formelle Kooperationen eine geringe Rolle, verglichen mit den beiden anderen Industrien.

Insgesamt verweisen die Ergebnisse für Großbritannien – bzw. den Nordwesten Englands – erneut auf die hohe Bedeutung von persönlichem Vertrauen in Geschäftsbeziehungen hin, vor allem in der Biotechnologie und den Ingenieursdienstleistungen, wo individualisierte Produkte und Dienstleistungen sowie Forschung eine große Rolle spielen. Allerdings mischen sich auch hier Vertrauen und (implizite) Sanktionsmöglichkeiten. Viele der befragten Unternehmer nutzen bereits existierende, vertrauensbasierte Beziehungen, z.B. mit ehemaligen Kollegen aus der Universität. Auch Dritte spielen eine Rolle beim Vertrauensaufbau, entweder indem sie als „Vertrauensintermediär“ agieren oder über formalisierte Mechanismen, z.B. indem sie Netzwerktreffen organisieren.

4. Fazit und Ausblick

Grundsätzlich vermitteln die Ergebnisse unserer Untersuchungen ein Bild, das weder die oft geäußerte These von Marktwirtschaften als „high-trust“ Milieus und Transformationsländern als „low-trust“ Milieus bestätigen kann noch eine einfache Kategorisierung verschiedener Beziehungen anhand der eingesetzten Art von Vertrauen – persönliches, kollektives oder institutionelles – und darüber Rückschlüsse auf das Vertrauensmilieu erlaubt. Auch dort, wo informelle bzw. persönliche Beziehungen dominieren, spielen – legale, kollektiv bekannte oder produktspezifische – Absicherungsmechanismen ebenfalls eine wichtige Rolle. Das wirft die Frage danach auf, ob Vertrauen im Wirtschaftsleben weniger „echtes“ persönliches Vertrauen darstellt als eher ein – aus Sicht des jeweiligen Unternehmers – kalkulierbares Restrisiko, das nicht abgesichert werden muss, in manchen Fällen wohl auch nicht abgesichert werden kann.

Die empirischen Belege liefern dabei nur wenige Hinweise auf eine generell substituierende Rolle von persönlichem Vertrauen in Umfeldern, in denen die bestehenden formellen Institutionen kein institutionelles Vertrauen rechtfertigen (wie in diesem Fall Russland, teilweise Estland oder auch noch Ostdeutschland), und umgekehrt für (West-)Deutschland, Italien oder England. Diese – von der Transformationsforschung oftmals vorgenommene – dichotome Betrachtung einer substituierenden oder komplementären Rolle von Vertrauen erweist sich als zu einseitig, um der beobachtbaren Realität des Wirtschaftslebens in neuen wie etablierten Marktwirtschaften gerecht zu werden. Zum Einen kann persönliches Vertrauen Defizite des formellen Rahmens niemals gänzlich ausgleichen; dessen Dominanz schränkt deshalb zwangsläufig sowohl die Reichweite unternehmerischen Handelns wie auch die gesamtwirtschaftliche Entwicklung ein. Andererseits bestimmen auch sektorale Vertrauensniveaus unternehmerisches Handeln.

Vertrauen und seine komplexe Interaktion mit dem institutionellen Rahmen ist deshalb besser anhand eines „Vertrauenskontinuums“ mit den beiden Polen der substituierenden und der komplementären Rolle zu analysieren. Damit können auch unterschiedliche Vertrauensniveaus innerhalb

verschiedener Milieus eines Landes untersucht werden, ohne die komplexen kulturellen, politischen und wirtschaftlichen Umfeldler zu vereinfachend und dichotom als Milieus mit einem hohen oder niedrigen Vertrauenslevel klassifizieren zu müssen, wobei bei wachsendem institutionellem Vertrauen die Substitutionskomponente persönlichen Vertrauens zugunsten seiner komplementären Funktion sinkt. Hier verweisen unsere empirischen Ergebnisse zurück auf die regionale, lokale und sektorale Einbettung unternehmerischen Handelns.

Zudem mischen sich in unternehmerischen Handlungen und Geschäftsbeziehungen offensichtlich verschiedene Komponenten von Vertrauen und Absicherungsmechanismen, die sich zusätzlich je nach Partner und/oder Situation unterscheiden können. Das auf „Vertrautes“ zurückgreifende Vertrauen, das persönlichen Erfahrungen und Beziehungen auch im Wirtschaftsleben den Vorrang gibt und dabei ein aus unternehmerischer Sicht kalkulierbares und bewusstes Risiko eingeht, geht Hand in Hand mit informellen oder formellen Absicherungsmechanismen, die sich über die standardisierte Unternehmensbefragung wie auch die Fallstudien allenfalls in Ansätzen erschließen, da Unternehmer ihre Geschäftsbeziehungen – sei es mit Kunden, Lieferanten oder anderen Kooperationspartnern – nicht einheitlich regeln. Vertrauen beinhaltet somit auch eine zeitliche Komponente: Es wird offensichtlich nur langsam aufgebaut, kann aber rasch zerstört werden. „Vertrauen kann nicht gekauft werden, es kann nicht befohlen werden und es kann auch nicht gelernt oder gelehrt werden; wie wir es auch drehen und wenden, es braucht Zeit zum Entstehen und verlangt in der Regel nach wiederholter Begegnung“ (Hartmann 2001: 34). Als Schlussfolgerung für die empirische Forschung bleibt deshalb festzuhalten, dass Vertrauen empirisch mit Querschnittserhebungen – wie es in dieser Untersuchung die standardisierte Unternehmensbefragung und die Fallstudien waren – nur in Ansätzen zu erfassen und abzubilden ist. Näheren Aufschluss über die Entstehung und Entwicklung von Vertrauen sowie das Wechselspiel zwischen Vertrauen und Absicherungsmechanismen auch im zeitlichen Verlauf können in dieser Hinsicht nur Längsschnittstudien geben.

Mit Blick auf das Handeln auf der Unternehmensebene verweisen die Ergebnisse – nicht überraschend – auf die große Rolle im weitesten Sinne kultureller Unterschiede, verdeutlichen sie doch anschaulich die je nach Ländern und auch regional durchaus unterschiedlichen Handlungslogiken in KMU und ihren Geschäftsbeziehungen. Große Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang ebenfalls politischen Akteuren zu, obschon ihr Einfluss hinsichtlich der gesellschaftlichen bzw. kulturellen Rahmenbedingungen unternehmerischen Tuns vor allem langfristiger und eher indirekter Art ist. Hier fällt politischen Akteuren die grundsätzliche Aufgabe zu, eine „Kultur“ des Vertrauens zu schaffen. Das beinhaltet die Erarbeitung konsistenter (wirtschafts-) politischer Konzepte sowie deren konsequente Durchsetzung, aber auch die Schaffung eines günstigen Umfelds für die unternehmerische Betätigung. Eine Erhöhung des allgemeinen „Vertrauenspegels“ im Wirtschaftsleben setzt somit in den Transformationsländern grundsätzlich den weiteren Ausbau der formellen Institutionen und die Stärkung der Judikative voraus. Dies kann eine günstige Entwicklung der informellen Institutionen – mithin eine Stärkung des Vertrauens unter den Wirtschaftssubjekten – herbeiführen und sich generell günstig auf die allgemeine Unternehmensentwicklung auswirken, trägt darüber auch zur allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung des Landes bei.

Ausgewählte Literatur

- Chepureenko, A. und E. Malieva (2004), *Trust and Entrepreneurial Behaviour in Russia*, in: Höhmann, H.-H. & F. Welter (Hrsg.), *Entrepreneurial strategies and trust: Structure and evolution of entrepreneurial behavioural patterns in "low-trust" and "high-trust" environments of East and West Europe*. Arbeitspapiere und Materialien der Forschungsstelle Osteuropa Bremen, 57
- Dei Ottati, G. (2004), *Trust and Economic Development in Italy: The Case of the Industrial District of Prato*, in: Höhmann, H.-H. & F. Welter (Hrsg.), *Entrepreneurial strategies and trust: Structure and evolution of entrepreneurial behavioural patterns in "low-trust" and "high-trust" environments of East and West Europe*. Arbeitspapiere und Materialien der Forschungsstelle Osteuropa Bremen, 56
- Hartmann, M. (2001), Einleitung, in: Hartmann, M. & C. Offe (Hrsg.), *Vertrauen: Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts*. Frankfurt/Main: Campus, 7-34
- Höhmann, H.-H. und E. Malieva (2002), *Trust as a Basic Anthropological Category*, in: Höhmann, H.-H. & F. Welter (Hrsg.), *Entrepreneurial Strategies and Trust: Structure and Evolution of Entrepreneurial Behavioural Patterns in East and West European Environments – Concepts and Considerations*. Arbeitspapiere und Materialien – Forschungsstelle Osteuropa Bremen 37
- Höhmann, H.-H. und F. Welter (2004), *Trust and Entrepreneurial Behaviour – A Comment*, in: Höhmann, H.-H. & F. Welter (Hrsg.), *Entrepreneurial strategies and trust: Structure and evolution of entrepreneurial behavioural patterns in "low-trust" and "high-trust" environments of East and West Europe*. Arbeitspapiere und Materialien der Forschungsstelle Osteuropa Bremen, 54
- Kautonen, T. und F. Welter (2004), *A German perspective*, in: Höhmann, H.-H. & F. Welter (Hrsg.), *Entrepreneurial strategies and trust: Structure and evolution of entrepreneurial behavioural patterns in "low-trust" and "high-trust" environments of East and West Europe*. Arbeitspapiere und Materialien der Forschungsstelle Osteuropa Bremen, 55
- Kautonen, T., A. Klymova und F. Welter (2004), *Researching trust empirically – A note*, in: Höhmann, H.-H. & F. Welter (Hrsg.), *Entrepreneurial strategies and trust: Structure and evolution of entrepreneurial behavioural patterns in "low-trust" and "high-trust" environments of East and West Europe*. Arbeitspapiere und Materialien der Forschungsstelle Osteuropa Bremen, 54
- Lyon, F. und D. Smallbone (2004), *Entrepreneurial Strategies and Trust: UK Report*, in: Höhmann, H.-H. & F. Welter (Hrsg.), *Entrepreneurial strategies and trust: Structure and evolution of entrepreneurial behavioural patterns in "low-trust" and "high-trust" environments of East and West Europe*. Arbeitspapiere und Materialien der Forschungsstelle Osteuropa Bremen, 56
- North D.C. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press
- North, D.C. (1995), *Structural Changes of Institutions and the Process of Transformation*. *Prague Economic Papers* 4 (3), 229-234
- Venesaar, U. (2004), *Trust and Entrepreneurial Behaviour in Estonia*, in: Höhmann, H.-H. & F. Welter (Hrsg.), *Entrepreneurial strategies and trust: Structure and evolution of entrepreneurial behavioural patterns in "low-trust" and "high-trust" environments of*

entrepreneurial behavioural patterns in "low-trust" and "high-trust" environments of East and West Europe. Arbeitspapiere und Materialien der Forschungsstelle Osteuropa Bremen, 57

Welter, F. (2003), *Strategie, KMU und Umfeld – Handlungsstrukturen und Strategiegese in kleinen und mittleren Unternehmen*. Schriftenreihe des RWI, 69. Berlin: Duncker & Humblot

Welter, F. (2002), *Trust, Institutions and Entrepreneurial Behaviour*, in: Höhmann, H.-H. & F. Welter (Hrsg.), *Entrepreneurial Strategies and Trust: Structure and Evolution of Entrepreneurial Behavioural Patterns in East and West European Environments – Concepts and Considerations*. Arbeitspapiere und Materialien – Forschungsstelle Osteuropa Bremen 37. Bremen

Anhang: Veröffentlichungen aus dem Projekt

Nähere Informationen zum Projekt sind auf unserer Webseite erhältlich: www.rwi-essen.de, unter „Projekte“ auf „Trust“ klicken. Einige Konferenzpapiere sind dort zum Herunterladen erhältlich.

Höhmann, H.-H. & F. Welter (Hrsg.) (2002), *Entrepreneurial Strategies and Trust: Structure and Evolution of Entrepreneurial Behavioural Patterns in East and West European Environments – Concepts and Considerations*. Arbeitspapiere und Materialien – Forschungsstelle Osteuropa Bremen 37. Bremen.

Höhmann, H.-H. & F. Welter (Hrsg.) (2004), *Entrepreneurial strategies and trust: Structure and evolution of entrepreneurial behavioural patterns in "low-trust" and "high-trust" environments of East and West Europe*. Arbeitspapiere und Materialien der Forschungsstelle Osteuropa Bremen.

- AP 54, Part 1: A Review, mit den folgenden Beiträgen:

Hans-Hermann Höhmann and Friederike Welter: Trust and Entrepreneurial Behaviour – A Comment

Friederike Welter, Teemu Kautonen and Milena Stoytcheva: Trust in enterprise development, business relationships and business environments – a literature review

Teemu Kautonen, Alina Klymova and Friederike Welter Researching trust empirically – A note

Elena Malieva Select bibliography: theoretical works, comparative studies, country analyses, analyses of the role of the middle class

- AP 55, Part 2: *A German perspective* (Autoren: Kautonen/Welter)
- AP 56, Part 3: *Perspectives from Italy and Great Britain* (Autoren: dei Ottati, Lyon/Smallbone)
- AP 57, Part 4: *Perspectives from Estonia and Russia* (Autoren: Venesaar, Chepurenko / Malieva)

Höhmann, H.-H. & F. Welter (Hrsg.) (erscheint 2005), *Trust and Entrepreneurship: A West-East Perspective*. Cheltenham and Northampton: Edward Elgar. (Sammelband mit den Beiträgen der internationalen Konferenz in Bremen, September 2003)

Welter, F. & D. Smallbone (erscheint 2005), *Entrepreneurship and Trust*. Gasteditoren für ein Special Issue der referierten US-amerikanischen Zeitschrift *Entrepreneurship Theory & Practice*.

Welter, F., T. Kautonen, A. Chepurensko & E. Malieva (erscheint 2004), Governance-Strukturen von KMU-Netzwerken und der Einfluss von Vertrauen - Ein vergleichender Blick auf Deutschland und Russland, in: Meyer, J.-A. (Hrsg.), *Jahrbuch der KMU-Forschung und -praxis 2004*.

2. Analyse und Bewertung regionaler Netzwerke in Westböhmen und Südungarn

Patricia Schläger-Zirlik, Bayreuth

1. Vorbemerkungen

Der Zugang zur Vertrauenthematik aus Sicht der Regionalforschung ergibt sich über Fragestellungen der Entstehung und Funktionsweise regionaler Netzwerke, die in der Raumforschung in den letzten 10 Jahren nahezu mythischen Status erlangt haben.¹ Das forost-Forschungs-Projekt zum Thema „Vertrauen der Unternehmen in Westböhmen und Südungarn in Institutionen“ hat verkürzt ausgedrückt - die Analyse und Bewertung von regionalen Netzwerken zum Inhalt.

Netzwerke gelten – sofern sie gewisse strukturelle Kriterien erfüllen – als vorteilhaft für die regionale Entwicklung und das Innovationsgeschehen innerhalb einer Region. Für die langfristig erfolgreiche Etablierung unternehmerischer oder regionaler Netzwerke ist Vertrauen zwischen den Akteuren ein wichtiges Element. Aber auch Vertrauen in die Funktionsfähigkeit der administrativen Ebene ist eine entscheidende Rahmenbedingung, um die Basis für eine Vernetzung in der Region herzustellen.

Im folgenden soll der theoretischer Hintergrund dargestellt werden und die für das Projekt gewählte Interpretation des Konzeptes „Vertrauen“ erläutert werden. Im Anschluss daran werden Möglichkeiten der empirischen Erfassung vorgestellt, d.h. die Ausgangshypothesen und die methodische Vorgehensweise, die für das weitere Vorgehen gewählt wurden.

2. Theoretischer Zugang

Zunächst zur theoretischen Konzeption: Der Blickwinkel zur Thematik ist – aus der Wirtschaftsgeographie und Regionalentwicklung heraus betrachtet – die regionale Ebene. Wenngleich das „Vertrauen“ in der geographischen Forschung kein originäres Thema ist, so gibt es doch Berührungspunkte mit verschiedenen gegenwärtig diskutierten Theoriekonzepten und regionalpolitischen Strategien. Zu nennen ist hier insbesondere das Konzept der ‚ kreativen Milieus‘, das seit ca. 10 Jahren herangezogen wird, um das dynamische Wachstum und die Innovationstätigkeit bestimmter Regionen zu erklären.² Neben den harten Standortfaktoren (Erreichbarkeit, natürliche Ressourcen, Branchenspektrum, Infrastruktur usw.) entscheiden vor allem weiche und ultraweiche Faktoren über die Wettbewerbsfähigkeit einer Region. Zu solchen Milieufaktoren zählen beispielsweise die Kooperationsbereitschaft der regionalen Akteure, das Kontaktverhalten der Unternehmen, regionales Bewusstsein und ganz allgemein die Kommunikationskultur innerhalb der Region. Gerade hier scheint auch der Faktor Vertrauen eine wichtige Rolle zu spielen.

Nicht mehr nur das Handeln einzelner Unternehmer, Politiker und sonstiger Gestalter der Entwicklung von Städten und Regionen wird betrachtet, sondern in der Forschung gerät zunehmend das

¹ Vgl. HELLMER (1999): Mythos Netzwerke.

² Vgl. beispielsweise MAIER / OBERMAIER (1999): Kreative Milieus und Netzwerke; MAIER / RÖSCH (1996): Chancen und Möglichkeiten eines kreativen Milieus für die Stadt- und Regionalentwicklung; FROMHOLD-EISEBITH (1995): Das „kreative“ Milieu als Motor regionalwirtschaftlicher Entwicklung

(kooperative) Wirken dieser Akteure in ihrem jeweiligen regionalen Gesamtkontext in den Blickpunkt. Menschen gestalten den Raum nicht isoliert voneinander, sondern immer in ihrem jeweiligen wirtschaftlichen und sozialen Systemzusammenhang.

Vertrauen wird als eine der grundlegenden sozialen Institutionen gesehen, die unter Bedingungen hoher Ungewissheit (z.B. durch unvollständige oder asymmetrische Information) das Handeln zwischen Akteuren ermöglicht und sich durch positive Erfahrungen und zunehmende Erwartungssicherheit zwischen den Akteuren festigt. Vertrauen kann daher allgemein als gegenseitige Erwartung verstanden werden, dass kein schädigendes Handeln absichtsvoll verfolgt wird.³ Zahlreiche Autoren betrachten „vertrauensvolle Beziehungen als äußerst bedeutungsvoll für die Netzwerkentstehung, -reproduktion und -integration“.⁴

Wie bereits angedeutet wird in der Wirtschaftsgeographie kein völlig eigenständiges Vertrauenskonzept entwickelt, sondern es wird auf die vorhandenen Ansätze in den Wirtschaftswissenschaften, der Soziologie und anderen Sozialwissenschaften angeknüpft. Hier gibt es eine ganze Reihe von Interpretationsmöglichkeiten und Erklärungsansätzen. Man kann die vorhandenen Vertrauenskonzepte und –strategien beispielsweise unterscheiden nach den⁵:

- ⇒ *Grundlagen von Vertrauen*
dies können sein eigene Erfahrungswerte und Empfehlungen durch Dritte (also Wissen und Information bzw. Reputation), Bekanntschaft und Sympathie oder Zugehörigkeit zu einer Lebenswelt (also persönliche Faktoren),
- ⇒ *Mechanismen der Erzeugung von Vertrauen*
wie beispielsweise durch Sozialisation und Routine, ‚rational choice‘, Interaktion und Kommunikation oder auch Netzwerkbildung,
- ⇒ und nach den *Funktionen von Vertrauen*
also etwa sozialer Integration oder Embeddedness, Komplexitätsreduktion, Ermöglichung riskanten Handelns.

An dieser Stelle sollen zwei bereits erwähnte Begriffe herausgegriffen werden, die sehr eng mit dem „Kreativen Milieu“-Konzept zusammenhängen: die Embeddedness und die Netzwerkbildung.

2.1 Embeddedness

In Erweiterung zur Neuen Institutionenökonomik wird im Neuen soziologischen Institutionalismus mit das Konzept der *Embeddedness* eingeführt. Es setzt voraus, dass ökonomisches Handeln nicht nur dem Effizienzprinzip folgt, sondern dass in einem spezifischen sozio-ökonomischen Kontext die jeweiligen Handlungen in sozialen Beziehungen ablaufen. D.h., die Kontakte zwischen den Unternehmen sind nicht nur reine Wirtschaftsbeziehungen und „(...) ökonomisches Handeln ereignet sich nicht zwischen isolierten Akteuren, sondern ist als soziales Handeln eingebettet (embedded) in fortdauernde Systeme sozialer Beziehungen.“⁶ Soziale Strukturen in Form von Regeln, Konventionen und Institutionen begrenzen die Wahl der Handlungsalternativen so, dass das Handeln anderer vorhersehbarer wird.⁷ Vertrauen kann in diesem Zusammenhang die Erwartungssicherheit zwischen den Akteuren vergrößern.

³ Vgl. NOOTEBOOM (2000): Learning and Innovation in Organizations and Economies, S. 107

⁴ LOOSE / SYDOW (1994): Vertrauen und Ökonomie in Netzwerkbeziehungen, S. 162

⁵ Vgl. NUISSL (2001): Vertrauenskonzepte und –strategien, S. 3,

⁶ Vgl. GLÜCKLER (2001): Zur Bedeutung der Embeddedness in der Wirtschaftsgeographie, S. 214

⁷ Vgl. BECKERT (1996): What is Sociological About Economic Sociology? Uncertainty and the Embeddedness of Economic Action, S. 819

⇒ *Relationale Embeddedness:*

Sie kennzeichnet das Maß bzw. die *Qualität der sozialen Beziehung* zwischen zwei Akteuren. Ökonomische Beziehungen beruhen nicht allein auf dem Prinzip opportunistischen Handelns. Sie tendieren vielmehr dazu, sich zu festigen und schaffen die Grundlage zur Bildung von Vertrauen.

⇒ *Strukturelle Embeddedness:*

Sie kennzeichnet die *Qualität der Struktur von Beziehungen* zwischen mehreren Akteuren, also deren Einbindung in eine Struktur von Beziehungen. Beispielsweise sind die Konsequenzen betrügerischer Ausnutzung einer Vertrauensbeziehung dann gravierender, wenn gemeinsam verbundene Dritte vom opportunistischen Verhalten A's gegenüber B erfahren und damit A das Vertrauen aller weiteren Partner verliert.

Somit sind zwei soziale Mechanismen notwendig, damit Embeddedness entstehen kann:

⇒ *Vertrauen* als sozialer Mechanismus zur Entstehung von relationaler Embeddedness und

⇒ *Reputation* als sozialer Mechanismus zur Entstehung von struktureller Embeddedness.

Empirische Untersuchungen zeigen beispielsweise, dass Unternehmen in hierarchischen Wertkettenbeziehungen (z.B. Liefer- und Zuliefernetzwerken) entscheidend von den indirekten Beziehungen ihrer Partner zu Dritten beeinflusst werden. Die regionale Embeddedness kennzeichnet also die *Qualität der sozialen Beziehung* zwischen den regionalen Akteuren. Somit rückt das Kontaktverhalten der Unternehmen bzw. ihre Bereitschaft zur Kooperation in den Mittelpunkt des Interesses. Die Kooperationsbereitschaft bezieht sich hierbei auf die Zusammenarbeit mit anderen in der Region angesiedelten Unternehmen und mit regionalen Institutionen. Damit ist bereits der zweite wichtige Begriff angesprochen:

2.2 Netzwerke

Einer der Erfolgsfaktoren regionaler Entwicklung, belegt aus zahlreichen Studien, ist die Bildung von (regionalen) Netzwerken.⁸ Ausgangstheorie ist hier die Neue Institutionsökonomik mit Vertrauen als einem Faktor zur Senkung der Transaktionskosten bei Tauschbeziehungen.⁹ Natürlich gibt es auch Netzwerkstrukturen, die sich ungünstig auf die regionale Entwicklung auswirken (Stichwort Verkrustung, Filz)¹⁰, aber im allgemeinen gelten sie als vorteilhaft für die beteiligten Unternehmen. Annahme ist, dass die Herausbildung von Netzwerken insbesondere zwischen kleinen und mittleren Unternehmen positive Wirkungen für die einzelnen Unternehmen hat, für die Innovationstätigkeit in der Region und für die Region selbst. Es können zwei Arten von Netzwerken unterschieden werden:

⇒ *Unternehmensnetzwerke*, wobei in dieser Untersuchung der Netzwerkbegriff relativ weit gefasst wird: Auch *regionale Produktionscluster* (d.h. längerfristige reine Liefer- / Zulieferbeziehungen innerhalb einer Wertschöpfungskette) würden hierunter fallen. Die Intensität der Kooperation kann hier unterschiedlich groß sein und idealerweise auch bis zur gemeinsamen Forschungs- und Entwicklungsarbeit gehen. Weiterhin

⁸ Vgl. z.B. MAIER ET AL. (1996): Netzwerke in der Kommunal- und Regionalpolitik; STERNBERG (1999): Innovative Netzwerke und Regionalentwicklung; MORGAN (1997): The Learning Region

⁹ Vgl. z.B. RICHTER / FURUBOTN (1999): Neue Institutionenökonomik, S. 51 ff.

¹⁰ Vgl. u.a. DILLER (2000): Zwischen Netzwerk und Organisation, S. 150

kann es auch zur Netzwerkbildung von Unternehmen kommen, die nicht unbedingt einer Branche angehören.

- ⇒ *Regionale (politische) Netzwerke*: Hierunter wird die regionsbezogene Zusammenarbeit von Unternehmen, Forschungseinrichtungen, politischen Promotoren, lokalen Institutionen usw. innerhalb einer Region verstanden.

2.3 Der Faktor Vertrauen

- ⇒ *Systemisches Vertrauen*

Gemeint ist hier das Vertrauen in das Gesundheits-, Rechts-, Finanzwesen: z.B. Erwartungssicherheit eines Unternehmers gegenüber seiner Bank, wenn er Investitionen tätigt. Institutionelle Arrangements wie Gesetze, Expertenwissen, Regeln und Verfahrensstandards sollen für jeden Handlungskontext Erwartungssicherheit schaffen. Herrscht geringes Systemvertrauen kann die Unsicherheit möglicherweise durch persönliches Vertrauen reduziert werden.

- ⇒ *Persönliches Vertrauen*

Das Entstehen persönlichen Vertrauens wird durch direkten face-to-face Kontakt begünstigt und entwickelt sich meist erst über einen längeren Erfahrungszeitraum hinweg. Verschiedene Studien weisen darauf hin, dass – gerade bei Wirtschaftskontakten – das persönlichen Vertrauens umso wichtiger ist, je geringer das systemische Vertrauen ausgeprägt ist.

Ziel dieser Untersuchung ist es denn auch weniger, ein neues Vertrauenskonzept zu entwickeln, als vielmehr empirisch in ausgewählten Untersuchungsgebieten zu erfassen, inwieweit hier Netzwerkbeziehungen bestehen und inwiefern diese vertrauensbasiert sind.

3. Fragestellungen und Forschungs-Hypothesen

Welche (Netzwerk-)Beziehungen bestehen zwischen den Unternehmen einer Region?

- ⇒ Welche Beziehungen bestehen zwischen Unternehmen und sonstigen Institutionen in einer Region?
- ⇒ Welche Rolle spielt Vertrauen (systemisches oder persönliches) in diesen Beziehungen?
- ⇒ Welche Faktoren beeinflussen das Vertrauen (positiv oder negativ)?

Wir vermuten, dass sich in den Transformationsländern bereits *unternehmerische* Netzwerkstrukturen herausgebildet haben. Diese sind allerdings eher international als regional orientiert sind. Eine entscheidende Rolle spielen hier ausländische (Kapital-) Investoren, die bereits fest auf westlichen Märkten etabliert sind und ihre dortigen Kontakte nutzen. Im direkten Umfeld privatisierter oder neugegründeter Unternehmen siedeln sich kleine und mittelgroße heimische Zulieferbetriebe an bzw. werden einzelne Unternehmensbereiche in selbständige Betriebe „outgesourct“, die dann eng mit dem Dominanz-Betrieb zusammenarbeiten.

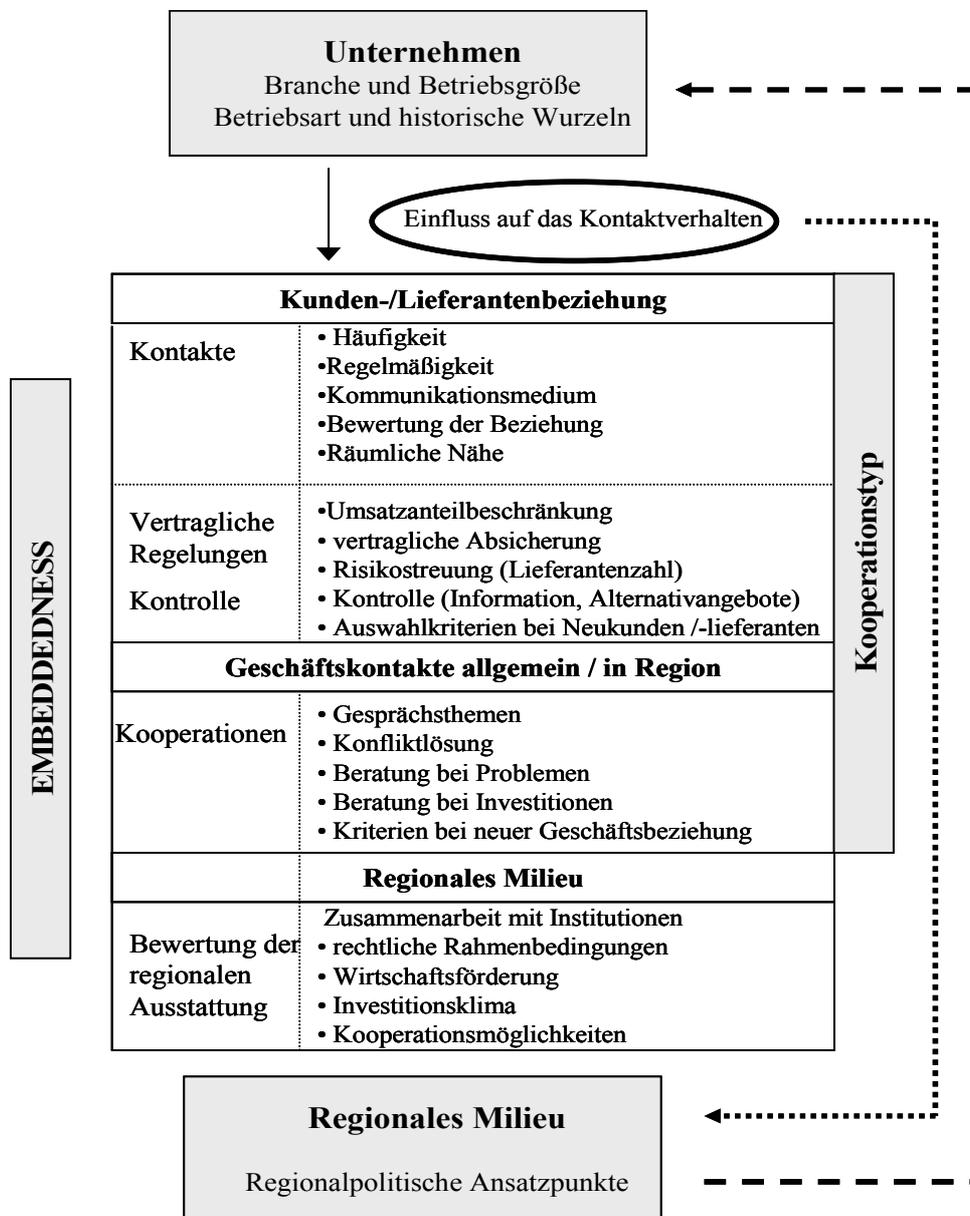
Die Herausbildung *regionaler* Netzwerke, d.h. zwischen Unternehmen und lokalen bzw. regionalen Institutionen, ist vermutlich noch sehr gering ausgeprägt, was möglicherweise am mangelnden Vertrauen in das Institutionensystem liegt.

- ⇒ Ist das Vertrauen in Geld- und Rechtssystem nicht ausreichend ausgeprägt, wird die ökonomische Entwicklung dadurch behindert. Formal sind die Finanz- und Rechtssysteme in den Transformationsländern bereits weitgehend stabil. Diese ist, dass die Anwendung dieser formalen Strukturen in der Praxis noch nicht voll funktionsfähig

ist, und dass diesen formalen ‚Institutionen‘ noch nicht das vollständige Vertrauen entgegengebracht wird.

- ⇒ Unter der Annahme, dass die Institutionen verhältnismäßig schwach sind, erlangen informelle soziale Kontakte an Bedeutung. Übertragen auf unsere Fragestellung hieße das, dass in den untersuchten Testgebieten die unternehmerischen Netzwerke insbesondere durch personales Vertrauen geprägt sind.
- ⇒ Die Herausbildung unternehmerischer und auch regionaler Netzwerke hängt stark vom jeweiligen Umfeld ab. These ist, dass sich die Situation in den einzelnen Ländern bzw. auch innerhalb der Länder regional unterscheidet. Dies gilt sowohl für die Herausbildung von unternehmerischen Netzwerken als auch für die Rolle, die der Faktor Vertrauen hierbei spielt.

Abb.1: *Untersuchungsmodell der Vertrauensintensität innerhalb unternehmerischer und regionaler Netzwerke*



Quelle: Eigene Darstellung, Bayreuth 2003

4. Methodisches Vorgehen

In beiden Untersuchungsräumen finden Gespräche mit Vertretern kommunaler und regionaler Institutionen statt, d.h. Gespräche mit Vertretern beispielsweise der Stadt- und Regionalverwaltungen, Universitäten, Kammern u.ä.. Ziel ist es hier herauszufiltern, ob und in welcher Weise die regional ansässigen Institutionen zusammenwirken.

Nachdem offenbar vor allem die räumliche Nähe und häufige face-to-face Kontakte die Vertrauensbildung positiv beeinflussen, beziehen sich viele unserer Fragen auf das konkrete Kontaktverhalten der befragten Unternehmen (vgl. auch Abb. 1):

- ⇒ D.h. es wird gefragt nach den Beziehungen, die einzelne Unternehmen zu Kunden und Lieferanten unterhalten, wie häufig Kontakt besteht, welche Kommunikationsmedien Verwendung finden und auch inwieweit durch vertragliche Regelungen Kontrolle ausgeführt wird.
- ⇒ Weiter fragen wir nach Geschäftskontakten ganz allgemein, welche Kriterien bei der Aufnahme von Geschäftsbeziehungen entscheidend sind, wie etwaige Konflikte mit Geschäftspartnern gelöst werden usw.
- ⇒ Und schließlich werden die Befragten auch angehalten, eine Bewertung des regionalen Umfeldes bzw. ihrer Zusammenarbeit mit regionalen Institutionen abzugeben, um so Hinweise auf die Existenz etwaiger informeller regionaler Netzwerke zu erhalten.

6. Fazit

Die Zielsetzung der empirischen Arbeit ist sowohl beschreibend als auch analytisch angelegt. Zunächst ist es die Aufgabe des Forschungsprojektes, durch Analyse der bestehenden Literatur den theoretischen Hintergrund zur Bedeutung von unternehmerischen Netzwerken und deren Funktionsweise detailliert aufzuarbeiten. Es ist hierbei zu zeigen, unter welchen Bedingungen regionale und unternehmerische Netzwerke entstehen, welche Akteure in diesem Prozess eingebunden sind, welche Erfolgsfaktoren und Hemmnisse allgemein zu verzeichnen sind und welche Rolle der Aspekt des Vertrauens bzw. des „tacit-knowledge“ spielt. Die antizipierten Ergebnisse sind

- ⇒ Aussagen über die Existenz, Funktionsweise, Aufbau, Reichweite und Akteure der identifizierten Netzwerke in den Untersuchungsregionen,
- ⇒ die Gewichtung der Beziehungen nach ihrer Bedeutung für die Unternehmen, der Ernsthaftigkeit mit der sie verfolgt werden sowie auch deren Verlässlichkeit,
- ⇒ die Bedeutung des Aspektes Vertrauen innerhalb dieser Netzwerke und zwischen den Akteuren und
- ⇒ die Analyse der vertrauenshemmenden und -fördernden Faktoren.

Ausgewählte Literatur

- BECKERT, J. (2002): Vertrauen und die performative Konstruktion von Märkten. – In: Zeitschrift für Soziologie, Heft 1/2002, S. 27-43
- DILLER, CH. (2002): Zwischen Netzwerk und Organisation, die Dynamik der Verstetigung regionaler Kooperationen. – In: Raumforschung und Raumordnung, Heft 2/2002, S. 146-154
- FRITSCH, M. U.A. (1998): Regionale Innovationspotentiale und innovative Netzwerke. – In: Raumforschung und Raumordnung, Heft 4/98, S. 243-252
- FROMHOLD-EISEBITH, M.(1995): Das „kreative“ Milieu als Motor regionalwirtschaftlicher Entwicklung. – In: Geographische Zeitschrift, Heft 1 / 95, S. 30-47
- GENOSKO, J. (1999): Netzwerke in der Regionalpolitik. Einige theoretische Überlegungen. – Nr. 126 der Diskussionsbeiträge der Katholischen Universität Eichstätt, Ingolstadt
- GLÜCKLER, J. (2001): Zur Bedeutung der Embeddedness in der Wirtschaftsgeographie. – In: Geographische Zeitschrift, Heft 4 /01, S. 211-226
- HELLMER, F. U.A. (1999): Mythos Netzwerke. Regionale Innovationsprozesse zwischen Kontinuität und Wandel, Berlin
- LOOSE, A./ J. SYDOW (1994): Vertrauen und Ökonomie in Netzwerkbeziehungen. - In: SYDOW, J./ A. WINDELER,[Hrsg]: Management interorganisationaler Beziehungen, S. 160-193, Opladen
- MAIER, J. ET.AL. (1996): Netzwerke in der Kommunal- und Regionalpolitik. Vorträge im Rahmen des Kolloquiums vom 10. November 1995– Heft 150 der Arbeitsmaterialien zur Raumordnung und Raumplanung, Bayreuth.
- MAIER, J. / A. RÖSCH (1996): Chancen und Möglichkeiten eines kreativen Milieus für die Stadt- und Regionalentwicklung. Gutachterliche Stellungnahme im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Landesentwicklung und Umweltfragen, Bayreuth.
- MAIER, J; OBERMAIER, F (1999): Kreative Milieus und Netzwerke – neue Erklärungs- und Strategieansätze der Regionalentwicklung sowie deren empirische Überprüfung anhand von Fallstudien in Bayern. – Heft 186 der Arbeitsmaterialien zur Raumordnung und Raumplanung, Bayreuth
- MORGAN, K. (1997): The Learning Region: Institutions, Innovation and regional renewal, in: Regional Studies, 31.5, S. 491-503
- NOOTEBOOM; B. (2000): Learning and Innovation in Organizations and Economies, Oxford

NUSSL, H. / I. GUNDERMANN / C. GEBAUER (2001): Vertrauenskonzepte und –strategien ostdeutscher Unternehmer: Fallanalysen zu einer zentralen Ressource unternehmerischer Kooperation. – Heft 6/01 der Arbeitsberichte des Frankfurter Instituts für Transformationsstudien, Frankfurt

RICHTER, R. / E. FURUBOTN (1999): Neue Institutionenökonomik, 2. Aufl. Tübingen

STERNBERG (1999): Innovative Netzwerke und Regionalentwicklung, in ARL (1999). Europäische Einflüsse auf die Raum- und Regionalentwicklung, Arbeitsmaterial, S. 78-104, Hannover

3. Die Rolle des Vertrauens, der Sozialbeziehungen und informellen Netzwerke in verschiedenen Transformationsländern

Klaus Roth / Marketa Spiritova¹¹

1. Einleitung

„All of us have problems which we at least attempt to resolve via friends and friends-of-friends, with whom we may even form temporary alliances.“ (Boissevain 1974: 3)

Soziale Beziehungen und informelle Netzwerke spielen in den Transformationsgesellschaften des ehemaligen Ostblocks nach wie vor eine große Rolle. Sie stellen in einigen Fällen ein problematisches Erbe des Sozialismus dar und sind verantwortlich für den langsam verlaufenden Transformationsprozess. Das differenzierte System gegenseitiger Hilfeleistungen, Unterstützungen und Austauschbeziehungen war im Sozialismus eine wichtige Strategie zur Bewältigung des durch Totalitarismus und Mangelwirtschaft strukturierten realsozialistischen Alltags. Die Basis gut funktionierender Netzwerke bildete das Vertrauen. In allen sozialistischen Gesellschaften wurde allein den überschaubaren und verlässlichen Kleingruppen (Verwandte, Freunde, Bekannte, Kollegen) vertraut, während gegenüber dem Staat und allen öffentlichen Institutionen ein tiefes Misstrauen bestand. Heute – so die These des vorliegenden Projekts - bestehen in den Ländern Ost- und Südosteuropas personenbezogene Netzwerke und personalisierte Beziehungen immer noch und gerade in Russland und in Südosteuropa erweist sich der Aufbau zivilgesellschaftlicher Strukturen als besonders problematisch.

In der bisherigen Projektarbeit im Rahmen von forost (Phase I) hat sich heraus gestellt, dass die Einstellungen und Strategien, die zur Bewältigung des sozialistischen Alltagslebens angeeignet und habitualisiert wurden („sozialistischer Habitus“), bis heute andauern – insbesondere bei der älteren Generation (Roth/ Spiritova 2003: 15ff.).

Es sind vor allem die informellen Netzwerke und Sozialbeziehungen, die gerade im Sozialismus für die alltägliche Lebensführung von großer Bedeutung waren. Diese auf Vertrauen aufgebauten unhinterfragten Loyalitätsbeziehungen zu Familien-, Freundschafts- und Bekanntschaftsnetzen gingen einher „mit einer ausgeprägten Geringschätzung aller öffentlichen Einrichtungen und Institutionen sowie ihrer auf ein anonymes Publikum gerichteten Verfahren und Prozeduren“ (Kleinberg 2002: 44). Der Mangel an sozialem Vertrauen, eine z.T. extreme Personalisierung der Sozialbeziehungen und eine immense Bedeutung sozialer Netzwerke bildeten den Nährboden für weitere Phänomene, die für den Sozialismus charakteristisch waren: ‚blat‘¹², Nischenbildung, ‚amoralischer Familismus‘, Klientelismus¹³, ‚Seilschaften‘ und mafiöse Strukturen.

¹¹ Externe Mitarbeiter des am Institut für Volkskunde/ Europäische Ethnologie laufenden Projekts „Erbe des sozialistischen Alltags: soziale Netzwerke und soziales Vertrauen im Postsozialismus“ deren Ergebnisse in diesen Aufsatz einfließen, sind: Kirsti Jõesalu M.A., Reet Ruusmann M.A. (Estland), Dr. Viatcheslav Popkov (Russland), Prof. Milena Benovska-Säbkova, Prof. Tanya Chavdarova (Bulgarien), M.A. Lubica Herzánová, Prof. Magdaléna Pariková (Slowakei), Dr. Predrag Marković (Serbien), Dr. Joanna Bar (Polen).

¹² ‚blat‘ hatte die gleiche Bedeutung wie ‚Vitamin B‘ bzw. ‚Bückware‘ in DDR. Nach Martin Diewald (1995: 224f.) steht dieses Phänomen „für die Existenz eines informellen Systems von Netzwerkhilfe und schattenwirtschaftlichen Aktivitäten zur Beschaffung knapper Waren und Dienstleistungen in einer Welt, in der Engpässe in der Produktion und Distribution von Gütern und Dienstleistungen ein allgemeines Problem darstellten: man konnte sie oft nicht direkt kaufen,

2. Vertrauen und Soziales Kapital

Es wird deutlich, wie eng die Beziehungen zwischen der Struktur der Sozialbeziehungen und der Art des Vertrauens in einer Gesellschaft ist. Vertrauen wird im Allgemeinen verstanden als die Erwartung, dass die in einer Gesellschaft vorhandenen und als positiv bewerteten Regeln, Konventionen und Werte richtig funktionieren (Fukuyama 1995: 90). Es dient der Komplexitätsreduktion und der Minderung der Risiken und Gefahren des Lebens sowie der Schaffung einer sinnhaften und voraussehbaren Ordnung des Alltagslebens (Luhmann 2000: 27ff.). Dabei wird von den meisten Autoren¹⁴ unterschieden zwischen 'interpersonalem Vertrauen', das sich auf Primärgruppen und überschaubare Kleingruppen wie die Familie, den Freundes- und Bekanntenkreis bezieht, und 'sozialem' bzw. 'anonymem' oder 'systemischen' Vertrauen, das primär auf Konventionen, kulturellen Werten und Verträgen beruht. Nach dem in einer Gesellschaft vorhandenen Maß an sozialem Vertrauen unterscheidet Fukuyama zwischen 'low-trust-societies' und 'high-trust-societies'. Während in ersteren stark personalisierte Sozialbeziehungen und intime informelle soziale Netzwerke vorherrschen, dominieren in letzteren formelle Netzwerke und funktionale Beziehungen, die gemeinhin als Soziales Kapital bezeichnet werden. In Bourdieus Worten ist das soziale Kapital die „Gesamtheit der aktuellen und potentiellen Ressourcen, die mit dem Besitz eines dauerhaften Netzes von mehr oder weniger institutionalisierten Beziehungen gegenseitigen Anerkennens verbunden sind“ (Bourdieu 1983: 190). Soziales Kapital ist die zentrale Ressource jeder Gesellschaft und ein hohes Maß an sozialem Kapital wirkt sich positiv auf die Funktionsfähigkeiten der Demokratie und das Wirtschaftswachstum aus; das Fehlen von sozialem Kapital wirkt hingegen zerstörerisch (Putnam 2001).

Dies ist der entscheidende Ansatz im laufenden Projekt, dass das soziale Vertrauen in Staat und seine Institutionen zerstört und als eine Gegenwirkung durch personalisiertes Vertrauen ersetzt wurde und zwar auch in den sog. 'high-trust-societies' wie der DDR, Tschechoslowakei und Polen, in denen soziales Vertrauen vor dem Sozialismus sehr wohl ausgeprägt war. Statt formellen Netzwerken haben wir es in allen sozialistischen Gesellschaften vielmehr mit informellen Netzwerken zu tun, die teilweise noch bis heute bestehen und den Transformationsprozess hemmen, wie das folgende Zitat eines russischen Spezialisten für Organisationsentwicklung belegt: „Und was soll man noch erwarten, wenn bei uns die Beziehungen zwischen den Menschen immer das wichtigste im Leben gewesen sind? Und schuld ist hier nicht nur unsere sowjetische Vergangenheit... Man muss das breiter sehen – es ist die Grundlage unserer kulturellen Tradition. Es ist nicht verwunderlich, dass sie auch in die Wirtschaftsbereiche überggesprungen ist. Was sind eigentlich unsere Privatfirmen? Sie sind alle nach dem Vertrauensprinzip gebaut – von der Straße nimmt man da keinen. In der Regel organisieren das Ding Leute, die sich seit vielen Jahren kennen. Ich kenne Firmen, die aus Mitgliedern von Laienchören bestehen, aus Bergsteigern... Es gibt einen interessanten Moment: wenn solche Firmen uns bitten, sie zur Personalpolitik zu beraten, so sprechen sie sehr detailliert, wen sie zu welchen Bedingungen einstellen, aber fast nie stellen sie Fragen nach den Formalien einer Entlassung. Wie kann das gehen – jemanden nehmen und dann entlassen? Das hieße, man muss die Beziehungen abbrechen. Ein Firmenpräsident hat mir über seinen Buchhalter gesagt: ‚Nun, er ist ein schlechter Mitarbeiter, aber unsere Familien sind doch befreundet‘“ (Ogonjok Nr. 12, März 1996: 23).

sondern musste sie mit einem erheblichen Zeitaufwand, über verschiedene, spezielle Beziehungen und Patron-Klient-Verbindungen (Tarkovski, 1983) ‚besorgen‘“. Zu ‚blat‘ siehe auch Ledeneva 1997.

¹³ Um den sozialistischen Alltags erfolgreich bewältigen zu können, war es wichtig in sog. ‚Patron-Klientel-Beziehungen‘ verankert zu sein. Ein Parteifunktionär stellte sich schützend vor einen Bekannten, der u.U. politisch verfolgt wurde. Heute wurden die Rollen getauscht, was vielleicht die Widerstandskraft mancher sozialistischer Institutionen erklärt (vgl. Roth/ Spiritova 2003: 17 und Benovska-Säbkova 2003).

¹⁴ Siehe dazu: Eisenstadt 2001, Coleman 1988, Fukuyama 1995 & 1996, Putnam 1993 & 2001, Endress 2002.

Die Wiederherstellung des sozialen Kapitals stellt eine schwierige Aufgabe der postsozialistischen Transformation dar, sei es in der Politik, in der staatlichen Verwaltung, im Rechtswesen, in der Wirtschaft, im Bankenwesen oder in den alltäglichen sozialen Interaktionen der Menschen.

Dieses Projekt zielt mikroperspektivisch auf diesen letzten Bereich, seine zentrale Frage lautet: Wie und mit welchen Strategien haben die Menschen im Sozialismus ihre alltägliche Lebensführung gestaltet, wie haben sie ihre Netzwerke und Räume des gegenseitigen Vertrauens aufgebaut und genutzt und inwieweit wirken diese fort bzw. welchen Funktionswandel wurden sie unterzogen?

Das Ziel des vorliegenden Projektes ist es also, anhand *empirischer Mikrostudien* aufzuzeigen: a) den Prozess der Informalisierung der sozialistischen Gesellschaften und die Zerstörung des sozialen Vertrauens und b) den Prozess der 'Reformalisierung' der Sozialbeziehungen und den Aufbau des sozialen Vertrauens durch zivilgesellschaftliche Institutionen.

3. Methodik und Fragestellungen

Die Feldforschung zum Thema „Vertrauen, Sozialbeziehungen und Netzwerke“ wird von externen Mitarbeitern durchgeführt, die an Instituten für Ethnologie, Folkloristik, Soziologie oder Zeitgeschichte tätig sind¹⁵. Jeder Mitarbeiter konzentriert sich in der Regel auf eine bestimmte Schicht oder untersucht einen bestimmten Betrieb; der Schwerpunkt liegt auf dem städtischen Alltagsleben.

Die Grundlage unserer empirischen Untersuchung bildet ein detaillierter Leitfaden, der zuerst in die am Projekt beteiligten Sprachen übersetzt wurde. In den Monaten September und Oktober wurden die ersten Pilotinterviews durchgeführt, der Leitfaden wurde (und wird) immer wieder modifiziert.

Das Sample sieht wie folgt aus: Es werden Männer und Frauen zweier Generationen befragt werden: zum einen diejenigen, die zur Zeit der Wende ca. 40 Jahre alt waren und zum anderen die, die 60 Jahre alt waren. Die Mindestzahl der Interviews ist jeweils 24, wobei unsere Mitarbeiter, die eine große Zahl an Studenten in das Projekt einbinden können, die Zahl weit übersteigen. Andererseits wiederholt sich unsere Erfahrung aus dem Projekt in forost I, dass es in Russland und Bulgarien sehr schwierig ist, Informanten zur Mitarbeit zu gewinnen. Das Misstrauen gegenüber dem Forscher ist größer als in Ostmitteleuropa, ohne ‚eigene‘ Netzwerke bzw. die eigene Primärgruppe und sog. ‚friends of friends‘ geht gar nichts.

Die grundlegende Fragestellung des Leitfadens lautet: Wie und nach welchen Kriterien haben sich in der Zeit des Sozialismus und nach der Wende informelle Beziehungen und Netzwerke konstituiert und wann wurden sie aufgelöst? Es wird u.a. danach gefragt, welche Akteure an den jeweiligen Netzwerken beteiligt waren. Inwieweit waren die Netzwerke auf Primärgruppen begrenzt, inwieweit umfassten sie auch Freunde, Schulkameraden, Nachbarn, Arbeitskollegen. Zu fragen ist weiterhin, ob es reine Männer-Netzwerke und Frauen-Netzwerke gab und inwieweit sich diese voneinander unterschieden. Waren die jeweiligen Netzwerke reine Not- und Zweckgemeinschaften zur Erreichung bestimmter Ziele oder auch emotionale Gemeinschaften? Was hat man zusammen unternommen, hat man zusammen gefeiert, Ferien gemacht, kommuniziert und diskutiert? Wie verhielt man sich gegenüber Organen der Staatsgewalt? Sehr wichtig ist natürlich die Frage nach den vielfältigen Tauschleistungen (materielle Ressourcen, Arbeitsleistungen, Geld, Gefallen, Dienst-

¹⁵ Vgl. dazu Anmerkung 1.

leistungen, Hilfeleistungen in Politik und Verwaltung, Informationen, Hilfe in Krisensituationen u.a.m.). Damit in Zusammenhang steht die Frage, ob die Beziehungen ein bestimmtes Maß an Verpflichtungen hatten, ob sie reziprok oder einseitig waren. Von großer Wichtigkeit ist schließlich die Frage, wie in ihnen Vertrauen erzeugt und erhalten wurde. Wie wurden also die Grenzen des Vertrauens und Misstrauens gezogen?

Viele dieser Fragen verweisen nicht nur auf die zentrale Rolle der informellen Sozialbeziehungen und Netzwerke, sondern auch auf die Einübung und Habitualisierung von Praktiken und Strategien der ständigen 'Pflege' der Beziehungen und Netzwerke durch den Einzelnen, also auf die Aneignung von bestimmten 'social skills', die erst eine sinnhafte und einigermaßen befriedigende Lebensführung ermöglichten. Es ist nicht verwunderlich, dass die Habitualisierung dieser Alltagspraktiken und adaptiven Strategien in der postsozialistischen Transformation zum Problem werden konnte. Viele der Strategien waren und sind teilweise noch funktional für das Überleben und werden entsprechend adaptiert. Soziale Beziehungen und Netzwerke werden zwar nicht mehr für die Beschaffung von Mangelwaren eingesetzt, doch sind sie nach wie vor bedeutsam für die Erlangung knapper Ressourcen wie etwa den Arbeitsplatz, ein Bett im Krankenhaus oder den mittlerweile nicht mehr selbstverständlich verfügbaren Kindergartenplatz.

Problematischer ist das weiterhin bestehende Denken und Handeln in personalisierten Beziehungen und Netzwerken dann, wenn es ein tiefes Misstrauen in auf sozialem Vertrauen basierenden öffentlichen Institutionen anzeigt, etwa Misstrauen gegenüber Ämtern und Behörden, Zollbeamten und Polizisten, Richtern und Staatsanwälten, Ärzten und Lehrern, denen in Meinungsumfragen das größte Maß an Korruption unterstellt wird. Das gleiche gilt für den Wirtschafts- und Bankensektor, wo sich das dadurch zeigt, dass Arbeitnehmer aus dem Bekanntenkreis bevorzugt werden oder durch die face-to-face Barzahlung wegen Misstrauens in das Bankensystem. Dem steht die Tatsache gegenüber, dass inzwischen viele der Institutionen weit besser sind als ihr Ruf und Akzeptanz in der Gesellschaft.

Die oben für die sozialistische Periode zitierten Fragestellungen sollen damit auf die postsozialistische Periode ausgeweitet werden. Es geht darum festzustellen, ob die im Sozialismus konstituierten Beziehungen und Netzwerke nach der politischen Wende weiter bestanden, ob und wie sie sich umgestaltet haben, wie und nach welchen Prinzipien sie heute funktionieren und welche Relevanz Beziehungen und Netzwerke heute haben. Schließlich ist zu untersuchen, in welchem Umfang und in welchen Bereichen sich in den verschiedenen Ländern funktionale, auf sozialem Vertrauen basierende Sozialbeziehungen entwickelt haben und ob sich hier ein Wandel in den Werthaltungen und Einstellungen abzeichnet.

4. Erste Ergebnisse

Bei diesen ersten Ergebnissen möchten wir darauf hinweisen, dass sie keineswegs repräsentativ sind, unsere Thesen also weder stützen noch stürzen, sondern lediglich einzelne Bestandsaufnahmen darstellen, die in den nächsten Monaten durch weitere Interviews generalisiert und interpretiert werden.

4.1 Vertrauen als greifbare Größe?

Vertrauen ist ein abstrakter Begriff, der nicht mit Standardfragen zu erschließen ist, man muss Umwege gehen um zum Ziel kommen, was unter Umständen sehr langwierig ist. Die ersten Interviews haben gezeigt, dass es – gerade bei Informanten mit niedrigem Bildungsniveau – evtl. sinn-

voller ist, lebensgeschichtliche Interviews zu führen und beim Thema der Netzwerke und Sozialbeziehungen nachzuhaken und darüber detaillierter erzählen zu lassen. Es ist auch bezeichnend, dass die meisten Informanten in der Regel nur über eigene Netzwerke und danach über das Schneeballsystem zu gewinnen sind.

Das Thema Vertrauen ist auch deshalb schwierig, weil sich die Menschen im Sozialismus nie selbst damit auseinandergesetzt haben, da der Staat und seine Organe viel weniger transparent waren als sie es z.B. in Westeuropa sind. Es war die ‚Macht da oben‘, mit der man Abmachungen getroffen hatte, d.h. man ließ sich gegenseitig in Ruhe und lebte nebeneinander. Die Kommunikation fand stattdessen nur in der Kleingruppe statt. Jeder kannte zwar jemanden in der Nomenklatura, doch es handelte sich eben um eine konkrete Person, auf die man sich verlassen konnte, die einem eine Ausreisegenehmigung, einen besseren Arbeitsplatz oder auch nur schwer zu bekommendes Obst und Gemüse besorgen konnte. Hier liegt genau das Problem, mit dem wir es beim Transformationsprozess zu tun haben: Man hatte nicht Vertrauen in eine abstrakte, anonyme Macht, sondern vertraute vielmehr einem Freund oder – sehr beliebt und überall praktiziert – einem Bekannten vom Bekannten, der einem den erforderlichen Zugang zu einer Dienstleistung oder einer begehrten Mangelware vermittelte, wie es einer unserer tschechischen Informanten zum Ausdruck brachte: „Um ein Visum zu bekommen, weil ich meine Cousine in Deutschland besuchen wollte, brauchte ich erst gar keine Anträge zu stellen, ohne vorher zu wissen, dass mein alter Schulfreund dort arbeitet und ein gutes Wort für mich einlegt. Die hätten mich sonst erst mal nach Hause geschickt und ich hätte von Pontius zu Pilatus laufen müssen.“ Heute sind die Menschen teilweise sprachlos, wenn sie auf freundliche und hilfsbereite Angestellte treffen.

Ähnlich wie bei Behörden verhielt es sich in Bezug auf das Schulsystem, den Einzelhandel und die Banken: Der Schule wurde nicht vertraut, da sie „mit ihren ideologischen Erziehungsmechanismen die Kinder verdarb“, andererseits aber war man bemüht, das Kind in eine bestimmte Klasse zu bekommen, wo die hilfsbereite Nachbarin lehrte. Eingekauft wurde wiederum am liebsten dort, wo man sich kannte, denn dort konnte man auch unter der Theke eine begehrte Mangelware erstehen. Kredite wurden nicht aufgenommen, sondern man lieh sich das Geld bei Freunden, was heute noch in manchen Ländern der Fall ist, weil die Zinsen zu hoch sind und man den Banken kein Vertrauen entgegenbringt, weil „ständig neue aufmachen und nach einer Weile wieder schließen müssen“.

4.2 Informelle Netzwerke als Bewältigungsstrategie im Sozialismus und ihr Funktionswandel im Postsozialismus

Interessant ist, dass Eigeninitiative und Selbstständigkeit für die Lösung von Problemen als so ineffizient betrachtet wurden, dass die Strategie, sich über Netzwerke und soziale Beziehungen Zugang zu Mangelwaren, einem Arbeitsplatz oder der Hilfe bei Behörden zu verschaffen, v.a. in der ehemaligen Sowjetunion zumeist als erste eingesetzt wurde. Die erfolgreiche Taktik, zuerst die persönlichen Beziehungen zu nutzen, bedeutete für die meisten Menschen im Sozialismus den einfachsten und schnellsten Ausweg aus einem Problem - in Estland wird in diesem Zusammenhang gerne ein leicht modifizierter Satz aus dem estnischen Nationalepos „Kalevipoeg“ zitiert: „Teurer als die Goldlast, höher als die Silberschätze, soll man die Bekanntschaft schätzen“¹⁶.

Die Loyalität zueinander und Solidarität untereinander war laut unserer Probanden im Sozialismus sehr groß, man hielt zusammen und stand in einem Abhängigkeitsverhältnis, was aber keineswegs als negativ angesehen wurde. Informelle Netzwerke und Sozialbeziehung waren selbstverständlicher Bestandteil des Alltagslebens. Obwohl die meisten unserer Gesprächspartner dem politischen

¹⁶ Dem Original nach soll die Weisheit höher als Gold und Silberschätze geschätzt werden. Zu Sowjetzeiten wurde es verändert, um das Funktionieren des Systems zu illustrieren.

Umbruch positiv gegenüber stehen, macht sich vielerorts eine große Ratlosigkeit und ein nostalgischer Blick zurück bemerkbar. Dies liegt zum großen Teil daran, dass eben viele der informellen Netzwerke nach der Wende ihre Gültigkeit verloren haben. Die Solidarität innerhalb eines Netzwerks äußerte sich in gegenseitiger Hilfe bei Sanktionen, im Entwickeln von ‚Umgehungsstrategien‘ oder im Organisieren und Tauschen von Defizitwaren, aber auch in der Vermittlung einer zweiten, informellen Arbeit. Diese informellen kleinen Netzwerke werden heute vermisst, viele Informanten beklagen den nicht mehr zu stoppenden Individualisierungsprozess, der sich auch innerhalb der Familie breit macht. Früher war man eine Schicksalsgemeinschaft, heute steht man allein. Früher hatte man ‚Beziehungen‘ und nutzte sie, heute hat man Hemmungen, den Freund um Geld zu bitten, dies zeigt sich z.B. auch in der Wortwahl, vor der Wende sagte man ‚Geld borgen‘, heute ‚macht man Schulden‘ (Gladarev/ Oblasova 2002: 71). Viele unserer Informanten weisen darauf hin, dass z.B. das Fehlen von Konkurrenz am Arbeitsplatz sich positiv auf die sozialen Beziehungen unter Arbeitskollegen ausgewirkt hat. Der Wandel in Bezug auf die Sozialbeziehungen wird dann auf die marktwirtschaftliche Faktoren wie den Wettbewerb, die Konkurrenz und die ungleichen Gehälter zurückgeführt. Eine Buchhalterin in Estland bringt das wie folgt zum Ausdruck: „Die Menschen waren früher nett. Es gab keine Böswilligkeit, weil es ja nichts gab, weswegen man hätte einen Wettkampf austragen müssen. Alle haben ihr Gehalt bekommen, alle sind damit mehr oder weniger ausgekommen. Ich kann mich nicht daran erinnern, dass jemand sich um die Karriere oder das Gehalt gerissen hätte.“

Unsere Mitarbeiterin in Bulgarien vergleicht wiederum die Unternehmer und Manager eines Klein- und eines Großbetriebs miteinander. Ihre vorläufigen Ergebnisse deuten daraufhin, dass in Großunternehmen sehr bewusst auf eine gute Vertrauensstruktur und die Vermeidung von personalisierten Beziehungen geachtet wird. Dies zeigt sich bereits am großen Interesse der Großunternehmer an unserem Forschungsthema und ihrer Offenheit, mit uns zu sprechen, wohingegen sich die Kleinunternehmer oftmals sehr misstrauisch und reserviert geben. Damit im Zusammenhang stehen auch unsere Beobachtungen in Tschechien. Viele unserer Befragten tendieren z.B. dazu, große Supermärkte kleinen Geschäften vorzuziehen, weil sie dort freundlicher und ehrlicher bedient werden, während in kleineren Betrieben der ‚sozialistische Habitus‘ noch weitgehend überlebt hat, wie es ein tschechischer Informant erklärt: „Es hat sich einiges geändert, aber es überdauert. Es ist unglaublich verwurzelt, lebendig und dort, wo der Besitzer nicht darauf achtet, dort haben die Verkäuferinnen die Tendenz, sich weiterhin gleich zu benehmen. Arrogant, unverschämt, wo sie können, bestehlen sie einen. Die Supermärkte brachten eine neue Kultur. Dort wird darauf geachtet, dass der Kunde wie ein Kunde bedient wird, dort haben sie gelernt, ‚Guten Tag‘ und ‚Auf Wiedersehen‘ zu sagen. In den kleinen Geschäften lebt das Alte weiter.“

Ein Problem besteht darin, dass unsere Informanten nicht gerne über die eigenen instrumentellen Beziehungen sprechen, die in Richtung ‚blat‘ und Klientelismus gehen. Jeder kennt jemanden, der sich (manchmal auch illegal) Zugang zu bestimmten Gütern oder Dienstleistungen verschafft (hat), doch man selbst natürlich nicht, wie uns ein Russe erzählt: „Ja ich hatte gute Freunde, aber leider keine wichtigen Beziehungen...Ich hatte kein blat...Die Mehrheit hatte aber Beziehungen. Mein Vorgesetzter z.B. hatte gute Beziehungen ‚in den oberen Sphären‘, sonst wäre er nie Leiter des Büros“.

Es fällt bei unseren Untersuchungen auf, dass die Rolle der informellen Netzwerke im heutigen Russland und Estland weitgehend unverändert geblieben ist und dass neue Beziehungen nach der gleichen Art und Weise wie zu Sowjetzeiten aufgebaut werden. Allerdings haben sich die Güter und Leistungen, die in ihnen getauscht werden, geändert. Der wichtigste Unterschied liegt wohl darin, dass ‚blat‘ durch Geld ersetzt worden ist. An dieser Stelle können wir die Hypothese wagen, dass durch die inzwischen herausragende Rolle des Geldes in den ehemals sozialistischen Ländern viele frühere Beziehungen zerstört worden sind. Die Krise, die vielerorts dadurch ausgelöst wurde,

kann wiederum nur durch den Aufbau neuer sozialer Beziehungen und Netzwerke bewältigt werden.

In der Slowakei scheinen auch Nachbarschaftsbeziehungen eine große Rolle zu spielen. Während in den 70er Jahren durch den Bau der größten Plattenbausiedlungen nachbarschaftliche Beziehungen ein hohes Maß an Anonymität erreichten, konstituieren sich nun aktive Nachbarschaftsgruppen, die sich gemeinsam vor der hohen Kriminalität zu schützen versuchen.

Abschließend möchte ich noch auf eine interessante Tendenz in Bezug auf Genderunterschiede zu sprechen kommen. Es fällt auf, dass sowohl in der ehemaligen Sowjetunion als auch im heutigen Russland Männer viel eher Netzwerke aufbauen als Frauen, welche wiederum durch ihre Männer wichtige Beziehungen haben. Ob es sich in den anderen Transformationsländern allerdings ähnlich verhält, kann erst nach weiteren Befragungen beantwortet werden.

Ausgewählte Literatur

- BENOVSKA-SÄBKOVÁ, Milena 2001: Politiceski prehod I vsekidevna kultura (Politische Transformation und Alltagskultur). Sofia
- BOISSEVAIN, Jeremy 1974: Friends of Friends. Basil Blackwell, Oxford
- BOURDIEU, Pierre 1983: Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: Soziale Welt, Sonderband 2: Soziale Ungleichheiten. Göttingen, S. 183-198
- DIEWALD, Martin 1995: „Kollektiv“, „Vitamin B“ oder „Nische“? Persönliche Netzwerke in der DDR. In: J. Huinink u.a. (Hg.), Kollektiv und Eigensinn. Berlin, S. 223-260
- EISENSTADT, Shmuel 2001: Vertrauen, kollektive Identität und Demokratie. In: Martin Hartmann, Claus Offe (Hg.), Vertrauen. Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts. Frankfurt/ New York, S. 333-363
- ENDRESS, Martin 2002: Vertrauen. Bielefeld
- FUKUYAMA, Francis 1995: Social Capital and the Global Economy. In: Foreign Affairs Vol. 74, No. 5, S. 89-103
- DERS. 1996: Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity. New York
- Gladarev, Boris, Antonina Oblasova 2002: Ökonomische Driften und moralische Konsolidierungen. Soziale Netzwerkbeziehungen im postsowjetischen Russland. In: Ingrid Oswald/ Eckhard Dittrich/ Viktor Voronkow (Hg), Wandel alltäglicher Lebensführung in Russland. Besichtigungen des ersten Transformationsjahrzehnts in St. Petersburg. Hamburg, S. 65-86
- KLEINEBERG, Michael 2002: Soziale Netze als Grundlage der russischen Sozialstruktur. In: Ingrid Oswald/ Eckhard Dittrich/ Viktor Voronkow (Hg), Wandel alltäglicher Lebensführung in Russland. Besichtigungen des ersten Transformationsjahrzehnts in St. Petersburg. Hamburg, S. 39-64
- LEDENEVA, Alena V. 1997: Practices of Exchange and Networking in Russia. In: Soziale Welt 48, S. 151-170
- DIES., Marina Kurkchyan 2000: Economic Crime in Russia. The Hague/ London/ Boston
- LUHMANN, Niklas 2000: Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. 4. Auflage. Stuttgart

OSWALD, Ingrid, Eckhard Dittrich, Viktor Voronkow (Hg) 2002: Wandel alltäglicher Lebensführung in Russland. Hamburg

PUTNAM, Robert D. 1993: Making Democracy Work. Princeton

DERS. (Hg.) 2001: Gesellschaft und Gemeinsinn. Sozialkapital im internationalen Ländervergleich. Gütersloh

ROTH, Klaus, Marketa Spiritova 2003: Alltagskultur im Sozialismus; Praktiken und Strategien des Alltagslebens in den sozialistischen Ländern und ihre Folgen für die Transformation. In: Wandel und Kontinuität in den Transformationsländern Ost- und Südosteuropas. Forost Arbeitspapiere: Ergebnisbericht forost I. München, S. 15-17

4. Vertrauen in Dienstleistungsnetzwerken des Finanzsektors

Vivien Lo

1. Einleitung: Vertrauen als Kategorie in Wirtschaftsbeziehungen?

Während die Bedeutung von Vertrauen im Wirtschaftsleben in vielen Disziplinen inzwischen anerkannt wird – z.B. Wirtschaftsgeographie oder Wirtschaftssoziologie – gibt es in der Ökonomie immer noch Schwierigkeiten mit der Verwendung des Begriffs. Auch in den Wirtschaftswissenschaften gibt es jedoch prominente Vertreter, die für eine Berücksichtigung der spezifischen Bedingungen von Vertrauensbeziehungen in die ökonomische Analyse plädieren. So argumentiert Arrow:

„There is an element of trust in every transaction; typically, one object of value changes hands before the other one does, and there is confidence that the counter value will in fact be given up“ (Arrow 1984: 150).¹⁷

Arrow weist darauf hin, dass in zwischenbetrieblichen Austauschbeziehungen aufgrund von Asynchronität Unsicherheit herrscht, Unsicherheit darüber, ob das Gegenüber die versprochene Leistung auch einlöst. Dies gilt insbesondere im Dienstleistungsbereich, da sich die Qualität von Dienstleistungen aufgrund von Intangibilität und hoher Kundenspezifität nur sehr schwer messen lässt. Damit herrschen Informationsasymmetrien zwischen den beteiligten Transaktionspartnern mit der Gefahr, dass der Akteur mit dem überlegenen Wissen dieses nutzt, um dem anderen eine minderwertige Leistung zukommen zu lassen. Die klassische Lösung der ökonomischen Prinzipal-Agenten-Theorie ist in solchen Fällen eine Lösung über kontingente Verträge. Im Bereich der Dienstleistungen lässt sich diese Lösung jedoch in der Regel nicht umsetzen, da die Qualität und Quantität einer Dienstleistung typischerweise nur schwer nachweisbar ist. Die Bedeutung von Vertrauen für das Wirtschaftsleben lässt sich daher gerade im Dienstleistungsbereich gut untersuchen. Dieser Beitrag konzentriert sich auf einen besonders wachstumsstarken Dienstleistungsbereich: die Entwicklung von Vertrauensbeziehungen in temporären Netzwerken wissensintensiver Dienstleister. Hierzu zählen die unternehmensorientierten Dienstleister, deren Leistung im Wesentlichen in der kundenspezifischen Bereitstellung von Expertenwissen besteht wie z.B. Unternehmensberater oder Rechtsanwälte.

Ein gewisses Mindestmaß an Vertrauen ist in allen Formen des organisierten Austauschs notwendig. Für die Funktionsweise von Märkten und Hierarchien ist jedoch lediglich „systemisches“ Vertrauen notwendig, das heißt es wird nicht auf eine bestimmte Person oder Firma vertraut, sondern auf die Regeln des Marktes oder auf formelle Institutionen wie Arbeitsmarktgesetzgebung. Im Unterschied dazu zeichnen sich Netzwerkbeziehungen durch persönliches oder spezifisches Vertrauen aus, das durch reziproke Handlungen erst im Zeitablauf aufgebaut wird. Reziprozität impliziert in

¹⁷ Er argumentiert weiterhin: „It is not adequate to argue that there are enforcement mechanisms, such as police and courts; these are themselves services bought and sold, and it has to be asked why they will in fact do what they have been contracted to do. In any case, the cost of enforcement becomes bearable only if most transactions take place without attempts at fraud, force or cheating. Further, in transactions of any complexity, it would be too costly to draw up contracts which would cover every contingency. Some aspects have to be left for interpretation when needed and it is implicitly understood that it will be possible to agree on the meaning of the contract, even though one party looses“ (Arrow 1984: 150-151).

diesem Zusammenhang eine Gegenseitigkeit, die nicht in zeitgleichem Austausch äquivalenter Werte besteht, sondern bei der durch Verpflichtung und Verschuldung eine gegenseitige Bindung aufgebaut wird (vgl. Powell 1996a: 225-226, Schamp 2000: 66, Hellmer et al. 1999: 60).

Zentrales Argument dieses Beitrags ist es, dass diese Bindung nicht nur als Mechanismus eingesetzt wird, um opportunistisches Handeln des Kooperationspartners zu verringern, sondern auch den Informations- und Wissensfluss in den Dienstleistungsbeziehungen verbessert. Im Zugang zu spezifischen, transaktionsbezogenen – und gleichzeitig aktuellen – Informationen und Wissen werden heute entscheidende Wettbewerbsvorteile für Unternehmen gesehen.¹⁸ Dies gilt in besonderem Maße für wissensintensive Dienstleistungsunternehmen. Mit der kürzer werdenden Halbwertszeit von Wissen wird es zunehmend schwieriger, über ausreichendes *know-how* in allen relevanten Bereichen zu verfügen. Ein externer Bezug durch die Bildung von temporären, projektbezogenen Netzwerken bietet Unternehmen die Vorteile von Flexibilität und Spezialisierung (vgl. Moulaert & Djellal 1995: 110, Strambach 1997: 234, Karlsson & Westin 1994, Franke 1999: 203, David et al. 1999: 314). Dessen ungeachtet hat der zwischenbetriebliche Wissensaustausch bisher nur geringe Beachtung in der ökonomischen Literatur gefunden. Ziel des Beitrags ist es, zu zeigen, dass Schwierigkeiten, die im Wissensaustausch in Dienstleistungsnetzwerken auftreten, durch Vertrauen verringert werden können, das damit zwischenbetriebliches Wissensmanagement ermöglicht.

Während sich die Forschung zu wissensintensiven Dienstleistern bisher überwiegend mit den Beziehungen zwischen den Dienstleistern und ihren Kunden befasst hat (vgl. z.B. Miles et al. 1995, Illeris 1994, Tordoir 1994, Bryson 1997), liegt der Fokus des vorliegenden Beitrags auf den Netzwerkbeziehungen der wissensintensiven Dienstleister untereinander. Bislang gibt es nur wenig Erkenntnisse über die Organisation des zwischenbetrieblichen Wissensmanagements. Schwierigkeiten entstehen in der gemeinsamen Leistungserstellung in Netzwerken vor allem dadurch, dass Kooperationspartner häufig zugleich Wettbewerber sind. Das gilt insbesondere für den Dienstleistungssektor. Es besteht daher erhöhte Unsicherheit über (möglicherweise opportunistische) Handlungen der Kooperationspartner. Zusammen mit Informationsasymmetrien, die aufgrund der immateriellen Natur von Wissen entstehen, kommt es zu schwerwiegenden Prinzipal-Agenten Problemen in Dienstleistungsnetzwerken.

In diesem Beitrag wird hierzu die These aufgestellt, dass diese Probleme durch den Aufbau vertrauensvoller Beziehungen überwunden werden können. Diese These wird im Bereich der Finanzdienstleister überprüft, die zu den zentralen Akteuren einer zunehmend globalisierten, zunehmend wissensintensiven Weltwirtschaft gehören. Im Finanzsektor bestehen Produktinnovationen zumeist aus Verträgen ohne Patentschutz, die aufgrund ihrer hohen Kopierfähigkeit nicht zu längerfristigen Wettbewerbsvorsprüngen führen. Wettbewerbsvorteile werden daher vor allem über die Verkürzung von Innovationszyklen gehalten. Bei Prozessinnovationen wird hingegen Geheimhaltung favorisiert (vgl. Süchting 1990: 702, Fleck 1996: 110). Miles et al. konnten zeigen, dass für wissensintensive Dienstleister ein wichtiger Mechanismus zur Sicherung von Wissen in der Einbettung in soziale Beziehungen mit vertrauenswürdigen Kooperationspartnern besteht (vgl. Miles et al. 2000: 109). In diesem Beitrag werden diese Erkenntnisse im Bereich eines Geschäftsbereichs aus dem Investmentbanking, der Begleitung von Unternehmensübernahmen und –fusionen, vertieft.

Im folgenden Abschnitt 2 werden zunächst die typischen Schwierigkeiten des Aufbaus wissensbasierter Netzwerke dargelegt und welche Bedeutung Mechanismen sozialer Komplexität – zu denen Vertrauen hier gezählt wird – für die Funktionsweise des Wissensaustauschs in diesen Netzwerken haben können. Abschnitt 3 enthält eine Diskussion der Wahrnehmung von Vertrauen in der ökonomischen Theorie und der Wirkung hinsichtlich der Verringerung von Transaktions- und Agen-

¹⁸ Vgl. z.B. die Sonderausgabe „Knowledge and the Firm“, *Strategic Management Journal* 17, Winter 1996.

cykosten sowie von Komplexität. In Abschnitt 4 ist dem Entstehungsprozess und einem kurzen Anriss verschiedener Typen und Quellen von Vertrauen gewidmet. Der empirische Fall von Vertrauensbeziehungen im Finanzdienstleistungsbereich wird in Abschnitt 5 dargelegt. Der Beitrag schließt mit einem Fazit in Abschnitt 6.

2. Netzwerke wissensintensiver Dienstleister und Mechanismen sozialer Komplexität

Wissensintensive Dienstleister befinden sich durch die hohe Kundenspezifität und damit geringe Transaktionshäufigkeit ihrer Leistung in einem konstanten Spannungsfeld zwischen Spezialisierung und Breite des vorzuhaltenden Wissens. Einerseits müssen sie in den Kernkompetenzen einen hohen Spezialisierungsgrad aufweisen, um dem Know-how der Kunden überlegen zu sein. Andererseits benötigen sie Komplementärfähigkeiten, um eine umfassende Problemlösung bieten zu können (vgl. Strambach 1997: 234). Diesem Dilemma können wissensintensive Dienstleister durch den Bezug externen Wissens in Netzwerken entgegen, das mit ihrem eigenen Wissen komplementär und kompatibel ist. Temporäre – oder anders ausgedrückt projektbezogene – Netzwerke ermöglichen es Anbietern von wissensintensiven Dienstleistungen, hochspezialisiertes, aktuelles Wissen anzubieten und gleichzeitig umfassende Problemlösungen bereitzustellen.

Die bisherige Forschung in der Transaktionskostentheorie zeigt verschiedene Gründe auf, warum Wissen häufig nur schwer oder gar nicht über Markttransaktionen bezogen werden kann. Erstens handelt es sich bei Wissen um hochspezifische Transaktionsgegenstände, die zu Marktversagen führen können. Zweitens treten Schwierigkeiten in der Bestimmung der Leistungsqualität auf. Daher ist die Durchführung von Wissenstransaktionen drittens mit hohen Unsicherheiten belastet, denn das Ergebnis ist ex ante nicht bestimmbar (vgl. Sydow 1992a: 133, Nonaka et al. 2000: 4, Nelson & Winter 1982: 128). Viertens lassen sich viele Formen von Wissen aufgrund ihrer Implizitheit (Polanyi 1966) und mangelnden Kodifizierbarkeit nur schwer vermitteln. Fünftens ist eine klare Abgrenzung der relevanten Eigentumsrechte und ihre vertragliche Durchsetzung ist zumeist nicht möglich (vgl. Nonaka et al. 2000: 4-5, Sydow 1992a: 141). Aufgrund der dadurch resultierenden hohen Transaktionskosten erweisen sich Märkte zumeist als ungeeignet für die Übertragung von Wissen. Ein internes Vorhalten der benötigten Wissensressourcen ist aufgrund der Bandbreite relevanter Expertise und geringen Häufigkeit wiederum mit hohen Kosten verbunden. Die transaktionsspezifische Zusammenstellung von Unternehmen in Projektnetzwerken bietet hingegen Spezialisierungs- und Flexibilitätsvorteile, die aufgrund der raschen Verfallszeit von Wissen gerade im Bereich der hochrangigen Dienstleistungen eine große Rolle spielen (vgl. Lo & Rentmeier 2000).

Ebenso wie in der Transaktionskostentheorie wird in den ressourcenbasierten Ansätzen davon ausgegangen, dass Akteure nur über eine begrenzte Kapazität für Informationssuche und -verarbeitung verfügen und daher nicht vollständig über potenziell opportunistisches Handeln ihrer Kooperationspartner informiert sind. Die Neue Institutionenökonomie beantwortet diese Problematik traditionellerweise mit vertraglicher Absicherung. Dieses Instrument kann im Dienstleistungsbereich angesichts schwer fassbarer und beschreibbarer Ressourcen wie Wissen jedoch nur bedingt greifen. Im Rahmen der ressourcenbasierten Ansätze – vor allem in der neo-schumpeterianischen beziehungsweise kompetenzbasierten Literatur – wird hingegen die Bedeutung von Vertrauen in Netz-

werkbeziehungen zur Verringerung von Unsicherheit betont (vgl. z.B. Sako 1992, Lundvall 1993a, Sabel 1993).¹⁹

Von besonderer Bedeutung für den vorliegenden Beitrag ist hierbei die Diskussion zu sozialer Komplexität in den ressourcenbasierten Ansätzen, die im Folgenden aufgegriffen und erweitert wird. Zentral für die ressourcenbasierten Ansätze ist der Ausgangspunkt, dass für die Dauerhaftigkeit von Wettbewerbsvorteilen vor allem die Unnachahmlichkeit der Ressourcen entscheidend ist. Sie können auf verschiedene Arten vor Nachahmung durch Konkurrenten geschützt werden, zum Beispiel durch durchsetzbare Eigentumsrechte. Diskutiert werden hierbei auch sozial komplexe Ressourcen – wie Vertrauen –, die nur unter hohem Kosteneinsatz nachahmbar sind. Im vorliegenden Beitrag wird darauf aufbauend davon ausgegangen, dass sich auch Wissen – bei hoher Beziehungs- und Kontextspezifität – durch den Aufbau von Vertrauens- und informellen Beziehungen vor Imitation durch Wettbewerber schützen lässt. Vertrauen ist in diesem Verständnis nicht nur selbst schwer imitierbar, sondern kann darüber hinaus als Mechanismus sozialer Komplexität zur Sicherung *anderer* Wettbewerbsressourcen eingesetzt werden.

Die Funktionsweise dieser Mechanismen wird hierbei so verstanden, dass sie den Zugang zu Wettbewerbsressourcen begrenzen können, beispielsweise wenn bestimmtes Wissen nur durch informelle Kontakte erlangt werden kann. Die Zugangsbeschränkung für Wettbewerber besteht dann darin, dass diese Mechanismen aufgrund ihrer sozialen Komplexität nur schwer nachgeahmt werden können. So können, um in dem oben genannten Beispiel zu bleiben, informelle Kontakte nur durch beziehungspezifische Investitionen über Zeit aufgebaut werden. Gleichzeitig reduzieren die Mechanismen jedoch auch soziale Komplexität, wenn die spezifische Investition getätigt wurde (vgl. hierzu Luhmann 1989). Während in der Literatur die Komplexitätssenkende Funktion von Vertrauen im Mittelpunkt steht, erweitert die vorliegende Untersuchung die Perspektive und zeigt auf, wie durch Vertrauensbeziehungen Markteintrittsbarrieren in Form sozialer Komplexität geschaffen werden können. Durch dieses Verständnis von „Mechanismen sozialer Komplexität“ soll hiermit ein Beitrag geleistet werden, um komplexe Interaktionsmechanismen wie Vertrauen in ökonomisches Denken zu integrieren.²⁰

3. Vertrauen in der ökonomischen Theorie

Zwischenbetriebliche Beziehungen zeichnen sich generell durch das Problem von Unsicherheit im Sinne ungleich verteilter und unvollständiger Information zwischen den Kooperationspartnern aus (vgl. Jensen & Meckling 1976: 309). Diese Unsicherheit wird im Dienstleistungssektor durch die Immaterialität der Leistungen und der Probleme der Qualitätsbestimmung noch verschärft. Schwierigkeiten, die sich aufgrund von Unsicherheit im Wissensaustausch in Dienstleistungsnetzwerken ergeben, können – abstrahiert man von Netzwerkeffekten und sozialer Eingebettetheit – als typische Prinzipal-Agenten Probleme aufgefasst werden oder anders ausgedrückt als Probleme, die in Kooperationen in der Präsenz externer Effekte und asymmetrischer Information entstehen (vgl. Spremann 1989: 3).

Externe Effekte treten im Wissenstransfer dadurch auf, dass der Agent durch seine Entscheidung, wie er mit dem ihm vom Prinzipal anvertrauten Wissen verfährt beziehungsweise wie gut er damit

¹⁹ Hierbei wird extensiv auf Erkenntnisse der neueren wirtschaftssoziologischen Netzwerkforschung zurückgegriffen, in der Vertrauen als konstituierendes Merkmal von Netzwerkbeziehungen angesehen wird (vgl. z.B. Powell 1996a, Podolny & Page 1998, Hellmer et al. 1999).

²⁰ Der Begriff „Mechanismus“ wird hier verwendet – anstatt zum Beispiel „Instrument“ –, um zu verdeutlichen, dass sich diese Prozesse, obwohl sie zielbezogen und kognitiv eingesetzt werden, aufgrund ihres sozialen Charakters von Akteuren nicht vollständig steuern und kontrollieren lassen.

seine vom Prinzipal benötigte Leistung erbringt, nicht nur seine eigene Wohlfahrt, sondern auch die des Prinzipals beeinflusst. Zusätzlich liegt eine Situation asymmetrischer Information vor. Denn Wissensaustausch wird genau dann initiiert, *wenn* zwischen den Akteuren Informationsasymmetrien bestehen. Dies gilt insbesondere für den Dienstleistungsbereich, da die Qualität der bezogenen Leistung für den Kunden häufig kaum zu bewerten ist.

Der Prinzipal kann die Handlungen des Agenten weder vollständig beobachten noch kontrollieren (Problem von *hidden action*) und die Qualität der Leistungserbringung zum Teil nicht einmal nach Abschluss der Transaktion bewerten (Problem von *hidden information*). Gerade bei wissensintensiven Dienstleistungen entsteht daher die Gefahr der Leistungsverringerung des Agenten (*shirking*) beziehungsweise eine *moral hazard*-Problematik. Daneben können in Wissenstransaktionen noch zwei weitere Formen der Informationsasymmetrie auftreten. Die Schwierigkeiten in der Bewertung und der exakten Spezifikation der benötigten Wissensleistungen *ex ante* (Problem von *hidden characteristics*)²¹ können zu *adverse selection* führen. Auch *ex post* kann opportunistisches Handeln mit erhaltenen Wissensressourcen zumeist kaum ausgeschlossen werden (Problem von *hidden intention*).

Die Unvollständigkeit und zumeist ungleiche Verteilung der Information ökonomischer Akteure ist auf (prohibitive) Kosten der Informationsbeschaffung zurückzuführen. In Prinzipal-Agenten-Beziehungen eröffnen sich dadurch diskretionäre Verhaltensspielräume für nicht vollständig kontrollierte Agenten, die diese opportunistisch ausnützen können (vgl. Spremann 1988: 615). Versucht ein Prinzipal dies durch stärkere Überwachung zu verhindern, so verringert er den Nutzen der Spezialisierung, das heißt den Nutzen, der ihm aus der Beschäftigung des Agenten entsteht. Spezifische Vorteile aus der kognitiven Distanz gehen verloren. Zudem entstehen höhere Transaktionskosten, da der Auftraggeber mehr vom Wissen des Agenten lernen muss, um ihn kontrollieren zu können (vgl. Spremann 1990: 567).

Im Folgenden wird der Aufbau von Vertrauen als eine Strategie zur Reduktion von Agency-Kosten diskutiert, bei der eine beiderseitige Interessenangleichung einsetzt. Thorelli beschreibt Vertrauen als

„an assumption or reliance on the part of A that if either A or B encounters a problem in the fulfillment of his implicit or explicit transactional obligations, B may be counted on to do what A would do if B’s resources were at A’s disposal“ (Thorelli 1986: 38, zitiert nach Jarillo 1988: 36).

Gleicht die vom Agenten verwendete Entscheidungsregel der des Prinzipals, so verringert sich die Notwendigkeit der vertraglichen Spezifizierung unvorhergesehener Konsequenzen erheblich und die Problematik von *hidden action*, *hidden information* und *hidden intention* wird entschärft (vgl. Baudry 1998: 67). Auf diese Weise können durch Vertrauen Agency-Kosten verringert werden (vgl. Chami & Fullenkamp 2002).

In der Literatur werden verschiedene Voraussetzungen für das Vorliegen vertrauensvoller Beziehungen angegeben: Vertrauen wird definiert als eine Handlungsoption,

⇒ die die eigene Verletzlichkeit erhöht

²¹ Boisot führt dazu aus: „An information good, by contrast, cannot be inspected prior to purchase: the very act of describing it partly transfers it, and the more complete the description, the more complete the transfer. More fundamentally, when I buy a kilo of oranges, I don’t really want any surprises. Indeed, that is why I inspect them closely beforehand. When I buy an information good, on the other hand, surprise is precisely what I am paying for. If the good fails to surprise, it fails to inform“ (Boisot 1998: 74).

- ⇒ in Bezug auf einen bestimmten anderen, dessen Handlungen der Akteur nicht kontrollieren kann
- ⇒ in einer Situation, in der der potenzielle Verlust durch Vertrauensmissbrauch höher ist als der Kooperationsgewinn, und
- ⇒ die sich auf zukünftige Handlungen bezieht (vgl. Lorenz 1988: 197, Nooteboom 2000b, Loose & Sydow 1994, Coleman 1991: 124, Luhmann 1989: 20, 24-25).

Trotz dieser Eingrenzung erweist sich das Verständnis von Vertrauen als „exceedingly elusive“ und dies so sehr, dass Williamson (1993) sich dafür ausgesprochen, den Großteil der Vertrauensdiskussion als Analyse von Risiko zu führen. Das Verhältnis der Ökonomen zum Konzept des Vertrauens ist gespalten (Tabelle 1). Es verwundert nicht, dass sich gerade Williamson mit großer Schärfe gegen die Verwendung des Begriffs in der ökonomischen Analyse ausspricht, da die Neue Institutionenökonomie grundsätzlich von opportunistischen Akteuren ausgeht.

Tabelle 1 Beispiele des unterschiedlichen ökonomischen Verständnisses von Vertrauen

Vertrauen keine ökonomische Kategorie	Vertrauen bedeutende ökonomische Kategorie
<i>Williamson (Neue Institutionenökonomie):</i> Vertrauen ist nichts anderes als kalkuliertes Risiko.	<i>Jarillo, Lorenz (Ressourcenbasierter Ansatz):</i> Transaktionskosten entstehen durch mangelndes Vertrauen und können durch Vertrauensaufbau verhindert werden.
<i>Axelrod, Krebs (Spieltheorie):</i> Vertrauen ist lediglich die Berechnung erwarteter zukünftiger Gewinne.	<i>Loose & Sydow ("Soziologische Institutionenökonomie"):</i> Durch Vertrauen können Zeitdifferenzen in asynchron erfolgenden Austausch- und Leistungsprozessen überwunden werden.

Williamson argumentiert, dass jegliches vertrauensvolle Verhalten (ausgenommen Familie, Freundeskreis oder Liebesbeziehungen) auf ökonomisch rationales Kalkül zurückzuführen ist. Denn entweder dem Akteur liegen genügend Informationen vor, um das Risiko, betrogen zu werden, befriedigend einschätzen zu können, dann sollte man von Risiko und nicht von Vertrauen sprechen. Oder die Reziprozität von Vertrauen wird durch institutionelle Arrangements abgestützt, die Anreize setzen und mit Sanktionen drohen (zum Beispiel Verlust von Reputation, Verweigerung von Informationen, Hilfe etc.). In diesem Fall spricht Williamson von institutionellem Vertrauen, betont aber, dass auch dann Vertrauen auf kalkulierendes Verhalten zurückzuführen ist, weil mit institutioneller Absicherung gerechnet wird.

In spieltheoretischen Auseinandersetzungen wird auf Vertrauen zumeist im Zusammenhang mit sequentiellen, wiederholten Spielen rekurriert. Schon Axelrod (1984) hat festgestellt, dass in einem Spiel mit Wiederholungen die Gewinnstrategie darin liegt, Gleiches mit Gleichem zu vergelten. Das bedeutet, dass ein Spieler auf einen Zug des anderen Spielers mit einem gleichgearteten reagiert, die sogenannte *tit-for-tat* Regel. Kooperation hängt von der Erwartung substantieller zukünftiger Gewinne ab (vgl. Lorenzen 1998: 6). So lange zukünftige Sanktionen (hier der entgangene Gewinn in folgenden Spielen) in Relation zu aktuellen Kooperationsgewinnen stark genug wahrgenommen werden, so lange wird keiner der beiden Akteure von seiner Kooperationsstrategie abweichen, die selbstverstärkend wirkt²² (vgl. Kreps 1990: 103). In der Spieltheorie wird vertrauensvolles Verhalten demnach lediglich als Berechnung zu erwartender zukünftiger Gewinne interpretiert.

²² Da sich die vorliegende Untersuchung auf Unternehmen beschränkt, wird hier auf das Problem der Rückwärtsinduktion bei endlichen Spielen nicht weiter eingegangen.

Reduktion von Transaktions- und Agencykosten

In ressourcenbasierten Ansätzen wird hingegen argumentiert, dass Vertrauen auch ohne die Erwartung von Sanktionen bestehen kann, zum Beispiel „when a manager expects his (potential) business partner not to act opportunistically – even if he does not hold any power over him to ensure that he behaves“ (Lorenzen 1998: 6). Übertragen auf die Prinzipal-Agenten- und Transaktionskostentheorie heißt dies, dass durch die (gegenseitige) Erwartungshaltung Agency- beziehungsweise Transaktionskosten in Form von Koordinations- und Kontrollaufwand, Verhandlungszeit, schriftlicher Fixierung von Verträgen und sonstiger Formalisierung zwischenbetrieblicher Regelungen gesenkt werden können (vgl. Loose & Sydow 1994: 165).²³ Einige Autoren gehen sogar soweit, Vertrauen als eines der konstituierenden Merkmale von Unternehmensnetzwerken zu bezeichnen, und argumentieren, dass Netzwerke ökonomisch erst dann möglich werden, wenn die beteiligten Akteure in der Lage sind, genügend Vertrauen zu erzeugen (vgl. z.B. Powell 1996b, Vogt 1997, Podolny & Page 1998).

Ob Vertrauen jedoch tatsächlich Effizienz und Effektivität erhöht, hängt stark von der konkreten Transaktion und Beziehungsgestaltung ab. Denn der Aufbau einer Vertrauensbeziehung stellt eine zeitintensive, spezifische Beziehungsinvestition dar (vgl. Baudry 1998: 67). Der Einsatz von Vertrauen ist daher – genau wie alle anderen Steuerungsmodi – nicht nur mit Kosten verbunden, sondern im negativen Fall können Vertrauensbeziehungen auch Flexibilität beschränken und Innovation behindern, wenn dies aufgrund versunkener Kosten zu einem Festhalten an bewährten Kooperationspartnern und bekannten Problemlösungsstrategien führt (vgl. Nooteboom 2000b: 47-48, Loose & Sydow 1994: 165, Bathelt & Glückler 2000: 172-173). Während durch Vertrauen auf diese Art und Weise innerhalb von Austauschbeziehungen Barrieren verringert werden können, werden nach außen gleichzeitig Markteintrittsbarrieren für neue Akteure geschaffen. In einem nicht mehr idealen Markt, in dem es auf Vertrauensbeziehungen ankommt, erhalten die bereits vertrauensvoll agierenden Unternehmen die Möglichkeit zur Erzielung von Monopolrenten (vgl. Loose & Sydow 1994: 165).

Mechanismus sozialer Komplexität und Instrument der Komplexitätsverringering

In kognitiven Theorien wird davon ausgegangen, dass Akteure mit der paradoxen Situation konfrontiert sind, dass sie über zuwenig Informationen und zu viele Daten verfügen. Sie werden bombardiert mit Signalen in einer komplexen Umwelt, in der ihnen nur begrenzte Zeit und relevante Informationen zur Verfügung stehen, um Entscheidungen über ihr Handeln zu treffen. Hodgson argumentiert, dass es daher unumgänglich ist, auf das Verhalten anderer und die Kontinuität der Welt zu vertrauen, da ein Handeln ohne diese Grundlage kaum möglich ist (vgl. Hodgson 1988: 116). Die zentrale Bedeutung von Vertrauen liegt dann in der Komplexitätsreduktion.²⁴ Komplexi-

²³ Lorenz argumentiert: „If transaction costs are thought of as friction in the economy, then trust can be seen as an extremely effective lubricant“ (1988: 198). Auch Jarillo (1988: 36) führt die grundsätzliche Entstehung von Transaktionskosten zu einem maßgeblichen Teil auf fehlendes Vertrauen zurück, da Vertrauen sowohl Effektivität als auch Effizienz zwischenbetrieblicher Transaktionen entscheidend beeinflusst. Vergleiche auch Nooteboom (2000b), Nooteboom et al. (2000) und Vogt (1997) für eine Behandlung von Vertrauen aus transaktionskostentheoretischer Perspektive. Trotz der geringen Beachtung, die Vertrauen als Steuerungsmodus in der ökonomischen Literatur erfahren hat, gibt es seit Ende der 1980er Publikationen, die sich mit der Bedeutung von Vertrauen für ökonomische Prozesse auseinandersetzen (vgl. z.B. die Sammelbände von Gambetta 1988a und Lazaric & Lorenz 1998a sowie das Sonderheft (2002) des *Journal of Banking & Finance* 26 (9)). Gerade in der Agency-Theorie gibt es in neuerer Zeit einige Arbeiten, die sich mit Vertrauen als Anreizmechanismus zur Verringerung von Agency Kosten beschäftigen (vgl. z.B. Chami & Fullenkamp 2002, Baudry 1998, Vogt 1997).

²⁴ Luhmann führt die zunehmende Bedeutung von Vertrauen auf die steigende Umweltkomplexität zurück: „Die Welt ist zu unkontrollierbarer Komplexität auseinandergezogen, so daß andere Menschen zu jedem beliebigen Zeitpunkt sehr verschiedene Handlungen frei wählen können. Ich aber muß hier und jetzt handeln. Der Augenblick, in dem ich sehen kann, was andere tun und mich sehend darauf einstellen kann, ist kurz. In ihm allein ist wenig Komplexität zu erfassen

tätsreduktion ist notwendig, da Informationsbeschaffung Kosten verursacht und beschränkt rationale Akteure nur begrenzt zur Informationsverarbeitung in der Lage sind (vgl. Luhmann 1989: 23-24, Powell 1996a: 232, Bachmann & Lane 1997: 84-85).

Vertrauen ist eine Heuristik, die komplexe Entscheidungen erleichtert. Sie baut nicht auf tatsächlichen Handlungen eines Agenten auf, da diese nicht kostenfrei beobachtet oder bewertet werden können, sondern auf dessen Einstellungen und extrapoliert auf Handlungsoptionen. Könnten alle Aktionen ohne Kosten beobachtet werden und wären alle Ergebniswahrscheinlichkeiten bekannt, so gäbe es keine Notwendigkeit für Vertrauen (vgl. Galassi 2000: 72, Giddens 1990: 33). Vertrauensvolles Handeln bedeutet, dass ein Akteur agiert *als ob* er über mehr Informationen über den Partner, die Umwelt, zukünftige Entwicklungen und so weiter verfügt als in Wirklichkeit. Der Handelnde setzt sich willentlich über Informationsasymmetrien hinweg, da nicht genügend Information vorhanden ist, um erfolgssicher entscheiden zu können (vgl. Luhmann 1989: 33). Ein entscheidender Unterschied zu anderen Instrumenten wie *signaling* oder *monitoring* ist demnach, dass Informationsasymmetrien nicht verringert werden, sondern lediglich überbrückt.

4. Entstehungsprozess und Typen von Vertrauen

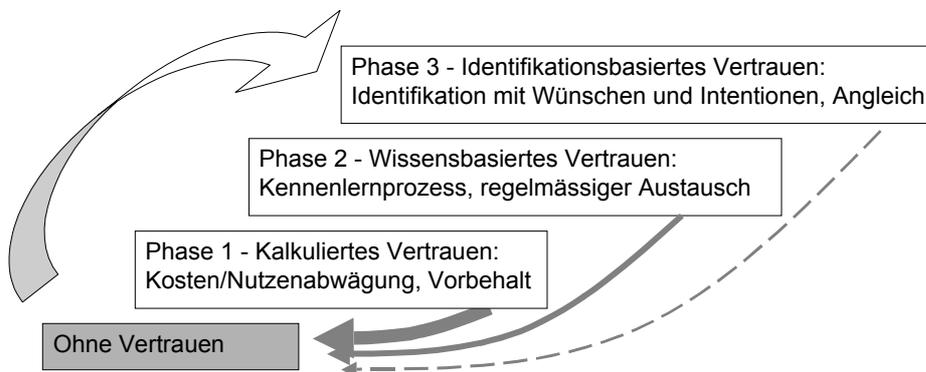
Dieser Akt des willentlichen Hinwegsetzens über fehlende Informationen über die Handlungen des Partners ist möglicherweise ausschlaggebend dafür, dass Williamson von "blindem Vertrauen" spricht, das seines Erachtens kein im ökonomischen Sinne rationales Verhalten darstellt (vgl. Williamson 1993). Lorenz (1988, 1999) und Lorenzen (1998) folgern aus ihren Untersuchungen der Maschinenbauindustrie in Frankreich beziehungsweise der dänischen Möbelindustrie, dass Unternehmen einen zwischenbetrieblichen Lernprozess durchlaufen, der dazu führt, dass Vertrauen wiederholt vergeben wird, wenn der neue Partner bestimmte bekannte Eigenschaften aufweist, die bei positiven Kooperationen in der Vergangenheit ebenfalls aufgetreten sind (vgl. auch Lazaric & Lorenz 1998b). Akteure vertrauen demnach nicht blind, sondern suchen nach bestimmten, bekannten Eigenschaften und Verhaltensmustern, die ihre Unsicherheit in Bezug auf die Vertrauensentscheidung verringern. Diese Muster oder Eigenschaften stellen Indikatoren für die Vertrauenswürdigkeit eines Agenten dar. Dadurch sind Akteure in der Lage, sich ohne vollständige Antizipation der Zukunft und Berechnung der erwarteten Gewinne der gesamten Sequenz zukünftiger Interaktionen auf eine Kooperation unter Unsicherheit einzulassen (vgl. Lorenz 1999: 313).

Die Vertreter einer solchen „evolutionären Perspektive“ der Vertrauensentwicklung grenzen ihr Vertrauensverständnis von anderen Sichtweisen ab, die man als rationalistisch beziehungsweise relationalistisch bezeichnen kann (vgl. z.B. Nooteboom 1996, 2000b, Loose & Sydow 1994, Lazaric & Lorenz 1998, Lorenz 1999, Lorenzen 1998, Powell 1996a). In der evolutionären Perspektive wird Vertrauen weder als (1) vollständig rationales Ergebnis der Überlegung weitsichtiger Akteure verstanden, die den potenziellen Nutzen ihrer kontinuierlichen Interaktion erkennen wie zum Beispiel in der Transaktionskostentheorie (vgl. z.B. Williamson 1993) oder Spieltheorie (vgl. z.B. Kreps 1990), noch wird Vertrauen als (2) zwingende Folge der Eingebettetheit von Akteuren in ein Netz sozialer Beziehungen mit gemeinsamen Werten und Erwartungen betrachtet (vgl. z.B. Lindenberg 2000, Harrison 1992, Staber 1996, Sengenberger & Pyke 1992). Vertrauen wird statt dessen als das Ergebnis eines zeitintensiven und sich Schritt für Schritt verstärkenden Lernprozesses in kontinuierlicher Interaktion und Diskussion verstanden, in den sowohl kalkuliertes Eigeninteresse als auch soziale Einbettung einfließen (vgl. Powell 1996b: 62-63).

und abzarbeiten, also wenig Rationalität zu gewinnen. Es ergäben sich mehr Chancen für komplexere Rationalität, wenn ich auf ein bestimmtes künftiges [...] Handeln anderer vertrauen möchte“ (1989: 23-24).

Nach Lewicki und Bunker (1996) und Nootboom (2000b) vollzieht sich der Vertrauensentwicklungsprozess in bis zu drei Stufen (Grafik 1).

Grafik 1 Phasenmodell der Vertrauensentwicklung



Quelle: eigene Darstellung nach Lewicki & Bunker (1996) und Nootboom (2000).

In der ersten Entwicklungsphase des kalkulierten Vertrauens werden Nutzen und Kosten des sich „Aufeinandereinlassens“ genau gegeneinander abgewogen und Vertrauen wird nur unter Vorbehalt vergeben.²⁵ Tritt nur ein einziges Ereignis der Inkonsistenz auf, so kehren die Akteure zur Ausgangssituation ohne Vertrauen zurück. Die zweite Phase des wissensbasierten Vertrauens basiert auf dem Lernprozess der Kooperationspartner, Verhalten gegenseitig einzuschätzen und vorherzusagen. Ziel dieses Kennenlernprozesses ist es, eine Vielzahl von Informationen über den anderen zu gewinnen, vor allem in Bezug auf Reaktionen in verschiedenen sozialen Situationen. Der Schlüssel zu dieser zweiten Phase liegt in der regelmäßigen Kommunikation und dem Austausch über Bedürfnisse, Präferenzen und Herangehensweisen an Probleme. Das Risiko eines vollkommenen Vertrauensverlustes ist in dieser zweiten Phase vergleichsweise verringert, besteht aber immer noch (vgl. Lewicki & Bunker 1996: 121). Während intentions- und kompetenzbezogenes Vertrauen in vielen Austauschbeziehungen entwickelt werden, tritt identifikationsbasiertes Vertrauen nur in engen, längerfristigen Verhältnissen auf. Durch Identifikation mit den Wünschen und Intentionen des Kooperationspartners ist das Verständnis und die Wertschätzung der gegenseitigen Bedürfnisse derart, dass jeder Akteur effektiv im Sinne des anderen handelt (vgl. Lewicki & Bunker 1996: 123).

Das Phasenmodell lässt ahnen, dass es eine Vielzahl potenzieller Faktoren für die Vertrauensentscheidung gibt (vgl. Loose & Sydow 1994: 174). Möglicherweise ist es die Unterschiedlichkeit dieser Quellen, die eine genaue Erfassung des Vertrauensmechanismus so schwierig macht. Williams (1988) weist darauf hin, dass es immer eine Mischung verschiedener Gründe ist, egoistischer und nicht-egoistischer, transaktionsspezifischer und umweltbedingter Gründe, die hinter der Entscheidung stehen zu vertrauen. Das Vertrauen in eine Person wird zusätzlich durch das Vertrauen in abstrakte gemeinschaftliche Institutionen unterstützt, die für die konkrete Person bürgen oder eine Art Zertifizierung darstellen (vgl. Lorenzen 1998: 6). Im Unterschied zum Vertrauen in Personen – auch als personales (Loose & Sydow 1994) oder behaviorales Vertrauen (Nootboom 2000b) bezeichnet – wird hier von institutionellem (Williamson 1993) oder System-Vertrauen (Luhmann 1989, Giddens 1990, Nootboom 2000b) gesprochen. Zu solchen Institutionen gehören zum Beispiel Verbandsmitgliedschaften, akademische Abschlüsse, aber auch Regeln

²⁵ Lewicki und Bunker vergleichen den Entwicklungsprozess im ersten Stadium mit dem „Leiterspiel“ (chutes and ladders), bei dem sich ein Spieler seinem Ziel auf dem Spielbrett schrittweise durch würfeln nähert. Landet er dabei auf einer Leiter, so wird er sofort eine ganze Reihe von Schritten zurückgeworfen.

des interpersonellen Austauschs wie bestimmte Geschäftspraktiken von Organisationen oder Sektoren.

Diese theoretischen Überlegungen werden im vorliegenden Beitrag an den ökonomischen Beziehungen im Finanzdienstleistungssektor veranschaulicht. Finanzdienstleister zählen zu den zentralen Dienstleistern der globalisierten Weltwirtschaft und stellen ein essentielles Element moderner ökonomischer Systeme dar (vgl. z.B. Lo & Schamp 2001). Obwohl davon auszugehen ist, dass aufgrund der zunehmenden Bedeutung von Wissen auch der Anteil der wissensintensiven Tätigkeiten im Finanzsektor an Bedeutung und Ausmaß zugenommen hat, ist dieser Aspekt bisher noch kaum beleuchtet worden (Ausnahme: Vopel 1998, 1999). Auch über die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit im Finanzsektor liegen nur wenige Erkenntnisse vor, wie allgemein das Thema Dienstleistungsnetzwerke trotz der Popularität von Netzwerken nur wenig Aufmerksamkeit erlangt hat. Aufgrund der großen Heterogenität von Finanzdienstleistungen konzentriert sich der Beitrag auf einen der wissensintensiveren Geschäftsbereiche, die Begleitung von Begleitung von Unternehmensübernahmen und Fusionen (Mergers & Acquisitions, M&A).

5. Vertrauensbeziehungen im Mergers & Acquisitions Geschäft

5.1 Der Geschäftsbereich Mergers & Acquisitions

Das Mergers & Acquisitions Geschäft erweist sich aus zwei Gründen als geeignetes Untersuchungsfeld für den zwischenbetrieblichen Vertrauensaufbau. Zum einen stellen M&A Dienstleistungen mit ihrem hohen Wissensanteil sowie erheblicher Kundenspezifität und Komplexität typische wissensintensive Dienstleistungen dar, bei denen die bereits genannten Probleme der Qualitäts- und Leistungserbringung in erhöhtem Maße auftreten. Zum anderen sind an M&A Transaktionen regelmäßig eine große Zahl verschiedener Parteien involviert. Sie weisen im Gegensatz zu einer Vielzahl anderer Bankgeschäftsfelder typischerweise breitgefächerte Netzwerkstrukturen mit intensivem zwischenbetrieblichem Wissensaustausch auf. Daher bietet das M&A Geschäft ein ausgezeichnetes Untersuchungsfeld für Schwierigkeiten des Wissensaustauschs sowie Möglichkeiten der Verringerung dieser Schwierigkeiten durch Vertrauensbeziehungen (vgl. auch Lo 2001).

Zu Mergers & Acquisitions Dienstleistungen wird üblicherweise die ganze Bandbreite der Transaktionen am Markt für Unternehmenskontrolle gezählt, das heißt alle Dienstleistungen, die beim Erwerb maßgeblicher Beteiligungen oder ganzer Unternehmen beziehungsweise bei der Fusion von Unternehmen mit Beratungsleistung, Objektsuche, Durchführungsbetreuung und Finanzierung erbracht werden (vgl. Büschgen 1997: 900, Storck 1993: 22, Picot 2002: 19-20). Neben der Bereitstellung von Ablaufwissen liegt die Hauptaufgabe von M&A Beratern in der Reduktion von Handlungskomplexität für ihre Kunden (vgl. Vopel 1999: 198). Als Intermediäre zwischen zwei Seiten einer Marktschnittstelle müssen M&A Berater dafür eine enorme Menge unterschiedlicher Informationen in kürzester Zeit bearbeiten. Der Zeitdruck und das mit der Transaktion verbundene substantielle finanzielle Risiko führt dazu, dass diese Projekte – auch als *deals* bezeichnet – zumeist in einer Atmosphäre der kontinuierlichen Krise durchgeführt werden (vgl. Eccles & Crane 1987: 179-180).

Kooperative Vertrauens- und Reziprozitätsbeziehungen haben im Finanzsystem aufgrund der Notwendigkeit der Sicherung der Glaubwürdigkeit des Wertes von Geld und monetären Instrumenten schon immer eine hohe Priorität besessen (vgl. Petit 1991: 50). Disintermediation und Anonymisierung des Finanzgeschäftes führen dazu, dass Finanzakteure ihre Anstrengungen verstärken

müssen, um andere Akteure besser kennen zu lernen, ihr Vertrauen zu verdienen und ihre Vertrauenswürdigkeit einschätzen zu können (vgl. Thrift 1996: 224). Die Entwicklung von Vertrauen stellt jedoch wie oben dargelegt einen zeitintensiven Prozess dar (vgl. Loose & Sydow 1994, Lorenz 1999). Aufgrund der kurzlebigen Natur transaktionsbezogener Netzwerke unterscheidet sich das hier angesprochene Vertrauen daher möglicherweise von der üblichen Verwendung des Begriffes im Sinne persönlichen Vertrauens (vgl. Pihkala et al. 1999: 338). Mit der Zunahme projektorganisierter Leistungserstellung in einer Vielzahl von Wirtschaftsbereichen ist davon auszugehen, dass diese Form der Vertrauensbildung vermehrt von Entscheidung ist.

Die Untersuchung wurde anhand Leitfaden gestützter Interviews mit Entscheidungsträgern und Mitarbeitern von 30 Banken, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, Rechtsanwaltssozietäten und Unternehmensberatungen durchgeführt, die überwiegend oder schwerpunktmäßig im M&A Geschäft tätig sind. Die befragten Unternehmen wurden anhand eines Zweck bestimmten Auswahlverfahrens aus einer eigens angelegten Datenbank von 429 M&A Dienstleistern gezogen. In den bis zu zweistündigen Interviews wurden die Gesprächspartner ausführlich zur Projektorganisation von M&A-Transaktionen und zu den Beziehungen zwischen den beteiligten Dienstleistern befragt. Um die Konstruktvalidität im Sinne der Übereinstimmung zwischen intendiertem Messziel und tatsächlicher Messung zu verbessern, wurden in Vorbereitung der Erhebung eine Reihe von explorativen Gesprächen, Experteninterviews und eine M&A-Marktstudie (vgl. Lo 1999) durchgeführt. Die Interviews wurden transkribiert und in einem zweischleifigen Verfahren mit Hilfe eines an den Leitfragen orientierten Kategoriensystems ausgewertet (ausführlicher siehe Lo 2003: 169-171).

5.2 Leistungserstellung in temporären Netzwerken

Klassischerweise beschäftigt sich die Prinzipal-Agenten Literatur mit der Beziehung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer, in der sich Anreizprobleme aufgrund divergierender Zielsysteme ergeben. Zentral für die hier betrachteten Netzwerke ist jedoch die Dynamik der Beziehungen zwischen den Dienstleistern, streng genommen werden hier Agenten-Agenten Beziehungen untersucht. Da in der Leistungserstellung jedoch das eigene Wissen den anderen Agenten anvertraut werden muss und die Gesamtleistung von den Anstrengungen und Kompetenzen aller Dienstleister abhängt, ergeben sich auch Prinzipal-Agenten-Situationen zwischen den Agenten. Zwei Aspekte unterscheiden diese Beziehungen von den Beziehungen zum Kunden. Zum einen werden die Leistungsverträge mit dem Kunden abgeschlossen und nicht untereinander. Damit sind die Dienstleister für ihren Austausch untereinander auf andere Anreizmechanismen angewiesen. Zum anderen ist der Anreiz zu opportunistischem Handeln ungleich größer, da sich die Dienstleister in einer direkten Wettbewerbssituation befinden.

Die Gespräche zeigen, dass in solch einer Situation Vertrauenswürdigkeit neben Kompetenz eine zentrale Bedeutung für den Erfolg der Zusammenarbeit zugewiesen wird (Tabelle 2). Die Entwicklung von Vertrauensbeziehungen spielt eine entscheidende Rolle dafür, Unsicherheit zu überwinden und sich auf die Kooperation einzulassen. Kenntnisse, die über das spezifische Expertenwissen hinausgehen, werden hingegen nur relativ gering geschätzt. Eine höhere Signifikanz wird dagegen kommunikationsunterstützenden Fähigkeiten wie Engagement, Verständnis und Kommunikationsfähigkeit beigemessen. Die Voraussetzungen für das schnelle Einarbeiten in eine neue Transaktion werden demnach höher gewertet als das Einbringen bereits erworbener Kenntnisse.

Tabelle 2 Erwünschte Eigenschaften von Kooperationspartnern

Durchschnittsnote	Eigenschaft
1,1	Vertrauenswürdigkeit
1,1	Kompetenz
1,4	Engagement, Verfügbarkeit
1,6	Effizienz
1,6	Verständnis für wirtschaftliche und rechtliche Zusammenhänge
1,9	Kommunikationsfähigkeit
2,4	Gute Reputation
2,7	Kenntnis der nationalen Umgangsformen
2,8	Detailkenntnisse des Marktes/Kunden/Produktes
2,9	Kontakte
3,4	Räumlich nahe gelegener Standort
3,8	Kostengünstig

Bewertungsskala: 1 = sehr wichtig bis 6 = unwichtig.

Für die Verringerung von Informationsasymmetrien werden zusätzlich weitere Instrumente eingesetzt. So nutzen Rechtsanwälte und Steuerberater – die aus standesrechtlichen Gründen keine Werbung treiben dürfen – zum Beispiel Seminare und Veröffentlichungen zum signaling ihrer Kompetenz an andere Dienstleister, die potenzielle Netzwerkpartner oder Vermittler von Kunden sein können. Kaum ein anderer Mechanismus ist jedoch derartig vielfältig – dadurch allerdings auch schlechter steuerbar – wie der Vertrauensaufbau. Vertrauen hat gegenüber anderen Mechanismen den Vorteil, dass es verschiedene Dimensionen der Informationsasymmetrie gleichzeitig überbrücken kann. Daher ist die Bedeutung, die vertrauensvollen Beziehungen in M&A Netzwerken zugewiesen wird, sehr hoch: 21 der 30 Gesprächspartner bewerten Vertrauen für die Interaktion mit externen Experten als sehr wichtig und weitere vier als wichtig. Für die M&A Dienstleister sind insbesondere die folgenden Aspekte von Vertrauen von Bedeutung:

1. Vertrauen in die Kompetenz des Partners (Problem hidden characteristics)

Bereits vor Beginn einer Transaktion ist Vertrauen in das Expertenwissen eines Kooperationspartners wichtig, da ein inkompetenter Partner ebenso schädlich für die gemeinsame Leistungserstellung sein kann wie ein opportunistisch handelnder. Ein Gesprächspartner betont daher:

„Man muss Vertrauen nicht nur zu dem Mensch, sondern auch zu der Leistung haben. Wenn ich ein Vertragswerk aufstelle für einen Erwerb auf einer bestimmten Steuerstruktur, muss ich Vertrauen haben zu dem Mann oder dem Unternehmen, der diese Steuerstruktur geprüft und vorgestellt hat. Sonst lohnt sich der ganze Aufwand nicht“ (Interview R8).

2. Vertrauen in die Leistung des Partners (Problem hidden action)

Die Vorteile der Spezialisierung und interdependenten Arbeitsteilung der Experten im Projekt Netzwerk können nur genutzt werden, wenn Vertrauen darin besteht, dass Kooperationspartner keine Leistungsverweigerung betreiben. Denn der Erfolg der eigenen Aktivität steht in direkter Abhängigkeit von der Qualität der Leistung der anderen Experten:

„Ich muss mir ja sicher sein, dass vor allem in den Bereichen, wo ich nicht die endgültige Kompetenz habe, das, was ich von den Dienstleistern kriege, wirklich das Beste ist, was ich kriegen kann. Wenn es in einer Transaktion eine Gegenseite gibt, die auch stark beraten wird, was häufig vor-

kommt, darf das nicht passieren, dass ich dann ein zweitklassiges Produkt von meinen Dienstleistern bekomme und der andere das erstklassige Angebot hat. Ich muss sicher sein, dass ich mit jemandem zusammenarbeite, der an alles denkt und den Anspruch an seine Arbeit hat, das Optimum herauszuholen. Ansonsten kann ich eine Transaktion nicht gewinnen“ (Interview B30).

3. Vertrauen in die Funktionsfähigkeit der Kommunikation (Problem hidden information)

Die Bedeutung kontinuierlicher Kommunikation ist in der Vertrauensentwicklung zentral. Vertrauen bezieht sich in diesem Aspekt darauf, dass alle relevanten Informationen bezüglich des Kunden, des Zielobjektes oder des eigenen Sachgebietes in unmissverständlicher Form weitergegeben werden:

„Vertrauen ist das A und O. Das heißt, dass unsere Unterlagen nicht gleich kopiert sind, wenn wir sie offen liegen lassen. Oder dass man Informationen wirklich weiter gibt, die der Klient einem gegeben hat, und nicht für sich behält“ (Interview U24).

4. Vertrauen auf Verschwiegenheit und Verlässlichkeit (Problem hidden intention)

Aufgrund der Sensitivität von M&A Transaktionen spielt insbesondere das Vertrauen in die Verschwiegenheit und Verlässlichkeit des Netzwerkpartners eine entscheidende Rolle für die Zusammenarbeit. Dies beinhaltet die Einhaltung geteilter Konventionen oder (Spiel)Regeln und den Verzicht auf opportunistisches Handeln mit erhaltenen Informationen. Vertrauen ermöglicht es, auch sensible Informationen und Wissen auszutauschen. Dies bezieht sich nicht nur auf das eigene Netzwerk, sondern kann auch die Zusammenarbeit mit dem Netzwerk der Gegenseite umfassen, wie ein Gesprächspartner darlegt:

„Bei so einer Transaktion werden sehr sensible Informationen ausgetauscht. Im Prinzip müssen wir wissen, welche Leichen das Unternehmen im Keller hat. In jeder Position haben wir Interesse daran, als Käufer oder Verkäufer, und so etwas erfährst du in der Regel nur, wenn du Vertrauen zu jemandem hast, also, wenn man weiß, das ist nicht der Grund, dass dieser deal scheitert. Man sucht dann gemeinsame Lösungen, wie man das würdevoll beerdigt. In jedem Fall ist [Vertrauen] ein ganz entscheidendes Problem“ (Interview M14).

Vertrauensvolle Beziehungen als Mechanismen sozialer Komplexität schützen zum einen Wissensressourcen vor ungewollter Abwanderung durch ihre schwere Nachahmbarkeit, dienen aber zum anderen auch zur Reduzierung von sozialer Komplexität, wenn sie einmal etabliert sind. Der Vorteil von Vertrauensbeziehungen gegenüber anderen Mechanismen liegt darin, dass sie verschiedene Dimensionen von Informationsasymmetrien zur gleichen Zeit überbrücken können. Hierbei kann zwischen verschiedenen Vertrauentypen unterschieden werden, die sich auf unterschiedliche Informationsasymmetrien und daraus resultierenden Problemfeldern auswirken und damit zur Verringerung von Agency- und Transaktionskosten beitragen können (Tabelle 3).

Tabelle 3 Vertrauenskategorien nach Typus der Informationsasymmetrie

Vertrauensobjekt	Typus der Informationsasymmetrie	Problem / Gefahr
Vertrauen in die Kompetenz	<i>hidden characteristics</i>	Leistung minderwertiger Qualität
Vertrauen in die Leistungsbereitschaft	<i>hidden action</i>	Leistungsverweigerung
Vertrauen in die Kommunikation	<i>hidden information</i>	Vorenthalten von relevanten Informationen und Wissen
Vertrauen in die Verschwiegenheit und Verlässlichkeit	<i>hidden intention</i>	Opportunistisches Handeln mit erhaltenen Wissensressourcen

Durch die Reduzierung dieser verschiedenen Probleme von Informationsasymmetrien kann der Vertrauensmechanismus zur Verringerung von Transaktions- und Agencykosten beitragen. So wird zum Beispiel die Geheimhaltung transaktionsspezifischer Details zwar vertraglich festgelegt, der Vertrauensaufbau bietet jedoch eine zusätzliche Absicherung gegen *hidden intention*, die die Notwendigkeit eines umfassendes Vertrages verringert.

„Vertrauen ist gerade im M&A Geschäft eine Eigenschaft, ohne die man einfach nicht auskommt. Wir haben natürlich mit den externen Dienstleistern auch entsprechende Vertraulichkeitsvereinbarungen, die das dann noch einmal dokumentieren. Allerdings hat eine gewachsene Vertrauensbasis noch einmal eine ganz andere Qualität“ (Interview U12).

Am Anfang des Aufbaus von Vertrauen in M&A Transaktionen steht das Signalisieren von Kompetenz und der Bereitschaft, sich auf neue Dinge einzulassen. Auch die Empfehlung einer dritten Person spielt eine Rolle, dabei wird dann das Vertrauen in die dritte Person auf den neuen Partner übertragen. Dies kann den Vertrauensvorschuss, der am Anfang jeder Beziehung steht, erheblich erleichtern. Im ersten persönlichen Treffen und in der weiteren Zusammenarbeit wird beobachtet, ob sich der Partner ebenso kooperativ und offen verhält, um daraus Konsequenzen für das eigene Verhalten abzuleiten. Persönliches Kennenlernen und gemeinsame Erfahrung sind entscheidend, um über die erste Phase der Vertrauensentwicklung hinwegzukommen. Daher spielt nicht nur die professionelle, sondern auch die persönliche Ebene eine Rolle. Unterstützt wird der Vertrauensaufbau häufig durch informelle Beziehungen, also Gespräche über nichtfachbezogene Themen, gemeinsame Essen und die Pflege von Kontakten über den eigentlichen *deal* hinaus. Trotz der Bedeutung dieser informellen Kontakte werden sie jedoch selten systematisch gepflegt.

Die Ergebnisse zur Frage der Vertrauensbildung stützen die These von Lorenz (1999) und Lorenzen (1998) hinsichtlich einer schrittweisen, wechselseitigen Entwicklung, bei der sich Akteure durch kontinuierliche Steigerung des eingegangenen Risikos vorsichtig weitertasten. In temporären Netzwerken wird Vertrauen sowohl während des jeweiligen Projektprozesses als auch im Zeitablauf über mehrere Projekte aufgebaut. Ein Befragter bemerkt dazu:

„Vertrauen wird dadurch aufgebaut, dass man versucht, zunächst einmal mit kleineren und mittleren Projekten und Mandaten zusammenzuarbeiten und zu sehen, wie das funktioniert. Beispielsweise, man bindet jemanden ein für eine Teilfrage, ist da auch relativ offen und merkt dann, das funktioniert gut. Funktioniert gut heißt: wenn man mal auf die Kriterien von vorhin zurückkommt, ist derjenige fachlich kompetent, wie kommt der beim Klienten an, ist er verfügbar, ist er kommunikativ und so weiter und eben auch, lässt er die eigene Sphäre unberührt, geht er nicht an das Mandat heran. Und umgekehrt wird man natürlich auch so beobachtet und eingeschätzt“ (Interview R16).

Vertrauen wird auch in temporären Netzwerken durch Wiederholung der Spiele aufgebaut. Eine einzelne Transaktion reicht nicht aus, um die zweite Phase des Lernprozesses zu erreichen, das heißt von kalkuliertem zu wissensbasierten Vertrauen überzugehen. Wiederholte Transaktionen ermöglichen Sanktionierung und die Zeit, die notwendig ist, um einen Mechanismus sozialer Komplexität zu entwickeln. Im Gegensatz zur üblichen Prinzipal-Agenten-Beziehung kann die Sanktionierung jedoch nicht über Nicht-Verpflichtung durchgesetzt werden, da die Verträge zwischen Kunden und Dienstleister abgeschlossen werden. Zwischen den Dienstleistern bestehen lediglich Vertraulichkeitserklärungen. Dennoch gibt es effektive Mechanismen, mit denen Dienstleister untereinander Vertrauensbruch ahnden können.

Während in fokalen Netzwerken anderer Sektoren typischerweise der Kunde den zentralen Knoten darstellt (z.B. Automobilsektor), wird die Koordination und Abstimmung des M&A Netzwerks von einem beteiligten Dienstleister übernommen, da der Kunde in der Regel nicht über das notwendige Transaktionswissen verfügt, um das Netzwerk zu steuern. Diesen *transaction lead* übernimmt zumeist die Investmentbank. Es obliegt einem *transaction leader* zwar nicht die letztendliche Entscheidung darüber, welcher Dienstleister zu einem Projekt hinzugezogen wird, er kann jedoch starken Einfluss darauf nehmen, da seiner Empfehlung in der Regel gefolgt wird. Eine Sanktionierung ist also durchaus möglich. Für alle anderen M&A Berater besteht die Möglichkeit, eine Beteiligung an der Transaktion abzulehnen, wenn sie befürchten, durch die Zusammenarbeit mit einem nicht vertrauenswürdigen Partner, Reputation zu verlieren.

Je stärker in das beziehungspezifische Vertrauen investiert wird, desto mehr kann auf vertragliche Absicherung im Sinne von Vertraulichkeitserklärungen verzichtet werden. Höhere Vertrauensinvestitionskosten werden so durch sinkende Transaktionskosten ausgeglichen:

„Zunächst ist das Verhältnis mit den externen Beratern ziemlich formell. Man tauscht gegenseitig Vertrauensklärungen aus, dass man über das, was man jetzt erfährt, nicht redet oder nur gebraucht, um den deal abzuwickeln. Irgendwann ist man so weit, dass man sagt, da können wir jetzt eigentlich drauf verzichten, dann gilt das Wort und nach einem Jahr oder zwei, da ist völlig klar, dass das, was sie da besprechen, immer unter einer Art stillschweigenden Vertraulichkeitserklärung gesagt wird und auch gehalten wird. Bis zum Beweis des Gegenteils“ (Interview B28).

Die in der Spieltheorie explizit vorgetragene Drohung, dass Vertrauensbruch in einer sofortigen Beendigung des wiederholten Spieles mündet, wird hier implizit vorausgesetzt. Es wird davon ausgegangen, dass allen beteiligten Akteuren diese (Spiel)Regeln bewusst sind. Die beziehungspezifische Investition des Vertrauensaufbaus stellt versunkene Kosten dar, die den Wert einer derartigen Beziehung immens erhöhen. Trotz der spezifischen Investitionen kommt es jedoch nicht zu *hold-up* Situationen. Bemerkt ein Dienstleister, dass sein Vertrauen hintergangen wird, so wird der Partner von allen zukünftigen Kooperationen ausgeschlossen, wie ein Befragter deutlich macht:

„Wenn man das einmal enttäuscht hat, dann ist die Zusammenarbeit zu Ende. Man kriegt einen gewissen Vertrauensvorschuss in dieser Zusammenarbeit, den man entweder rechtfertigt oder ein einziges Mal nicht rechtfertigt und dann ist man draußen“ (Interview R20).

Die Analyse der Gespräche zeigt, dass Institutionen sozialer Komplexität wie Vertrauen, informelle Kontakte und Reputation eine entscheidende Rolle in der Erstellung von Mergers & Acquisitions Dienstleistungen spielen. Durch informelle Kontakte und Empfehlung können transaktionspezifische Kooperationspartner identifiziert werden und sowohl Wissensbarrieren als auch Folgen unerwünschter Wissensmobilität können mit Hilfe von Vertrauensbeziehungen überwunden werden. In den Gesprächen wird die enorme Signifikanz von Vertrauen für die gemeinsame Leis-

tungserstellung deutlich herausgestellt. Persönliches Vertrauen wird dabei anderen Formen von Vertrauen, die von spezifischen Beziehungen entbunden sind wie z.B. Reputation, vorgezogen.

6. Fazit

Die Frage, wie komplexe Aufgaben unter hohem Wettbewerbs- und Zeitdruck in temporären Netzwerken gemeistert werden können, stellt sich in einer Vielzahl von (zumeist wissensintensiven) Geschäftsfeldern. Dazu gehören so unterschiedliche Bereiche wie Werbung, Theater- und Filmproduktion, Forschung und Entwicklung, Flugzeugcrews oder Notarztteams (vgl. Meyerson et al. 1996, Grabher 2001, 2002). Ähnliches gilt für das Funktionieren von Outsourcingprojekten (Lander et al. 2004). Verstärkte Umweltvolatilität und steigende Ansprüche an Kunden- beziehungsweise Transaktionsspezifität führen dazu, dass flexible Organisationsformen wie im M&A Geschäft in einer ganzen Bandbreite von Sektoren zunehmend an Bedeutung gewinnen.²⁶

Aufgrund der prekären Beziehungen und der Intangibilität von Wissen stellen sich bei der Zusammenarbeit in solchen temporären Netzwerken – wie oben dargelegt – eine ganze Reihe von Schwierigkeiten, die auf Informationsasymmetrien und potenziellem opportunistischem Verhalten beruhen. Gerade in Dienstleistungsnetzwerken mit hoher latenter Konkurrenz kann Vertrauen als Mechanismus zur Überbrückung von Unsicherheit eine geeignete Alternative zur vertraglichen Absicherung bieten. Mit der steigenden Bedeutung von Wissen für Unternehmen und ökonomische Systeme müssen sich Wirtschaftsakteure zunehmend mit der zwischenbetrieblichen Mobilität von Wissen auseinandersetzen. Die Frage der Zugänglichkeit beziehungsweise der Zugangsbeschränkung zu Wissen wird zu einer der zentralen Fragen der Sicherung von Wettbewerbsvorteilen nicht nur für wissensintensive Dienstleister.²⁷

Vertrauen verursacht jedoch – wie jedes andere Steuerungsinstrument – auch Kosten, die gegen potenzielle Einsparungen von Agency- und Transaktionskosten abzuwiegen sind. Das Phasenmodell der Vertrauensentwicklung zeigt, dass in der ersten Phase des kalkulierten Vertrauens beziehungsspezifische Investitionen in Form von Vertrauensvorschüssen getätigt werden. Erst in der zweiten Phase des wissensbasierten Vertrauens kann es dann zu einer Senkung von Agency- und Transaktionskosten kommen. Durch die Erfahrungen, die über den anderen Akteur – seine Kompetenz und seine Intentionen – gewonnen werden, können systematisch bestehende Informationsasymmetrien verringert werden. Vertrauen in Dienstleistungsnetzwerken – wie in anderen ökonomischen Austauschbeziehungen – beruht auf einer Kombination aus personalem Vertrauen bezogen auf die Personen, mit denen interagiert wird, und institutionellem Vertrauen bezogen auf zwischenbetriebliche Vereinbarungen und Reputation. Wiederholte Transaktionen ermöglichen nicht nur die gemeinsame Erfahrung, die zur Bildung von Vertrauen notwendig ist, sondern bieten auch Drohpotenzial von Sanktionierung durch Nicht-Empfehlung beziehungsweise der Nicht-Teilnahme an einem Deal.

Trotz dieser hohen Kostenintensität und des potenziellen Verlusts der spezifischen Beziehungsinvestitionen hat sich in der Befragung jedoch gezeigt, dass wissensintensive Dienstleister im M&A Geschäft den Vertrauensmechanismus als unverzichtbar für die Funktionsfähigkeit der

²⁶ Diese Entwicklung wird beispielsweise in der Literatur zu virtuellen Organisationen thematisiert (vgl. z.B. Franke 1999, Miles & Snow 1986, Snow et al. 1992, Pihkala 1999, Bund 1997).

²⁷ So zeigen Andrews und Delahaye (2000) in ihrer Studie zu Wissensaustausch zwischen Biotechunternehmen, dass es tatsächlich die Kombination aus Rivalität und schwieriger Zuordnung von Eigentumsrechten an kommerziell wertvollem Wissen ist, die zu den stärksten Barrieren für die Mobilität von Wissen zwischen Dienstleistern führt, und die durch den Aufbau von Vertrauensbeziehungen überwunden werden kann: „without trust, regardless of any formal knowledge-sharing requirements in place, scientists would not share knowledge“ (Andrews & Delahaye 2000: 804).

Netzwerke ansehen. Denn Vertrauen dient nicht nur der Verringerung von Informationsasymmetrien (Unsicherheitsdimension), sondern stellt zusätzlich gemeinsamen Kontext bereit, der Wissensaustausch fördert (Kommunikationsdimension).

Neben der Übertragbarkeit der empirischen Ergebnisse auf andere Sektoren mit ähnlichen Organisationsstrukturen gibt es auch auf der theoretischen Ebene einen Ertrag der Arbeit über das engere Thema der Untersuchung hinaus: Die Berücksichtigung von Mechanismen sozialer Komplexität muss nicht zwangsläufig mit einer Vernachlässigung ökonomischer Rationale einhergehen. Denn die soziale Dimension der Netzwerkbildung stellt keinen Selbstzweck dar, sondern dient letztlich der Rentenerzielung für Unternehmen und Mitarbeiter. Transaktions- und andere Kostenüberlegungen bleiben wesentliche Antriebskräfte in der Organisation des ökonomischen Austausches. Mechanismen wie Vertrauen, Reputation und informelle Kontakte werden von Akteuren mit beschränkter Informationsaufnahmefähigkeit dazu eingesetzt, um Unsicherheit sowie Komplexität der „Informationsflut“ und gestiegener Ansprüche zu reduzieren und sich gegen Opportunismus abzusichern. Der Nachteil versunkener Kosten kann durch die Robustheit und Anpassungsflexibilität dieser Mechanismen gegenüber Umweltveränderungen aufgewogen werden.

Mit dem Vertrauensmechanismus wird in diesem Beitrag eine Möglichkeit der Überwindung von Unsicherheit und Informationsasymmetrien in den Vordergrund gestellt, die erst in neuerer Zeit in der Ökonomie Beachtung findet (vgl. z.B. Lorenz 1999, Schmitz 1999, Lindenberg 2000, Bachmann & Lane 1997). Dies basiert auf der Annahme, dass ökonomische Transaktionen nicht in einem sozialen Vakuum stattfinden, sondern in spezifische soziale Strukturen eingebettet sind.²⁸ Die Bedeutung der Einbettung in soziale und gemeinschaftliche Zusammenhänge für ökonomische Transaktionen wird aktuell nur in wenigen Bereichen der Wirtschaftswissenschaft diskutiert. Dazu gehören vor allem sogenannte „heterodoxe“ ökonomische Konzepte aus der neo-schumpeterianischen Innovationsforschung und der Evolutionsökonomie (vgl. z.B. Nelson 1993a, Freeman 1995, Lundvall 1992, Dosi et al. 1988, David 1998, Foray & Freeman 1993, Edquist 1997). Die aus der Mergers & Acquisitions Studie gewonnenen Erkenntnisse untermauern die Bedeutung von Mechanismen sozialer Komplexität, die der sozialen Natur von interaktivem Wissensaustausch entsprechen. Aufgrund der wachsenden Bedeutung, die Wissen und Lernprozessen für die dauerhafte Erhaltung von Wettbewerbsfähigkeit zugewiesen wird, ist davon auszugehen, dass es in Zukunft ein verstärktes Interesse an der Bedeutung von Vertrauen und anderer sozialer Elemente für ökonomische Austauschbeziehungen geben wird.

Ausgewählte Literatur

- Andrews, Kate & Brian Delahaye (2000) Influences on knowledge processes in organizational learning: The psychosocial filter. *Journal of Management Studies* 37 (6), S. 797-810
- Arrow, Kenneth (1984) *The economics of information. Collected Papers of Kenneth J. Arrow.* Band 4, Oxford
- Axelrod, Robert (1984) *The evolution of cooperation.* New York: Basic Books
- Bachmann, Reinhard & Christel Lane (1997) Vertrauen und Macht in zwischenbetrieblichen Kooperationen. *Managementforschung* 7, S. 80-110
- Bathelt, Harald & Johannes Glückler (2000) Netzwerke, Lernen und evolutionäre Regionalentwicklung. *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie* 44 (3/4), S. 167-182

²⁸ Damit versteht sich die Untersuchung in der Tradition der älteren Institutionenökonomie, in der kollektiven Kräften wie formellen und informellen Institutionen eine entscheidende Bedeutung für das Verständnis von Wirtschaftsprozessen eingeräumt wird (vgl. Hodgson 1988: 12, 1998b: 173, Sako 1992: 14, Taylor & Asheim 2001: 320).

- Baudry, Bernard (1998) Trust in Inter-Firm Relations: Multiple Forms of Coordination In: Nathalie Lazaric & Edward Lorenz (Hrsg.) *Trust and economic learning*. S. 64-77, Cheltenham & Northampton
- Boisot, Max (1998) *Knowledge Assets. Securing Competitive Advantages in the Information Economy*. Oxford
- Bryson, John (1997) Business service firms, service space and the management of change. *Entrepreneurship & Regional Development* 9, S. 93-111
- Bund, Martina (1997) Forschung und Entwicklung in der virtuellen Unternehmung. *Wissenschaftsmanagement* (5), S. 247-253
- Büschgen, Hans E. (1997) *Das Kleine Bank-Lexikon*. 2. Auflage, Düsseldorf
- Chami, Ralph & Connel Fullenkamp (2002) Trust and Efficiency. *Journal of Banking and Finance* 26 (9), S. 1785-1809
- Coleman, James (1991) *Grundlagen der Sozialtheorie. Handlungen und Handlungssysteme*. Band 1, München
- David, Paul (1998) Communicating Norms and the Collective Cognitive Performance of „Invisible Colleges“. In: Giorgio Barba Navaretti, Partha Dasgupta, Karl-Georg Maier & Domenico Siniscalco (Hrsg.): *Creation and Transfer of Knowledge: Institutions and Incentives*. S. 120-145, Berlin et al.
- David, Paul, Dominique Foray & W. Edward Steinmueller (1999) The research network and the new economics of science: from metaphors to organizational behaviors. In: Alfonso Gambardella & Franco Malerba (Hrsg.) *The organisation of economic innovation in Europe*. S. 303-342, Cambridge
- Dosi, Giovanni, Christopher Freeman, Richard Nelson, Gerald Silverberg & Luc Soete (1988) (Hrsg.) *Technical Change and Economic Theory*. London & New York
- Eccles, Robert & Dwight Crane (1987) Managing through networks in Investment Banking. *California Management Review* (Fall), S. 176-195
- Edquist, Charles (1997) (Hrsg.) *Systems of Innovation*. London & Washington
- Fleck, James (1996) Informal information flow and the nature of expertise in financial services. *International Journal of Technology Management* 11 (1/2), S. 104-128
- Foray, Dominique & Christopher Freeman (1993) (Hrsg.) *Technology and the Wealth of Nations*. London
- Franke, Ulrich J. (1999) The virtual web as a new entrepreneurial approach to network organizations. *Entrepreneurship & regional development* 11, S. 203-229
- Freeman, Chris (1995) The ‚National System of Innovation‘ in historical perspective. *Cambridge Journal of Economics* 19, S. 5-24
- Galassi, Francesco (2000) A measure of culture: Trust and defection in southern Italy. In: Mark Casson & Andrew Godley (Hrsg.) *Culture and Economic Growth*. S. 69- 110, Berlin & Heidelberg
- Gambetta, Diego (1988a) (Hrsg.) *Trust: Making and breaking cooperative relations*. Oxford
- Giddens, Anthony (1990) *The Consequences of Modernity*. Stanford

- Grabher, Gernot (2001) Ecologies of creativity: the Village, the Group, and the heterarchic organisation of the British advertising industry. *Environment and Planning A* 33, S. 351-374
- Grabher, Gernot (2002) Temporary collaboration in projects: Widening regional trajectories? Paper des Workshops „Rethinking regional innovation and change: Path dependency or regional breakthrough?“, 28 Februar-01 März, Akademie für Technikfolgenabschätzung, Stuttgart
- Harrison, Bennett (1992) Industrial Districts: Old Wine in New Bottles? *Regional Studies* 26 (5), S. 469-483
- Hellmer, Friedhelm, Christian Friese, Heike Kollros & Wolfgang Krumbein (1999) *Mythos Netzwerke. Regionale Innovationsprozesse zwischen Kontinuität und Wandel*. Berlin
- Hodgson, Geoffrey M. (1988) *Economics and institutions: a manifesto for a modern institutional economics*. Cambridge
- Hodgson, Geoffrey M. (1998b) The approach of institutional economics. *Journal of Economic Literature* 36 (1), S. 166-192
- Illeris, Sven (1994) Proximity between service producers and service users. *TESG Journal of Economic and Social Geography* 85 (4), S. 294-302
- Jarillo, J. Carlos (1988): On strategic networks. *Strategic Management Journal* 9 (1), S. 31-41
- Jensen, Michael & William Meckling (1976) Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics* 16 (3), S. 305-360
- Karlsson, Charlie & Lars Westin (1994) Patterns of a Network Economy - An Introduction. In: Börje Johansson, Charlie Karlsson & Lars Westin (Hrsg.) *Patterns of a Network Economy*. S. 1-12, Berlin et al.
- Kreps, David (1990) Corporate Culture and Economic Theory. In: James Alt & Kenneth Shepsle (Hrsg.) *Perspectives on Positive Political Economy*. S. 90-143, Cambridge et al.
- Lander, Maria Cristina, Russell L. Purvis, Gordon E. McCray & William Leigh (2004) Trust-building mechanisms utilized in outsourced IS development projects: a case study. *Information & Management* 41, S. 509-528
- Lazaric, Nathalie & Edward Lorenz (1998a) (Hrsg.) *Trust and economic learning*. Cheltenham & Northampton
- Lazaric, Nathalie & Edward Lorenz (1998b) The learning dynamics of trust, reputation and confidence. In: Nathalie Lazaric & Edward Lorenz (Hrsg.) *Trust and economic learning*. S. 1-22, Cheltenham & Northampton
- Lewicki, Roy J. & Barbara Benedict Bunker (1996) Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. In: Roderick Kramer & Tom Tyler (Hrsg.) *Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research*. S. 11-139, Thousand Oaks et al.
- Lindenberg, Siegwart (2000) It takes both trust and lack of mistrust: The workings of cooperation and relational signaling in contractual relationships. *Journal of Management and Governance* 4 (1-2), S. 11-33
- Lo, Vivien (1999) Der M&A-Markt in Deutschland. *Working Paper SFB 403 AB-99-24*, Frankfurt/Main

- Lo, Vivien (2001) Zwischen regionalen und globalen Beziehungen: Wissensbasierte Netzwerke im Finanzsektor. In: Josef Esser & Eike W. Schamp (Hrsg.) *Metropolitane Region in der Vernetzung*. S. 131-153, Frankfurt/M.
- Lo, Vivien (2003) Wissensbasierte Netzwerke im Finanzsektor, Wiesbaden: Gabler DUV
- Lo, Vivien & Bernd Rentmeister (2000) Wissensintensive Dienstleister: Die Stärke regionaler Cluster. *Industriemanagement* (6), S. 37-41
- Lo, Vivien & Eike W. Schamp (2001) Finanzplätze auf globalen Märkten – das Beispiel Frankfurt/Main. *Geographische Rundschau* 53 (7/8), S. 26-31
- Loose, Achim & Jörg Sydow (1994) Vertrauen und Ökonomie in Netzwerkbeziehungen - Strukturierungstheoretische Betrachtungen. In: Jörg Sydow & Arnold Windeler (Hrsg.) *Management interorganisationaler Beziehungen. Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik*. S. 160-193, Opladen
- Lorenz, Edward (1988) Neither friends nor strangers: informal networks of subcontracting in French industry. In: Diego Gambetta (Hrsg.) *Trust: Making and breaking cooperative relations*. S. 194-210, Oxford
- Lorenz, Edward (1999) Trust, contract and economic cooperation. *Cambridge Journal of Economics* 23, S. 301-315
- Lorenzen, Mark (1998) Localised co-ordination and trust. Tentative findings from in-depth case studies. *DRUID Working Paper 1998-9*, Copenhagen
- Luhmann, Niklas (1989) *Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. 3. Auflage, Stuttgart
- Lundvall, Bengt-Åke (1992) (Hrsg.) *National systems of innovation. Towards a theory of innovation and interactive learning*. London
- Lundvall, Bengt-Åke (1993a) User-producer relationships, national systems of innovation and internationalization. In: Dominique Foray & Chris Freeman (Hrsg.) *Technology and the Wealth of Nations*. S. 277-300, London
- Meyerson, Debra, Karl Weick & Roderick Kramer (1996) Swift Trust and Temporary Groups. In: Roderick Kramer & Tom Tyler (Hrsg.) *Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research*. S. 166-195, Thousand Oaks et al.
- Miles, Ian, Brigitte Andersen, Mark Boden & Jeremy Howells (2000) Service Production and Intellectual Property. *International Journal of Technology Management* 20 (1/2), S. 95-115
- Miles, Ian, Nikos Kastrinos, Kieron Flanagan et al. (1995) *Knowledge-intensive business services - Users, carriers and sources of innovation*. Report to DG13 SPRINT-EIMS. Bruxelles
- Miles, Raymond E. & Charles C. Snow (1986) Organizations: new concepts for new forms. *California Management Review* 28 (3), S. 62-73
- Moulaert, Frank & Faridah Djellal (1995) Information Technology Consultancy Firms: Economies of Agglomeration from a Wide-area Perspective. *Urban Studies* 32 (1), S. 105-122
- Nelson, Richard (1993a) (Hrsg.) *National Innovation Systems. A Comparative Analysis*. Oxford et al.

- Nelson, Richard & Sidney Winter (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge (MA) & London
- Nonaka, Ikujiro, Ryoko Toyama & Akiya Nagata (2000) A firm as a knowledge-creating entity: A new perspective on the theory of the firm. *Industrial and Corporate Change* 9 (1), S. 1-20
- Nooteboom, Bart (1999) Innovation and inter-firm linkages: new implications for policy. *Research Policy* 28 (8), S. 793-805
- Nooteboom, Bart (2000b) Trust as a Governance Device. In: Mark Casson & Andrew Godley (Hrsg.) *Culture and Economic Growth*. S. 44-68, Berlin & Heidelberg
- Nooteboom, Bart, Tomas Klos & René Jorna (2000) Adaptive trust and co-operation: an agent-based simulation approach. Paper der DRUID summer conference, Rebild (Denmark)
- Petit, Pascal (1991) Institutional changes and provision of market services: lessons from the banking sector. In: Peter W. Daniels & Frank Moulaert (Hrsg.) *The changing geography of advanced producer services: theoretical and empirical perspectives*. S. 47-58, London & New York
- Picot, Gerhard (2002) Wirtschaftliche und wirtschaftsrechtliche Aspekte bei der Planung der Mergers & Acquisitions. In: Gerhard Picot (Hrsg.) *Handbuch Mergers & Acquisitions: Planung, Durchführung, Integration*. S. 3-38, Stuttgart
- Pihkala, Timo, Elina Varamäki & Jukka Vesalainen (1999) Virtual organization and the SMEs: a review and model development. *Entrepreneurship & Regional Development* 11, S. 335-349
- Podolny, Joel & Karen Page (1998) Network Forms of Organization. *Annual Review of Sociology* 24, S. 57-76
- Polanyi, Michael (1966) *The tacit dimension*. London
- Powell, Walter W. (1996a) Weder Markt noch Hierarchie. Netzwerkartige Organisationsformen. In: Patrick Kenis & Volker Schneider (Hrsg.) *Organisation und Netzwerk. Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik*. S. 213-272, Frankfurt/Main & New York
- Powell, Walter W. (1996b) Trust-Based Forms of Governance. In: Roderick Kramer & Tom Tyler (Hrsg.) *Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research*. S. 51-67, Thousand Oaks et al.
- Sabel, Charles (1993) Studied trust: building new forms of cooperation in a volatile economy. In: Dominique Foray & Christopher Freeman (Hrsg.) *Technology and the Wealth of Nations*. S. 332-352, London
- Sako, Mari (1992) *Prices, quality and trust. Inter-firm relations in Britain and Japan*. Cambridge
- Schamp, Eike W. (2000) *Vernetzte Produktion. Industriegeographie aus institutioneller Perspektive*. Darmstadt
- Schmitz, Hubert (1999) From ascribed to earned trust in exporting clusters. *Journal of International Economics* 48, S. 139-150

- Sengenberger, Werner & Frank Pyke (1992) Industrial districts and local economic regeneration. In: Frank Pyke & Werner Sengenberger (Hrsg.) *Industrial districts and local economic regeneration*. S. 3-29, Geneva
- Snow, Charles C., Raymond E. Miles & Henry J. Coleman (1992) Managing 21st century network organizations. *Organizational Dynamics* 20 (Winter), S. 5-20
- Spremann, Klaus (1988) Reputation, Garantie, Information. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 58 (5/6), S. 613-629
- Spremann, Klaus (1989) Agent and Principal. In: Günter Bamberg & Klaus Spremann (Hrsg.) *Agency Theory, Information and Incentives*. 2. Auflage, S. 3-37, Berlin et al.
- Spremann, Klaus (1990) Asymmetrische Information. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 60 (5/6), S. 561-586.
- Staber, Udo (1996) The Social Embeddedness of Industrial District Networks. In: Udo Staber, Norbert Schaefer & Basu Sharma (Hrsg.) *Business Networks. Prospects for Regional Development*. S. 148-174, Berlin & New York
- Storck, Joachim (1993) *Mergers & Acquisitions: Marktentwicklung und bankpolitische Konsequenzen*. Wiesbaden
- Strambach, Simone (1997) Wissensintensive unternehmensorientierte Dienstleistungen – ihre Bedeutung für die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands. *DIW-Vierteljahreshefte* (2), S. 230-242
- Süchting, Joachim (1990) Strategische Allianzen in der Kreditwirtschaft. *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen* 14, S. 702-704
- Sydow, Jörg (1992a) *Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation*. Wiesbaden
- Taylor, Michael & Bjorn Asheim (2001) The concept of the firm in economic geography. *Economic Geography* 77 (4), S. 315-328
- Thrift, Nigel (1996) *Spatial formations*. London et al.
- Tordoir, Pieter (1994) Transactions of professional business services and spatial systems. *TESG Journal of Economic & Social Geography* 85 (4), S. 322-332
- Vogt, Jörg (1997) *Vertrauen und Kontrolle in Transaktionen: eine institutionsökonomische Analyse*. Diss, Wiesbaden
- Vopel, Oliver (1998) Wissensarbeit im Investment Banking. In: Helmut Willke (Hrsg.) *Systemisches Wissensmanagement*. S. 152-201, Stuttgart
- Vopel, Oliver (1999) *Wissensmanagement im Investment Banking: organisierte Wissensarbeit bei komplexen Finanzdienstleistungen*. Diss, Wiesbaden
- Williams, Bernard (1988) Formal structures and social reality. In: Diego Gambetta (Hrsg.) *Trust: Making and breaking cooperative relations*. S. 3-13, Oxford
- Williamson, Oliver E. (1993) Calculativeness, Trust and Economic Organization. *Journal of Law and Economics* 36, S. 453-486

5. Kulturell bedingte Probleme der Personalführung in deutsch-tschechischen Gemeinschaftsunternehmen: Die Rolle des Vertrauens

Julia Bürger, Regensburg

1. Einführung

Die wirtschaftliche Zusammenarbeit zwischen der Tschechischen Republik und der Bundesrepublik Deutschland ist seit 1990 sehr schnell in Gang gekommen. Es gibt seitdem einen regen Wirtschaftsaustausch zwischen Deutschland und der Tschechischen Republik, wie auch die Fülle an kleinen, mittelständischen und von der Großindustrie betriebenen deutsch-tschechischen Gemeinschaftsunternehmen zeigen, in denen Deutsche und Tschechen zusammenarbeiten. In diesen Begegnungen auf der persönlichen Ebene liegt eine wesentliche Chance - aber natürlich auch eine Gefahr - die Integration des vereinigten Europa voranzubringen, da sich Integration vor allem durch das gegenseitige Vertraut-werden der Menschen bewerkstelligen lässt.

Dieser Beitrag stellt ein im Rahmen von *forost* II gerade angelaufenes Forschungsprojekt mit dem Titel "Analyse und Lösungsmöglichkeiten kulturell bedingter Probleme der Personalführung in deutsch-tschechischen Gemeinschaftsunternehmen" vor, einem Kooperationsprojekt zwischen den Abteilungen von Prof. Thomas an der Universität Regensburg und Prof. Nový an der Wirtschaftsuniversität Prag. Es beschäftigt sich mit der Personalführung in deutsch-tschechischen Unternehmen, mit der gegenseitigen Wahrnehmung von Deutschen und Tschechen und mit den Problemen, die dabei aufgrund kultureller Unterschiede auftreten können.

Da Vertrauen in diesem Forschungsprojekt nur einen Teilaspekt einnimmt, der sich im Rahmen der von *forost* gestalteten, Projektübergreifenden, interdisziplinären Zusammenarbeit herauskristallisiert hat, ist der Beitrag folgendermaßen gegliedert. Zunächst wird das Forschungsprojekt in seinen Grundzügen skizziert. Im Anschluss daran wird auf die theoretischen Grundlagen (Kultur, deutsch-tschechischen Kulturstandards) eingegangen. In einem dritten Teil wird das Thema Vertrauen im betrieblichen und interkulturellen Zusammenhang beleuchtet und die vertrauensrelevanten Fragestellungen des Forschungsprojektes vorgestellt. Zum Abschluss werden erste Erkenntnisse dargestellt, die sich aus den bisher erhobenen Daten auf deutscher Seite ergeben haben.

2. Konzeption des Forschungsprojektes

Das Forschungsprojekt beschäftigt sich aus der Sicht der interkulturellen Psychologie mit deutsch-tschechischen Unternehmen, deren Zahl in den letzten Jahren stark zugenommen hat. Diese bieten den Beteiligten eine Reihe von Vorteilen, es können aber auch betriebsinterne Probleme auftreten, z.B. wenn Erwartungen und Gewohnheiten deutscher bzw. tschechischer Fach- und Führungskräfte aufgrund ihrer unterschiedlichen kulturellen Herkunft zu Kommunikations- und Kooperationsproblemen führen. Kulturelle Unterschiede können somit die Effizienz und die Qualität der Arbeit in erheblichem Maße beeinträchtigen. Die Entwicklung geeigneter Strategien und Verhaltensweisen zur Überwindung kulturell bedingter Konflikte ist das Ziel des Projektes, was eine systematische Untersuchung der Problemursachen im Bereich der Personalführung voraussetzt.

Unter Personalführung werden im Projekt alle Maßnahmen verstanden, die dazu dienen, Mitarbeiter eines Unternehmens zur produktiven und motivierten Zusammenarbeit anzuhalten und zu befähigen, d.h. sie sollen dazu ermutigt werden, und -falls die Qualifikationen dafür nicht ausreichen- durch entsprechende Maßnahmen gefördert werden. Die Personalführung soll es möglich machen, dass die Mitarbeiter zum Erfolg des Unternehmens beitragen. Um dies erreichen zu können, müssen eine Fülle von Einzelaktivitäten (siehe Tabelle 1) beachtet und miteinander verbunden werden.

Da sich die Analyse der Personalführung im Projekt auf die konkrete Verhaltensebene beziehen soll, um möglichst detaillierte Lösungsmöglichkeiten entwickeln zu können, wird im Forschungsprojekt mit einer Sammlung von Aufgabenstellungen gearbeitet, die für die Personalführung in Unternehmen bedeutsam sind. Eine Auflistung dieser Aufgabenbereiche, die sich aus einer Analyse der Literatur zur Personalführung ergeben haben (z.B. Gebert & Rosenstiel, 2002, S191 ff.), zeigt Tabelle 1.

Tabelle 1: Allgemeine Aufgaben moderner Personalführung

1. Ziele setzen	11. Teamwork managen	21. Personalauswahl
2. Entscheidungen treffen	12. Koordinieren	22. Eigene Ideen, Leistungen „verkaufen“
3. Kommunikative Kompetenz	13. Delegieren	23. Kundenorientierung
4. Informationsmanagement	14. Beziehungsmanagement	24. Initiative fördern
5. Motivieren	15. Konfliktmanagement	25. Veränderungsmanagement
6. Anweisungen geben	16. Kreatives Problemlösen	26. Qualitätsmanagement
7. Überzeugen	17. Umgang mit Unsicherheit und Intransparenz	27. Personalentwicklung
8. Anerkennung zeigen	18. Orientierung geben	28. Firmenloyalität
9. Kontrolle ausüben	19. Personal unterstützen	29. Zeitmanagement
10. Kritik vermitteln	20. Netzwerke bilden	

Es wird dabei unterstellt, dass die Bewältigung dieser Aufgaben in jedem Unternehmen im Bereich der Personalführung anfallen, egal in welcher Kultur es seinen Standort hat. Wie diese Aufgaben jedoch bewältigt werden und wo sich dabei Unterschiede und/oder Probleme ergeben, soll einer genauen Analyse unterzogen werden.

Im einzelnen werden im Forschungsprojekt folgende Fragestellungen behandelt:

1. Welche Problemstellungen moderner Personalführung in deutsch-tschechischen Gemeinschaftsunternehmen werden (in welchen Aufgabenbereichen, vgl. Tabelle 1) häufig beobachtet, die zu Missverständnissen, Kooperationsproblemen und suboptimalen Leistungsergebnissen führen?
2. Welche kulturspezifischen Einflussfaktoren von tschechischer und deutscher Seite sind an der Entwicklung und Verfestigung der beobachteten Problemstellungen beteiligt? Aus welchen Ursachen heraus entstehen die Probleme?
3. Welche Möglichkeiten zur Lösung der erfassten Probleme bieten sich auf tschechischer und deutscher Seite an?
4. Welche konkreten Konzepte zur Auswahl- und Qualifizierung von Führungskräften (Assessment-Center-Bausteine, interkulturelles Training, Beratung) lassen sich entwickeln, um eine Optimierung der Personalführung zu gewährleisten?

Um diese Fragen beantworten zu können, sind mehrere Datenerhebungsschritte notwendig:

Es werden zunächst teilstrukturierte Interviews mit deutschen und tschechischen Experten durchgeführt, die über langjährige Erfahrungen und Hintergrundwissen in der Personalführung in deutsch-tschechischen Gemeinschaftsunternehmen verfügen. Ebenso werden teilstrukturierte Interviews mit deutschen und tschechischen Führungskräften geführt, die die kulturellen Unterschiede im alltäglichen Umgang erleben. Die Interviews werden u.a. auf der Basis des Konzepts der Kulturstandards (Thomas, 1999) mit Hilfe der bewährten Methode der Erhebung von critical incidents (Flanagan, 1954) geführt.

Aufbauend auf den Ergebnissen der Interviewstudie wird eine Fragebogenerhebung bei tschechischen und deutschen Führungskräften und Mitarbeitern durchgeführt. Dabei wird bewusst zwischen mittleren und großen Unternehmen unterschieden, da die jeweiligen strukturellen Bedingungen sehr unterschiedlich sind.

3. Kultur und deutsch-tschechische Kulturstandards

Wenn von kulturellen Unterschieden gesprochen wird, muss genauer erläutert werden, was mit Kultur und Kulturunterschieden in der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit gemeint ist. In der interkulturellen Psychologie fokussiert man vor allem auf den Orientierungsaspekt von Kultur.

Kultur ist ein universelles, für eine Gesellschaft, Organisation und Gruppe aber sehr typisches Orientierungssystem. Dieses Orientierungssystem wird aus spezifischen Symbolen gebildet und in der jeweiligen Gesellschaft usw. tradiert. Es beeinflusst das Wahrnehmen, Denken, Werten und Handeln aller ihrer Mitglieder und definiert somit deren Zugehörigkeit zur Gesellschaft. Kultur als Orientierungssystem strukturiert ein für die sich der Gesellschaft zugehörig fühlenden Individuen spezifisches Handlungsfeld und schafft damit die Voraussetzungen zur Entwicklung eigenständiger Formen der Umweltbewältigung. (Thomas, 1993, S.380)

Durch die Kultur bekommen also die Bestandteile und Ereignisse der Umwelt für das Individuum, für Gruppen, Organisationen, Nationen usw. eine Ordnung, einen Sinn, eine Funktion, einen Bedeutungsgehalt und werden so greifbar.

Als Orientierungssystem ist Kultur aus unterschiedlichen Elementen oder „Bauteilen“ (Thomas, 1999) zusammengesetzt, die in einer systemstrukturierenden Weise aufeinander bezogen sind. Diese Elemente werden als Kulturstandards bezeichnet.

Kulturstandards können aufgefasst werden als die von den in einer Kultur lebenden Menschen untereinander geteilten und für verbindlich angesehenen Normen und Maßstäbe zur Ausführung und Beurteilung von Verhaltensweisen. Kulturstandards wirken als [...] Grattmesser, Bezugssysteme und Orientierungsmerkmale. [...] Sie bieten den Mitgliedern einer Kultur Orientierung für das eigene Verhalten und ermöglichen, zu entscheiden, welches Verhalten als normal, typisch, noch akzeptabel anzusehen bzw. welches Verhalten abzulehnen ist. Kulturstandards wirken wie implizite Theorien und sind über den Prozess der Sozialisation internalisiert. Kulturstandards bestehen aus einer zentralen Norm und einem Toleranzbereich. Die Norm gibt den Idealwert an, der Toleranzbereich umfasst die noch akzeptierbaren Abweichungen vom Normwert. (Thomas, 1999, S. 114).

Verhaltensweisen, die außerhalb des Toleranzbereiches liegen, werden von anderen Mitgliedern der Kultur abgelehnt und sanktioniert.

Um Missverständnissen vorzubeugen, soll noch einmal ausdrücklich darauf hingewiesen werden, dass das nicht bedeutet, dass sich alle Angehörigen einer Kultur entsprechend der zentralen Norm des Kulturstandards verhalten. Ein entsprechendes Verhalten ist aber in der jeweiligen Kultur eher anzutreffen.

Die Problematik, die sich aus Kulturunterschieden für die interkulturelle Zusammenarbeit ergibt, liegt zu einem großen Teil darin begründet, dass die eigenenkulturellen Kulturstandards normalerweise nicht bewusst reflektiert werden, die Angehörigen der anderen Kultur aber genau anhand dieser nicht bewusst reflektierten eigenenkulturellen Kulturstandards bewertet werden.

Zentrale Kulturstandardpaare für Tschechien und Deutschland, die im Bereich der wirtschaftlichen Zusammenarbeit erhoben wurden, werden ausführlich von Schroll-Machl & Nový (2000) bzw. Schroll-Machl (2001) erläutert und sind Tabelle 2 zu entnehmen.

Tabelle 2: Deutsch-tschechische Kulturstandards nach Schroll-Machl (2001)

Tschechische Kulturstandards	Deutsche Kulturstandards
<i>Personbezug</i>	<i>Sachbezug</i>
<i>Abwertung von Strukturen</i>	<i>Aufwertung von Strukturen</i>
<i>Simultaneität</i>	<i>Konsekutivität</i>
<i>Personorientierte Kontrolle</i>	<i>Regelorientierte Kontrolle</i>
<i>Diffusion von Persönlichkeits- und Lebensbereichen</i>	<i>Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen</i>
<i>Starker Kontext</i>	<i>Schwacher Kontext</i>
<i>Konfliktvermeidung</i>	<i>Konfliktkonfrontation</i>
<i>Schwankende Selbstsicherheit</i>	<i>Stabile Selbstsicherheit</i>

Eine genau Besprechung dieser Kulturstandardpaare würde hier zu weit führen. Es sollte aber deutlich werden, dass Kulturunterschiede, z.B. im Umgang mit Zeit (Simultaneität vs. Konsekutivität), mit Konflikten (Vermeidung vs. Konfrontation) oder mit Strukturen und Regeln - nämlich auf der tschechischen Seite die Tendenz, Strukturen und Regeln eher abzulehnen und, wenn möglich, zu umgehen und auf der deutschen Seite das Bedürfnis, sich an Strukturen und Regeln zu halten und, wenn möglich, exakte Strukturen für viele Bereiche des Arbeitsalltags zu schaffen - Konfliktpotenzial für die Personalführung bergen.

Auf der Grundlage dieser Kulturstandards und der Befragung von Experten für die deutsch-tschechischen Beziehungen wurden im Vorfeld des Forschungsprojektes Hypothesen für die kulturspezifischen Ausprägungen der Aufgabenbereiche der Personalführung (vgl. Tabelle 1) aufgestellt:

Beispielsweise kann man für den Aufgabenbereich „Beziehungsmanagement“ annehmen, dass dieses auf deutscher Seite eher funktional, sach- und nützlichkeitsorientiert erfolgt, zwar als wichtig erachtet wird, aber keine absolute Voraussetzung für eine funktionierende Arbeitsbeziehung darstellt. Auf tschechischer Seite ist dagegen eher ein mit hohem Engagement betriebene/r Aufbau,

Erhalt und Pflege von Beziehungen zu erwarten, da gegenseitige Sympathie und Dauerhaftigkeit von Beziehungen auch in Arbeitsbeziehungen extrem wichtig, aber auch leicht zu gefährden, sind.

Beim „Informationsmanagement“ werden auf deutscher Seite eher formelle Kanäle gewählt. Informelle Wege sind weniger wichtigen Informationen oder der „Politik“ vorbehalten. Auf der tschechischen Seite werden informelle Informationswege bevorzugt, formelle Kanäle werden seltener genutzt. Dieser Unterschied könnte – den bisherigen Daten zufolge – durch die Tatsache verschärft werden, dass die deutschen Mitarbeiter in vielen Firmen nur ab und zu nach Tschechien pendeln, so dass der persönliche Kontakt, der für die informelle Informationsweitergabe besonders wichtig ist, nur selten stattfinden kann. Auf diese Art und Weise fühlen sich deutsche Mitarbeiter/Führungskräfte in einem ständigen Informationsdefizit, für das sie die tschechischen Mitarbeiter/Führungskräfte verantwortlich machen.

Für den Vertrauensaufbau in deutsch-tschechischen (Führungs-) Beziehungen können diese Kulturunterschiede erhebliche Konsequenzen haben.

4. Vertrauen und interkulturelle Zusammenarbeit

Die Beschäftigung mit (personalem) Vertrauen im Rahmen dieses Forschungsprojektes ist aus vielen Gründen sinnvoll. Praktiker wie Wissenschaftler verschiedener Disziplinen postulieren, dass Vertrauen ein erstrebenswertes Gut darstellt (z.B. Lewicki, Mc Allister & Bies, 1998; Sprenger, 2002), die Realisierung in der organisationalen Praxis jedoch schwierig ist (Kramer, 1999). Vertrauen wird in Zusammenhang gebracht mit gesteigerter Arbeitsmotivation und –zufriedenheit und mit einer stärkeren Verbundenheit mit dem Unternehmen (Kramer, 1999). Es verbessert die Qualität der Kommunikationsabläufe in einer Organisation (Zand, 1977), steigert die Effizienz in Arbeitsgruppen (Doney, Cannon & Mullen, 1998). Auch wegen seiner komplexitätsreduzierenden Funktion (Luhmann, 2000) wird es immer wichtiger, den Menschen, mit denen man in einer globalisierten Welt zusammenarbeitet, vertrauen zu können.

Aus einer psychologischen Perspektive basiert Vertrauen nach Rotter (1967) auf der Erwartung einer Person, sich auf die Aussagen, Handlungen etc. anderer Individuen oder Gruppen verlassen zu können. Für Rotter ist Vertrauen eine Persönlichkeitseigenschaft, die sich in der jeweiligen sozialen Lerngeschichte entwickelt und die bereichsunspezifisch ist. Da jeder Mensch jedoch zu manchen Menschen vertrauen hat und zu anderen nicht, müssen noch weitere Aspekte von Bedeutung sein.

Mayer, Davis & Schoorman (1995) stellen ein Vertrauensmodell für den organisationalen Kontext vor, in dem die Vertrauensgenese von der *individuellen Vertrauensbereitschaft* des „Trustors“ (i.S. einer stabilen Persönlichkeitseigenschaft, vgl. Rotter) und der *wahrgenommenen Vertrauenswürdigkeit* des Interaktionspartners (Merkmale des „Trustees“) abhängt. Die Vertrauenswürdigkeit bezieht sich in diesem Modell auf die Faktoren „Fachkompetenz“, „Wohlwollen“ und „Integrität“.

Über die Merkmale, die einen vertrauenswürdigen Interaktionspartner auszeichnen, gibt es allerdings keine einheitlichen Ansichten. Neubauer (1997) fasste die in der Literatur zu findenden Merkmale für die Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter folgendermaßen zusammen:

- ⇒ *Kompetenz*: Inwieweit werden dem anderen entsprechende Erfahrungen, Fähigkeiten und Fertigkeiten zugeschrieben, die zur Erfüllung der Aufgabe notwendig sind (fachliche Kompetenzen, Sprachkenntnisse, Teamfähigkeit ect.)

- ⇒ *Wohlwollen* (Motivationale Komponente): Inwieweit kann man annehmen, dass die andere Person einem Gutes tun will (Unterstützung, Hilfe, Schaden abwenden)
- ⇒ *Konsistenz* (Verlässlichkeit, Zuverlässigkeit): Es geht um die Frage, wieweit eine Person in ihrem Verhalten konsistent ist und inwieweit sie ihre geäußerten Absichten in die Tat umsetzt, so dass ihr Verhalten vorhergesagt werden kann
- ⇒ *Offenheit und Ehrlichkeit*: Bereitschaft, Ideen und Informationen ohne Einschränkung oder Hintergedanken an die andere Person weiterzugeben.

Welcher dieser Aspekte nun besonders wichtig ist und wie Sie zusammenwirken, ist jedoch ungeklärt. Außerdem kann im Falle der Beschäftigung mit Vertrauen im interkulturellen Bereich nicht davon ausgegangen werden, dass diese Aspekte in jeder Kultur dieselbe Bedeutung haben bzw. als ähnlich wichtig eingestuft werden.

Für die Betrachtung der interkulturellen Interaktionen auf der Verhaltensebene bietet sich die „Differenzielle Theorie“ von Schweer (2003) an. Diese Rahmentheorie zu Vertrauen beinhaltet ähnlich wie im Modell von Mayer et al. zwei Komponenten: Die „*Individuelle Vertrauensneigung*“ (hier allerdings bereichsspezifisch konzipiert) und die „*Implizite Vertrauensneigung*“. Für das vorliegende Forschungsprojekt ist v.a. die „implizite Vertrauensneigung“ von Bedeutung. Sie umfasst die individuellen und lebensbereichsspezifischen normativen Erwartungen an einen vertrauenswürdigen Interaktionspartner (Schweer, 2003, S. 9), d.h. die implizite Theorie beinhaltet die Eigenschaften und Verhaltensweisen, die der „Prototyp des vertrauenswürdigen Menschen“ in dem jeweiligen Lebensbereich haben/zeigen sollte. Eine positive Vertrauensentwicklung findet statt, wenn es zu einer Übereinstimmung zwischen normativer Erwartung an den Interaktionspartner und der tatsächlichen Realität kommt. Schweer (2003) spricht in diesem Falle von Vertrauenskonkordanz. Vertrauensdiskordanz entsteht, wenn die normativ erwarteten Eigenschaften oder Verhaltensweisen beim Interaktionspartner nicht wahrgenommen werden. Eine negative Vertrauensentwicklung ist dann die Folge.

Wenn wir davon ausgehen, dass jede Person im Laufe ihres Lebens eine implizite Vertrauensneigung entwickelt, ist es naheliegend, dass diese von den in einer Kultur geltenden Werten und Normen abhängt und dass sich die Verhaltensweisen, die in unterschiedlichen Kulturen als vertrauenswert eingestuft werden, unterscheiden können.

Andererseits wird postuliert, dass gemeinsame Normen und Werte (Doney et al, 1998), die Identifikation mit den Zielen des Partners und das gegenseitige Verständnis (Lewicki et al., 1995) und, wie erläutert, die Übereinstimmung von impliziter Vertrauensneigung und wahrgenommenem Verhalten (Schweer, 2003) wesentliche Prädiktoren für die Entwicklung von Vertrauen zwischen zwei Menschen darstellen.

In interkulturellen Begegnungen ist der Vertrauensaufbau damit ein besonders sensibles Thema, da die Gefahr besteht, dass kommunikative Missverständnisse und Kulturunterschiede das Verhalten des jeweiligen Interaktionspartners inkonsistent oder schwer vorhersagbar erscheinen lassen, bestehende Gemeinsamkeiten nicht wahrgenommen oder Unterschiede in der Impliziten Vertrauensneigung nicht erkannt werden. (vgl. hierzu auch das Vertrauensdilemma internationaler Zusammenarbeit bei Kühlmann, in diesem Buch)

Für das Forschungsprojekt ergeben sich aus der Auseinandersetzung mit dem Thema Vertrauen zusätzlich die folgenden Fragen:

- ⇒ Welche implizite Vertrauensneigung haben deutsche und tschechische Führungskräfte und (wie) unterscheiden sich diese?

- ⇒ Welches sind typische Situationen, die dazu beitragen in deutsch-tschechischen Beziehungen Vertrauen auf- bzw. abzubauen?
- ⇒ Welche vertrauensfördernden Maßnahmen werden auf deutscher und auf tschechischer Seite angewendet? Wie erfolgreich sind diese?

5. Erste Erkenntnisse aus den bisherigen Interviews mit Deutschen

Aus der laufenden Datenerhebung ergaben sich bisher (die Auswertung ist noch nicht abgeschlossen!) die folgenden Hinweise zur Vertrauenthematik *auf deutscher Seite*:

Es gibt sehr große individuelle Unterschiede dahingehend, ob überhaupt vertrauensvolle Beziehungen zu tschechischen Mitarbeitern und Kollegen bestehen. Miss- und Vertrauenserfahrungen werden sowohl bei Kompetenzmerkmalen, als auch Aspekten der Ehrlichkeit, der Zuverlässigkeit und des Wohlwollens berichtet.

Ich hab hohes Vertrauen darin, dass sie [die tschechischen Mitarbeiter] die Aufgaben hinbekommen, die wir uns vorgenommen haben. Weil ich sehe, wie die Motivation da ist, wie sie sich engagieren und um die Sache kämpfen. Und weil ich sehe, wie schlau sie manche Dinge anpacken. ... Dieses Vertrauen basiert auf dem Erfolg, den wir bisher hatten. (Interview JF2).

Das Vertrauen, da tue ich mich überhaupt noch schwer. Man weiß nicht, ob da nicht im Zentrum noch etwas anderes läuft, vom Gefühl her. Es ist schwer zu bewerten. Und nachzufragen ist auch schwierig, dann müsste man die Leute aktiv konfrontieren und dann finden die entsprechenden Leute schon wieder Hintertürchen. (Interview JE1).

Die bisher identifizierten Merkmale der impliziten Vertrauentheorie deutscher Führungskräfte spiegeln die erlebten Kulturunterschiede deutlich wieder.

- ⇒ Als wichtigstes Merkmal wird die Zuverlässigkeit bei der Arbeitserledigung genannt, die darin besteht, dass gegebene Anweisungen bzw. Aufträge *rechtzeitig* (Zeitkomponente) und *entsprechend der Absprache* erledigt werden, d.h. keine individuell vorgenommenen Änderungen ohne vorhergehende Klärung.
- ⇒ Ein weiteres Merkmal besteht im Bereich der Information/Kommunikation untereinander. Als vertrauenswürdig wird ein Mitarbeiter beschrieben, der offen und ehrlich kommuniziert (z.B. in die Augen schauen) und der Informationen weitergibt. Die deutschen Führungskräften scheinen ihre tschechischen Mitarbeiter dabei in der Bring-Schuld zu sehen. Ein wichtiger Teilaspekt bei diesem Merkmal ist die frühzeitige Information *bei Problemen* (Probleme oder Kritik ansprechen), d.h. nicht erst, wenn jede Gegenmaßnahme zu spät ist.
- ⇒ Ein drittes Merkmal der impliziten Vertrauentheorie deutscher Führungskräfte stellt die Kongruenz von Aussagen und Verhalten seitens des Mitarbeiters dar, womit auf deutscher Seite die verbal oder schriftlich geäußerten Aussagen gemeint sind (schwacher Kontext).

Vertrauen ist natürlich keins da, wenn man gesagt bekommt „Es ist alles in Ordnung, wir sind bereit für den Umbau“, - sogar schriftlich. Und dann ist man sowieso schon ein bisschen misstrauisch, kontrolliert es nach und stellt fest, es stimmt nicht. Das passiert 2 Mal und dann heißt es „der lügt mich doch sowieso nur an“. Da ist dann überhaupt kein Vertrauen mehr vorhanden. (AF4)

Typisch für das Themengebiet des Vertrauens ist wohl, dass (bisher) keine Situation erzählt werden konnte, die zum Vertrauensaufbau beigetragen hat. In diesem Zusammenhang wird eher über einen allmählichen Vertrauensaufbau durch ein allgemein positives Klima und das Ausbleiben von negativen Erfahrungen berichtet. Situationen, in denen Misstrauen aufgebaut wurde, können dagegen leichter berichtet werden:

Wir wollten an einer Vorrichtung, die bereits in Tschechien steht, etwas umprogrammieren und ändern. Deshalb haben wir an den dortigen Verantwortlichen geschrieben: Wir würden die Maschine gern für 1-2 Wochen dazu nach Deutschland bringen. Bitte schaffen Sie Vorlauf [d.h. es müssen genügend Teile vorrätig sein, um die Maschine für 1-2 Wochen zu entbehren]. Dann geben Sie uns bitte Bescheid, wann es für Sie günstig wäre, wann der Vorlauf geschaffen ist und wann wir die Maschine haben könnten.

Dann kommt die Antwort, dass wir die Maschine in zwei Wochen haben können, der Vorlauf ist dann geschaffen.

Dann haben wir eben 2 Wochen später die Vorrichtung hier in Deutschland stehen und nach 2 Tagen fragt er: Wann bekomme ich meine Vorrichtung wieder, ich brauche sie?

Das sind so Sachen und man denkt: Das kann nicht sein. Vorab ein riesiger E-Mail-Verkehr für nichts? Entweder will er uns verarschen [evtl. durch auf den Arm nehmen ersetzen?], das Gefühl haben wir nämlich manchmal. Wahrscheinlich hat er gar keine Möglichkeit gehabt, diesen Vorlauf zu schaffen, aber lieber einfach mal „Ja“ gesagt. Oder er ist nicht kompetent genug, das Ganze zu beurteilen. Ja, also das ist so Einer, wir begrüßen uns schon immer lächelnd, aber ich traue ihm arbeitstechnisch nicht. Solche Sachen passieren immer wieder. (AF3)

Die deutschen Führungskräfte sind sich aber auch bewusst, dass Sie zum Vertrauensaufbau einiges beitragen müssten, dies aber bedauerlicherweise nicht immer getan haben. Besonders deutlich wird in den Interviews der Eindruck hervorgehoben, dass die tschechischen Mitarbeiter und Kollegen v.a. am Anfang noch viel misstrauischer gegenüber den Deutschen seien als umgekehrt, und dass man deshalb viel Arbeit in diesen Vertrauensaufbau stecken sollte.

Folgende, aus deutscher Sicht erfolgreiche Maßnahmen, um Vertrauen zu tschechischen Mitarbeitern und Kollegen aufzubauen, wurden bisher genannt:

- ⇒ Aktive Informationspolitik betreiben (was plant die Firma)
- ⇒ Viel Zeit mitbringen, viele Gespräche führen
- ⇒ Auch viele persönliche Gespräche führen
- ⇒ An Freizeitaktivitäten teilnehmen
- ⇒ Auf der Seite der tschechischen Mitarbeiter „kämpfen“ (z.B. für mehr Autonomie gegenüber dem Mutterhaus)
- ⇒ Verantwortung für „gemeinsame“ Fehler übernehmen; keine einseitigen Schuldzuweisungen
- ⇒ Keine Entscheidungen ohne tschechische Beteiligung fällen.

Ausgewählte Literatur

- Doney, P.M, Cannon, J.P. & Mullen, M.R. (1998). Understanding the influence of national culture on the development of trust: Special Topic forum on Trust in and between Organizations. *Academy of Management Review*, **23**, 601-620
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, *51*, 327-358
- Gebert, D. & Rosenstiel, L. von (2002). *Organisationspsychologie* (5. Aufl.). Stuttgart
- Kramer, R.M. (1999). Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions. *Annual Review of Psychology*, **50**, 569-598
- Lewicki, R.J.; McAllister, D.J; Bies, R.J. (1998). Trust and distrust: new relationships and realities; Special Topic on Trust in and between Organizations. *Academy of Management Review*, **23**, 438
- Luhmann, N. (2000). *Vertrauen*. 4. Auflage. Stuttgart
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, **20**, 709-734
- Neubauer, W. (1997). Interpersonales Vertrauen als Management-Aufgabe in Organisationen. In M. Schweer (Hrsg.). *Interpersonales Vertrauen* (S.105-120). Opladen
- Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *American Psychologist*, **35**, 1-7
- Schroll-Machl, S. (2001). *Businesskontakte zwischen Deutschen und Tschechen: Kulturunterschiede in der Wirtschaftszusammenarbeit*. Sternenfels: Wissenschaft und Praxis
- Schroll-Machl, S. & Nový, I. (2000). *Perfekt geplant oder genial improvisiert? - Kulturunterschiede in der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit*. München/Mering
- Schweer, M. & Thies, B. (2003). *Vertrauen als Organisationsprinzip. Perspektiven für komplexe Systeme*. Bern
- Sprenger, R.K. (2002). *Vertrauen führt. Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt*. Frankfurt/ New York
- Thomas, A. (1993). Psychologie interkulturellen Handelns. In A. Thomas (Hrsg.), *Kulturvergleichende Psychologie. Eine Einführung* (S. 377-424). Göttingen
- Thomas, A. (1999). Kultur als Orientierungssystem und Kulturstandards als Bauteile. In Institut für Migrationsforschung und Interkulturelle Studien (Hrsg.), *IMIS-Beiträge*, (Bd.10, S. 91-130). Universität Osnabrück
- Zand, D.E. (1977). Vertrauen und Problemlösungsverhalten von Managern. In H.E.Lück (Hrsg.). *Mitleid, Vertrauen, Verantwortung*. Stuttgart

6. Vertrauen und Kontrolle in internationalen Unternehmenskooperationen

Torsten M. Kühlmann

Grenzüberschreitende Unternehmenskooperationen haben seit den achtziger Jahren als dritte Form der Internationalisierung neben dem Direktexport und dem Kauf/der Gründung von ausländischen Tochterunternehmen weltweit an Bedeutung gewonnen. Der Trend zu internationalen Kooperationen wird nicht zuletzt von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) getragen, die über kooperative Auslandsengagements mittelstandstypische Engpässe – wie niedrige Eigenkapitalquote, Schwierigkeiten der Kapitalbeschaffung, Informationsdefizite zu ausländischen Märkten, niedriger Anteil auslandserfahrener Führungskräfte – bei ihren Internationalisierungsbemühungen auszugleichen bemüht sind. Sowohl Praxisberichte als auch wissenschaftliche Studien zur Entwicklung internationaler Unternehmenskooperationen heben die Bedeutsamkeit des Vertrauens der Kooperationspartner untereinander für den Erfolg einer Zusammenarbeit hervor („Trust or bust“).

Der Nutzen von Vertrauen für kooperative Unternehmensbeziehungen wird mit einer Reihe von Argumenten begründet (Barney & Hansen, 1984; Das & Teng, 1998; Krystek, 1998; Loose & Sydow, 1994; Ring & Van de Ven, 1992; Sydow, 1992). Unterstellt wird, dass Vertrauen...

- ⇒ einen offenen Informationsaustausch fördert,
- ⇒ eine rasche Reaktion auf unvorhergesehene Situationen ermöglicht,
- ⇒ zu einem Verzicht auf formalisierte Verträge und Abmachungen führt,
- ⇒ die Kontrolle des Wohlverhaltens des Partners beschränkt,
- ⇒ die Konflikthandhabung erleichtert,
- ⇒ die Bereitschaft zur Übernahme höherer Geschäftsrisiken fördert,
- ⇒ die Förderung eines Wir-Gefühls zwischen den Partnern unterstützt,
- ⇒ die Geschäftsbeziehung zeitlich stabilisiert.

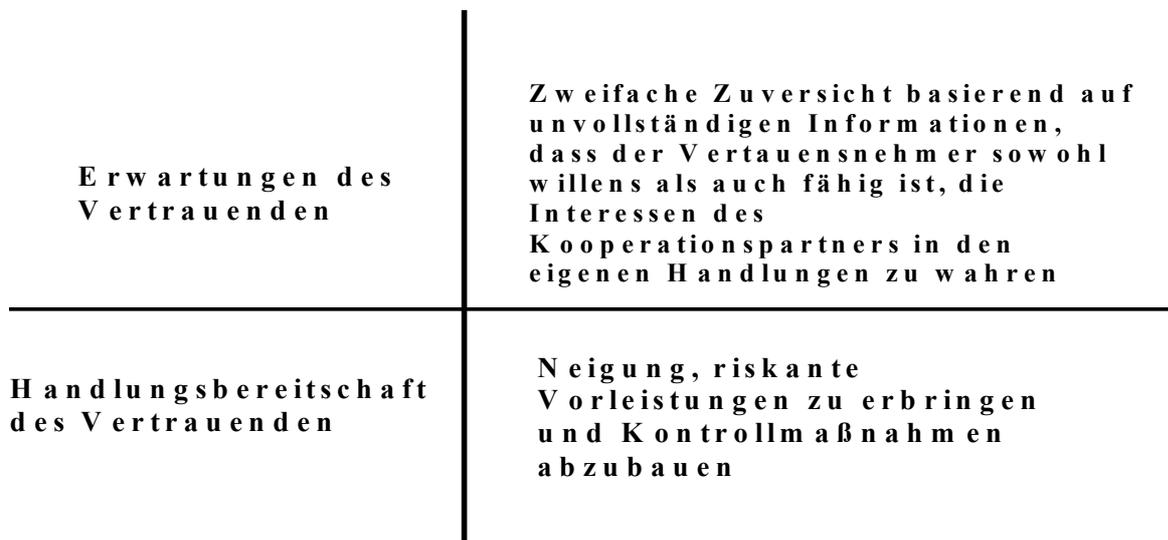
Die wenigen Untersuchungen, die diese Annahme empirisch überprüfen, bestätigen die ökonomische Vorteilhaftigkeit vertrauensvoller Unternehmensbeziehungen (Mohr & Spekman, 1994; Sako, 1998; kritisch hierzu Kern, 1998). Der Stellenwert des Vertrauens resultiert aus den Merkmalen der Interdependenz der Partner und der Verhaltensunsicherheit, die jeder Kooperation zu Eigen sind (Seifert, 2001).

Interdependenz kennzeichnet eine Kooperation, weil die Ziele des einen Partners nur in Abhängigkeit von einer Mittelwahl des jeweils anderen erreichbar sind, welche die Interessen beider Partner berücksichtigt. Hinzu kommt, dass Kooperationspartner persönliche Investitionen und Vorleistungen tätigen, die sich nur bei Weiterbestehen einer Kooperation rechnen. So geben Partner wertvolles Know-How weiter, kaufen Maschinen oder verzichten auf den Wettbewerb untereinander. Verhaltensunsicherheit entsteht in einer Kooperation, da beide Partner über Handlungsspielraum verfügen. Dass diese Spielräume im Sinne der Partnerschaft ausgefüllt werden, kann der Kooperationspartner weder exakt kontrollieren noch erzwingen. D. h. es gibt a priori keine vollständige Sicherheit, ob der jeweilige Partner die verabredeten Ziele der Zusammenarbeit tatsächlich verfolgt. Ein zentrales Risiko ist der Opportunismus der Beteiligten, d. h. die Maximierung des eigenen

Vorteils auf Kosten des Partners (z. B. durch Verwertung des übernommenen Know-Hows, um die eigene Wettbewerbssituation zu stärken).

Vertrauen ist ein sozialer Mechanismus, um in dieser Situation von Interdependenz und Verhaltensunsicherheit handlungsfähig zu bleiben (Luhmann, 2000). Der Vertrauensgeber unterstellt, dass der Vertrauensnehmer fähig und bereit sein wird, auch die Interessen des Vertrauensgebers in der Kooperation anzuerkennen und zu wahren. Wer vertraut, erwartet ein fachlich kompetentes und zugleich wohlwollendes, nicht-opportunistisches Handeln des Partners (Barber, 1983; Sako, 1992; Seifert, 2001; Shaw, 1997) (vgl. Abb. 1). Je nach Vertrauensbereich spielen Kompetenzerwartungen und Gesinnungserwartungen eine größere Rolle (Hardin, 1991; Mayer, Davis & Schoorman, 1995).

Abb. 1 Der Begriff des Vertrauens



Obleich der Vertrauensgeber nur unvollständig über Handlungskompetenzen und -absichten des Vertrauensnehmers informiert ist/wird, setzt er sich freiwillig über das mit einer möglichen Fehleinschätzung verbundene Risiko hinweg. Das Vertrauen muss nicht notwendigerweise dem Partner in seiner Gesamtheit entgegengebracht werden. Man kann einem anderen im Hinblick auf rechtzeitige Zahlungen vertrauen, aber nicht auf sein Geschick, einen Markt zu erschließen. Gemäß der Entscheidung zu vertrauen, ist der Vertrauensgeber bereit, Vorleistungen zu erbringen und auf den Einsatz von Kontroll- und Absicherungsmechanismen gegen opportunistisches Verhalten zu verzichten. M. a. W. er verhält sich so, als ob es künftig nur ganz bestimmte Handlungsmöglichkeiten für den Kooperationspartner gibt (Luhmann, 2000). Vorleistungen können materieller oder immaterieller Natur sein: Investitionen, Know-How-Transfer, Einräumen von Exklusivrechten, Bereitstellung von Personal usw. Die im Vertrauen begründeten Vorleistungen sind riskante Vorleistungen, da die Gefahren, die man vertrauensvoll vernachlässigt, nicht ausgeräumt sind. Risiken erzeugen nicht nur einen Vertrauensbedarf, sondern entstehen auch aus Vertrauen. Der Vertrauende ersetzt äußeres Risiko lediglich durch innere Sicherheit.

In der internationalen/interkulturellen Unternehmenszusammenarbeit kommt dem wechselseitigen Vertrauen der Partner eine besondere Bedeutung zu. Anders als bei inländischen Geschäftsbeziehungen verlieren explizite vertragliche Abmachungen als ein funktionales Äquivalent von Vertrauen tendenziell an Effizienz, da unterschiedliche Rechtsordnungen involviert sind. Demzufolge ist die Vertragsgestaltung in einer grenzüberschreitenden Unternehmenskooperation komplizierter

und unvollständiger. Auch die Durchsetzung vertraglicher Ansprüche über die Grenzen hinweg ist zeitaufwendiger, kostspieliger und erfolgsunsicherer als innerhalb eines Landes. Räumliche Distanzen erschweren ebenso den persönlichen Kontakt der Unternehmensvertreter von Angesicht zu Angesicht wie auch die Kontrolle opportunistischer Handlungen beim Kooperationspartner.

Während einerseits – wie eben aufgezeigt – der Bedarf an vertrauensvoller Zusammenarbeit bei grenzüberschreitenden Kooperationsformen zunimmt, ist andererseits die Vertrauensbildung zwischen Vertretern verschiedener Nationen/Kulturen erschwert, da die für eine Ausbildung von Vertrauen maßgeblichen Bedingungen in geringerem Maße als bei inländischen Kooperationspartnern gegeben sind (Ripperger, 1999).

Man ist nicht mit den Spielregeln sozialer Interaktionen und Kommunikation, denen der Kooperationspartner folgt, sowie den sie begründeten Werten, Normen und Grundannahmen vertraut. Entsprechend schwer fällt es, aus dem Handeln des Partners Hinweise auf seine Vertrauenswürdigkeit abzuleiten. Zudem mangelt es häufig an Kenntnissen über das Vorhandensein und die Wirksamkeit eines institutionellen Rahmens, der über die Einhaltung der Spielregeln wacht (Gesetze, Verbände, Wirtschaftsverfassungen). In vielen Fällen ist auch die Reputation des Kooperationspartners unbekannt. Schließlich unterscheiden sich Nationen systematisch in dem Ausmaß des Vertrauens, das dem generalisierten Anderen entgegengebracht wird. Wenn in Ländern wie China oder Mexiko die Neigung, Menschen außerhalb der Familie zu vertrauen, vergleichsweise gering ausgeprägt ist, kann dies die Herausbildung von Vertrauen in Kooperationen mit Unternehmen aus diesen Nationen/Kulturen noch zusätzlich behindern (Doney, Cannon & Mullen, 1998).

Zusammenfassend konstituiert die Notwendigkeit eines hohen Vertrauens bei gleichzeitiger Erschwernis seiner Herausbildung im internationalen/interkulturellen Kontext ein „Vertrauensdilemma“.

Die empirische Forschung hat sich mit dem Phänomen Vertrauen im Kontext nationaler Unternehmenskooperationen bislang kaum auseinandergesetzt. An diesem Defizit setzt unser Projekt mit folgenden Forschungsfragen an:

1. Welche vertrauensförderlichen Aspekte nehmen Mitarbeiter, die für die Zusammenarbeit verantwortlich sind, beim individuellen Kooperationspartner und beim kooperierenden ausländischen Unternehmen wahr?
2. Zeigen sich Zusammenhänge zwischen dem Vertrauen, das dem individuellen Kooperationspartner (personenbasiertes Vertrauen) entgegengebracht wird und dem Vertrauen gegenüber dem Partnerunternehmen (organisationsbasiertes Vertrauen)?
3. Welche Maßnahmen werden auf personaler und organisationaler Ebene unternommen, um Vertrauen zu bilden?
4. Welche Kontrollinstrumente bestehen in internationalen Kooperationen und welchen Einfluss haben diese auf das Vertrauen?
5. Welche Auswirkungen auf die Zusammenarbeit hat Vertrauen?

Die Forschungsfragen werden am Beispiel der Kooperationen deutscher KMU mit Unternehmen aus Mexiko untersucht. Beide Länder unterscheiden sich deutlich in ihrem ökonomischen Entwicklungsstand, ihrer (Wirtschafts-)Kultur und dem gesellschaftlich vorherrschenden Ausmaß des Vertrauens gegenüber dem generalisierten Anderen. Beide Länder verbindet, dass sie miteinander in engen Wirtschaftsbeziehungen stehen. Deutschland ist Mexikos wichtigster Handelspartner in der EU. Nach Brasilien liegt Mexiko auf Platz 2 der Empfänger deutscher Direktinvestitionen in Lateinamerika

Mit Blick auf den rudimentären Erkenntnisstand zum Vertrauen in kooperativen Auslandsengagements sowie auf die Vielschichtigkeit des Kooperationsgeschehens haben wir das teilstandardisierte Interview mit Schlüsselpersonen aus den kooperierenden Unternehmen als Untersuchungsmethode gewählt. Der Interviewleitfaden enthält sowohl offene als auch geschlossene Fragen, die in komplementärer, sich gegenseitig ergänzender, aber auch kontrollierender Absicht genutzt werden. Antwortvorgabemöglichkeiten waren lediglich für den Bereich der vertrauensförderlichen Merkmale des Kontaktpartners sowie des kooperierenden Unternehmens formuliert. Nachfragen orientierten sich an der „Technik der kritischen Ereignisse“. Mit diesem Fragetypus wird dem Interviewten Spielraum eingeräumt, durch ausführliche und nuancierte Antworten den Fragegegenstand in seiner ganzen Komplexität und Dynamik darzustellen. Neben der Kombination qualitativer und quantitativer Untersuchungstechniken charakterisiert ein multiperspektivisches Vorgehen unseren Forschungsansatz: Berücksichtigung der Sichtweisen deutscher und ausländischer Schlüsselpersonen; Erfassung des Vertrauens sowohl in die Kontaktperson des Partnerunternehmens als auch in das Partnerunternehmen insgesamt.

Abb. 2: Struktur der Untersuchungsstichprobe

		Deutsche	Mexikaner
Anzahl der Befragten		30	29
Kooperationsform	Nichtvertragliche Absprache	23,3%	32,1%
	Vertriebskooperation	53,3%	29,3%
	Lizenzierung	0,0%	3,6%
	Auftragsfertigung	3,3%	7,1%
	Joint Venture	3,3%	3,6%
	Kapitalbeteiligung	0,0%	0,0%
	Sonstiges (z.B. Absichtserklärungen, Repräsentanz, etc.)	33,3%	35,7%
Branchentätigkeit	Umwelttechnologie	33,3%	30,0%
	Automobilzulieferer	16,7%	10,0%
	Tourismus	33,3%	30,0%
	Elektrotechnik/Optik	3,3%	3,3%
	Maschinen und Anlagen	0,0%	0,0%
	Handel	0,0%	3,3%
	Sonstiges	13,3%	23,3%
Dauer der Kooperationen	vor 1970 gegründet	3,6%	0,0%
	1980 bis 1989	25,0%	10,0%
	1990 bis 1995	21,4%	26,7%
	1996 und später	50,0%	63,3%

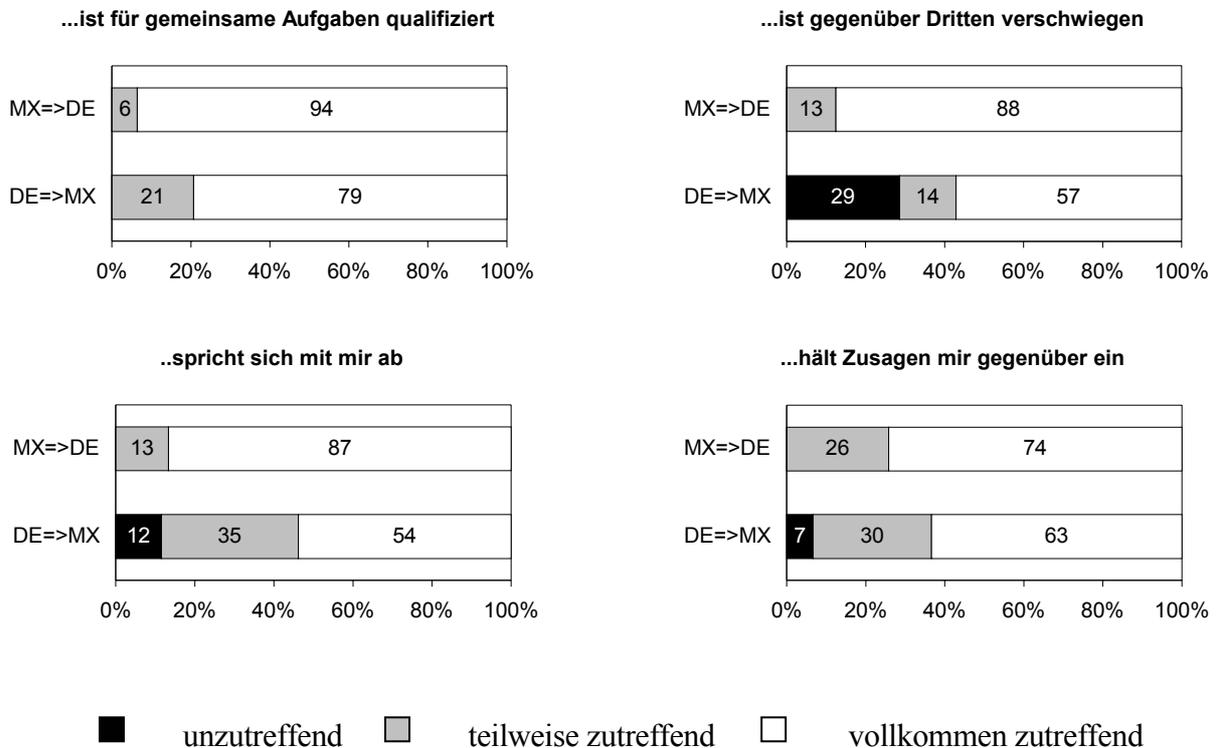
Alle Interviews fanden in den Geschäftsräumen der kooperierenden Unternehmen in Deutschland oder Mexiko statt. Je nach Nationalität der Interviewten wurden die Gespräche in deutscher oder spanischer Sprache geführt. Die Antworten auf die geschlossenen Fragen notierte der Interviewer im Interviewleitfaden, während die nicht-standardisierten Interviewabschnitte schriftlich protokolliert oder auf Audiokassetten aufgenommen wurden. Die Auswertung der Transkripte folgte dem Regelkanon der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (1997). Die Antwortvorgaben entstammten verschiedenen in der Forschung bereits genutzten Instrumenten wie dem „Conditions of Trust Inventory“ von Butler (1991), dem „Organizational Trust Inventory“ von Cummings & Bromiley (1996), dem „Measure of Boundary Role Persons Trust“ von Curall & Judge (1995) sowie den „Scales of Interorganizational and Interpersonal Trust“ von Zaheer, McEvily & Perrone (1998).

Wesentliche Strukturdaten zu den untersuchten deutsch-mexikanischen Unternehmenskooperationen zeigt Abbildung 2.

Das Vertrauen in Kontaktpersonen und Partnerunternehmen

In der Beschreibung ihrer Kontaktperson aus dem jeweiligen Partnerunternehmen benutzen die interviewten Führungskräfte mehrheitlich Merkmale, die eine Vertrauenshaltung gegenüber einer anderen Person rechtfertigen. Antwortvorgaben für einzelne der vorgegebenen Merkmale zeigt Abb. 3.

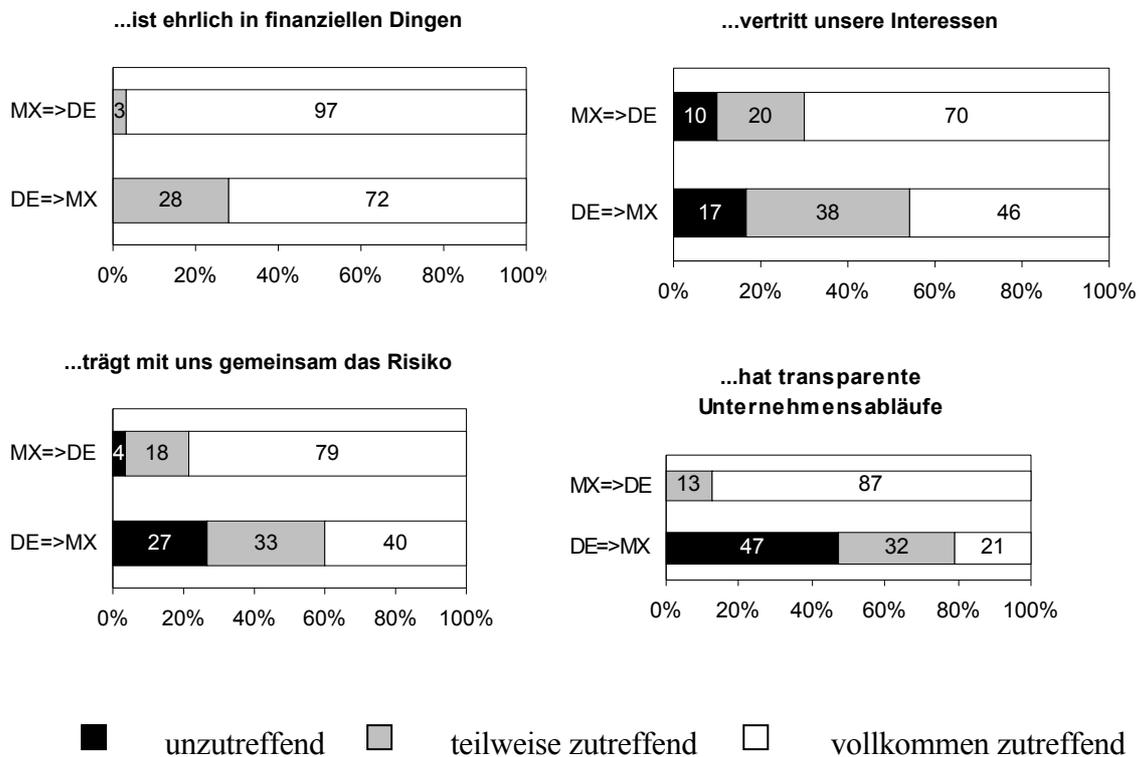
Abb. 3 Vertrauen in die Kontaktperson (MX=>DE: Vertrauen mexikanischer Interviewter in deutsche Kontaktperson; DE=>MX: Vertrauen deutscher Interviewter in mexikanische Kontaktperson)



Ein Vergleich der Beschreibungen der Kontaktperson, die deutsche und mexikanische Interviewte abgeben, zeigt den nahezu durchgängigen Trend, dass mexikanische Führungskräfte ihren deutschen Partnern häufig uneingeschränkt vertrauensförderliche Merkmale zuschreiben als umgekehrt.

Auch bei der Charakterisierung der Beziehung zwischen den kooperierenden Unternehmen dominieren vertrauenskonstituierende Merkmale. Wiederum ist die Tendenz erkennbar, dass die mexikanischen Interviewten den deutschen Partnerunternehmen ausdrücklicher vertrauensförderliche Merkmale zuschreiben als umgekehrt (Abb. 4).

Abb. 4 Vertrauen in das Partnerunternehmen (MX=>DE: Vertrauen mexikanischer Interviewter in deutsches Partnerunternehmen; DE=>MX: Vertrauen deutscher Interviewter in mexikanisches Partnerunternehmen)

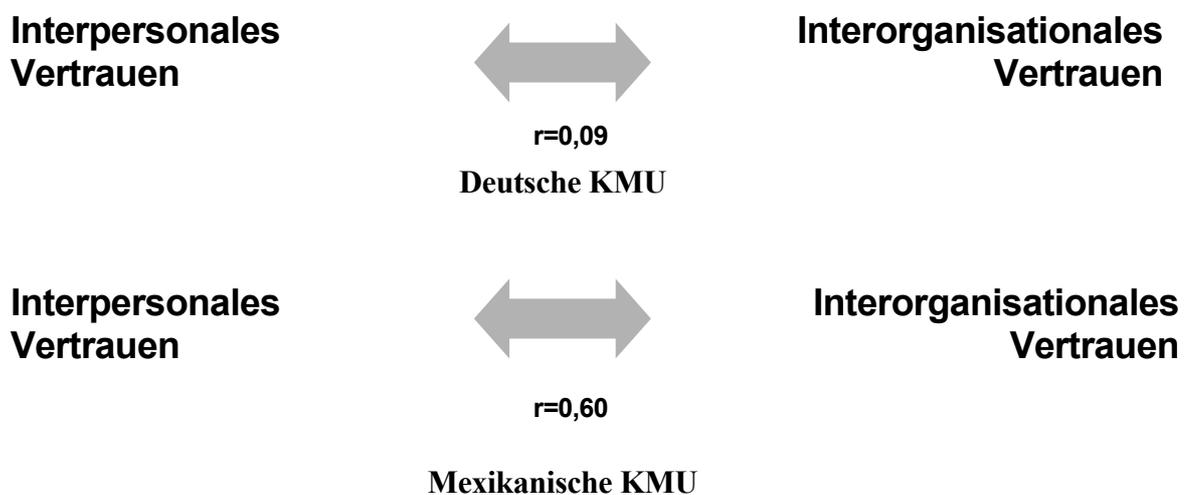


Diese bereichsübergreifende Antworttendenz wirft die Frage auf, ob sie in Erfahrungsdifferenzen oder in einer national unterschiedlich ausgeprägten Tendenz zu einer vorsichtigen, die soziale Harmonie erhaltenden Antwort begründet ist. In einer Vergleichsstudie haben Hui & Triandis (1989) demonstriert, dass Urteiler aus lateinamerikanischen Staaten die Extrempunkte einer Skala häufiger ankreuzen als asiatische Untersuchungsteilnehmer. Die Detailliertheit, mit der mexikanische Interviewte über ihre – positiven – Erfahrungen mit den deutschen Kooperationspartnern berichten sowie das vergleichbare Ausmaß an Konflikten, das deutsche und mexikanische Interviewte angeben, sprechen eher gegen die Hypothese einer systematischen Antwortverzerrung auf mexikanischer Seite mit dem Ziel, eine harmonische soziale Beziehung gegenüber Dritten zu präsentieren.

Die Konvergenz in der positiven Beschreibung der Beziehung zur ausländischen Kontaktperson und zum ausländischen Partnerunternehmen legt die Vermutung nahe, dass die Interviewten zwischen einem Vertrauen in die Person und einem Vertrauen in das Unternehmen gedanklich

nicht trennen. Um dieser Annahme nachzugehen, wurden die Angaben zu personenbasierten sowie zu organisationsbasierten Vertrauensmerkmalen jeweils zu einem Index der Vertrauenswürdigkeit zusammengefasst und miteinander korreliert. Die Reliabilitätsschätzungen für beide Indizes sind im befriedigenden Bereich. Cronbachs alpha liegt bei .63 für die Skala des personenbasierten Vertrauens und bei $\alpha = .65$ für die Skala des organisationsbasierten Vertrauens. Die Korrelationen fallen bei der deutschen Untersuchungsgruppe deutlich niedriger aus als in der mexikanischen (vgl. Abb. 5). Für die mexikanischen Untersuchungsteilnehmer ist somit die Neigung erkennbar, einem Unternehmen zu vertrauen, wenn die Mitarbeiter des Unternehmens, mit denen man in Kontakt steht, sich als vertrauenswürdig erwiesen haben und umgekehrt. Deutsche Untersuchungsteilnehmer sehen dagegen keinen Zusammenhang zwischen beiden Spielarten des Vertrauens.

Abb. 5 Der Zusammenhang zwischen interpersonalem und inter-organisationalem Vertrauen aus der Sicht deutscher und mexikanischer Kooperationspartner

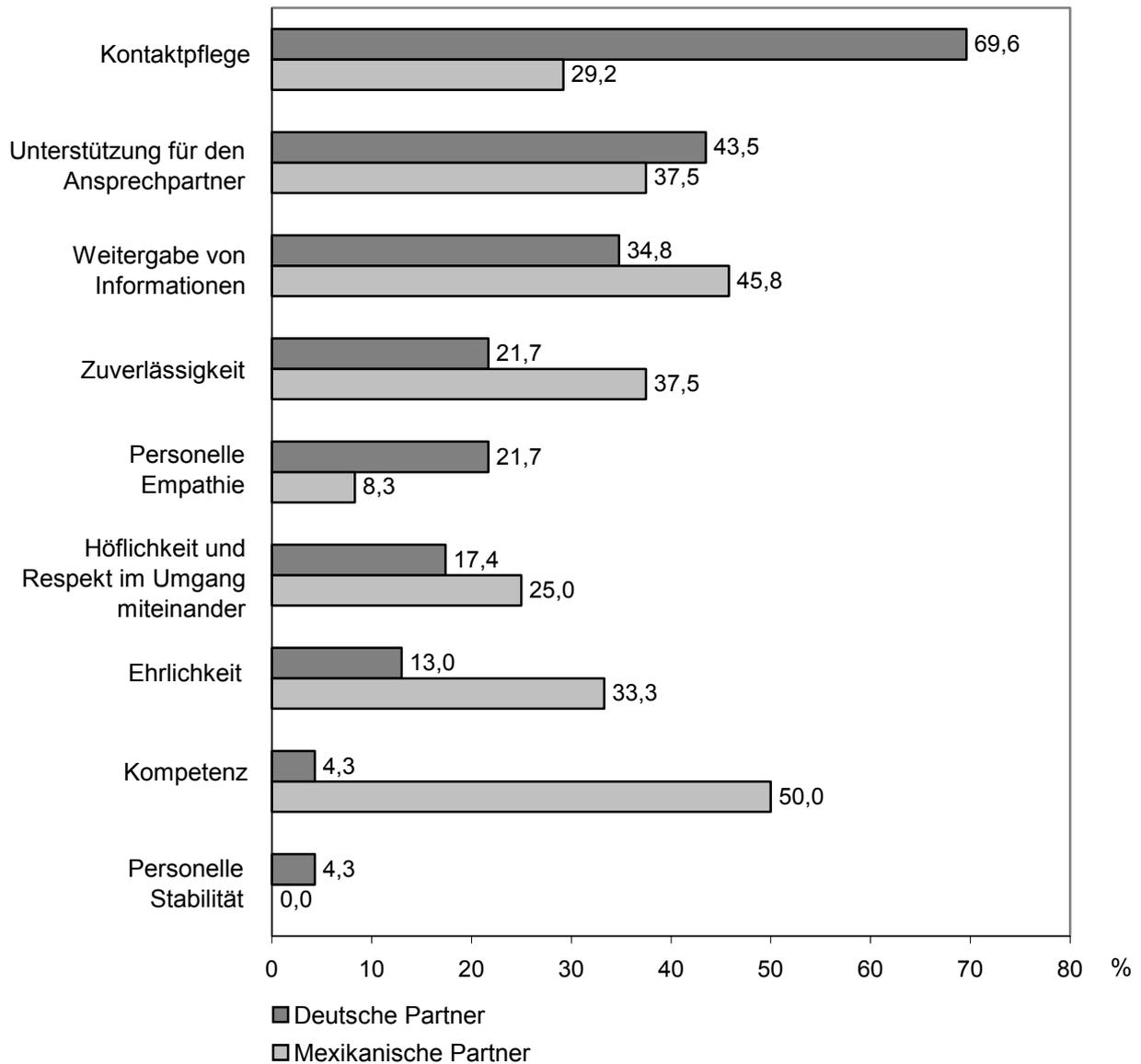


Vertrauensmanagement

In den untersuchten Kooperationsbeziehungen wird ein aktives Vertrauensmanagement betrieben. Im Durchschnitt geben deutsche und mexikanische Befragte zwei bis drei vertrauensbildende/-fördernde Maßnahmen an. Hierbei sind deutliche Differenzen zwischen beiden Untersuchungsgruppen in der Art der Maßnahmen zu erkennen (vgl. Abb. 6).

70 Prozent der deutschen Befragten geben an, mit Hilfe einer systematischen Kontaktpflege Vertrauen zur mexikanischen Kontaktperson aufzubauen. Unter diese Maßnahmen fallen Anrufe, Briefe, Besuche, Einladungen zum Essen, Rundreisen, Geschenke. Dagegen setzen nur ca. 30 % der befragten Mexikaner Maßnahmen dieser Kategorie absichtsvoll ein, um Vertrauen zu schaffen. Deutlich häufiger als die deutschen Interviewteilnehmer nennt die mexikanische Seite eine zuverlässige Geschäftsabwicklung, die Demonstration von Kompetenz und Ehrlichkeit als gezielt eingesetzte Mittel, um das Vertrauen des ausländischen Ansprechpartners zu gewinnen. Beide Seiten verhalten sich demnach, als ob sie das beim Partner unterstellte Heterostereotyp „des“ Deutschen bzw. „des“ Mexikaners widerlegen möchten. Die deutschen Geschäftspartner legen besonderen Wert auf die Pflege enger, freundschaftlicher Beziehungen, während die mexikanische Seite nachdrücklich Kompetenz, Zuverlässigkeit und Ehrlichkeit demonstriert.

Abb. 6 Vertrauensfördernde Maßnahmen deutscher und mexikanischer Kooperationspartner (in %)

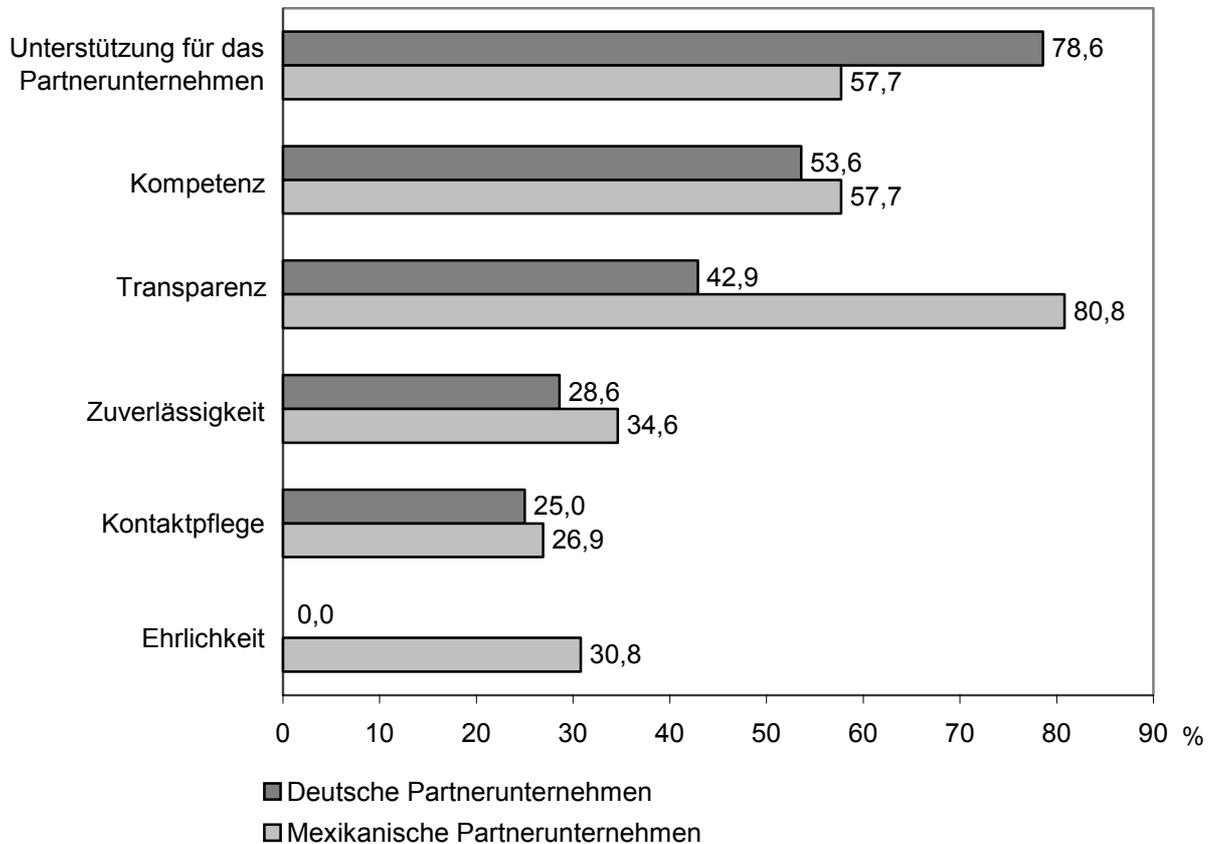


Zwei weitere Gruppen verbreiteter vertrauensgenerierender Maßnahmen bilden die Unterstützung der Kontaktperson im kooperierenden Unternehmen über die formalen Verpflichtungen hinaus sowie die Weitergabe von Unternehmensinformationen. In der Häufigkeit, mit der diese Aktivitäten berichtet werden, unterscheiden sich deutsche und mexikanische Interviewte kaum.

Auch das Antwortmuster zum Vertrauensmanagement auf Unternehmensebene unterscheidet sich in beiden Untersuchungsgruppen deutlich. Während deutsche Interviewte häufig die Unterstützung des Partnerunternehmens durch – meist materielle – Vorleistungen als Instrument der Vertrauensbildung hervorheben, betonen die mexikanischen Teilnehmer die Herstellung von Transparenz der Unternehmensabläufe. M. a. W. deutsche Unternehmen scheinen dem Heterostereotyp des harten, auf Abmachungen pochenden deutschen Geschäftsgebarens entgegenwirken zu wollen, während Mexikaner den Eindruck von Improvisation und Korruption durch Offenheit zu berichtigen versuchen. Übereinstimmend betonen jeweils knapp die Hälfte der unter-

suchten Unternehmen aus beiden Ländern, dass die Demonstration der Leistungsfähigkeit des Unternehmens für die Vertrauensentwicklung absichtsvoll eingesetzt wird (Abb. 7).

Abb. 7 Vertrauensfördernde Maßnahmen deutscher und mexikanischer Unternehmen (in %)

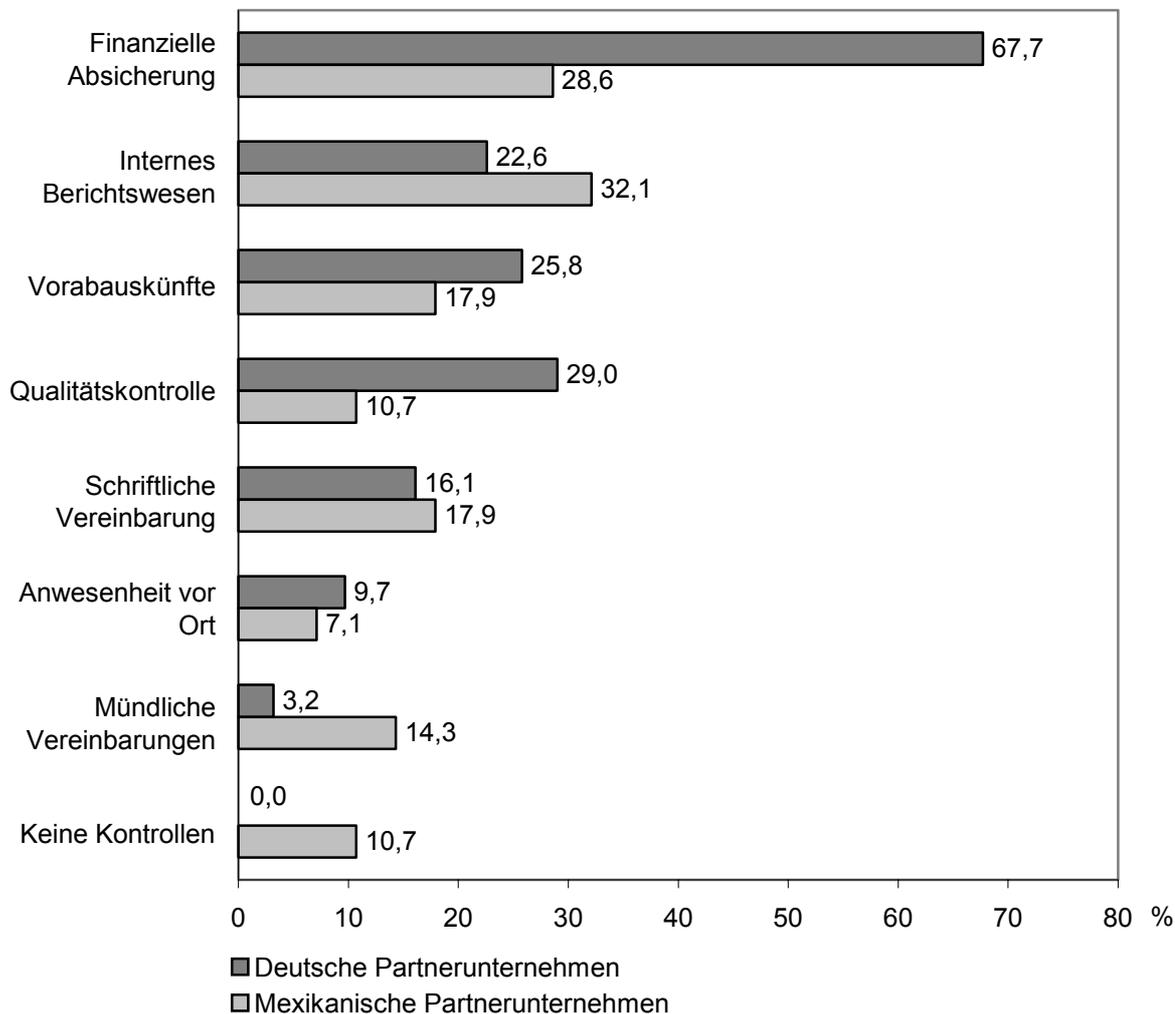


Für beide Vertrauensbereiche – Person und Unternehmen – liegt tendenziell die Zahl der berichteten vertrauensförderlichen Maßnahmen für die mexikanische Untersuchungsstichprobe höher. Die Beeinflussung von Vertrauen hat für die mexikanischen Partner einen größeren Stellenwert, da ihnen das Heterostereotyp „des“ Mexikaners („unzuverlässig“, „bestechlich“, „improvisierend“) ebenso bewusst ist wie die geringe Substituierbarkeit von Vertrauen durch das mexikanische Rechtssystem.

Einsatz von Kontrollinstrumenten in der Kooperation

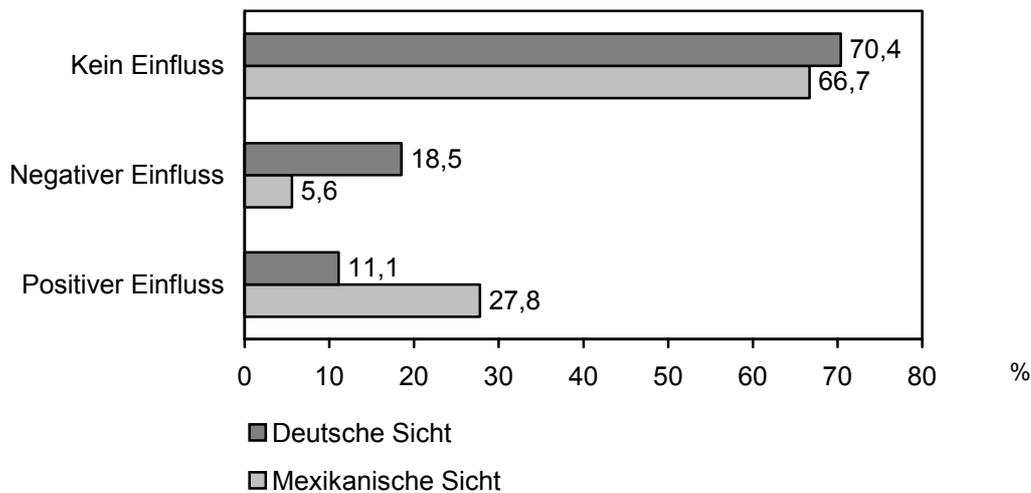
Auch in einer vertrauensvollen Kooperationsbeziehung verzichten die untersuchten Unternehmen nicht auf Kontrollen des Wohlverhaltens ihrer Geschäftspartner. Die deutschen Interviewten geben häufiger an, Kontrollinstrumente einzusetzen als ihre mexikanischen Partner (vgl. Abb. 8).

Abb. 8 Durchschnittliche Intensität der Kontrollen von deutschen und mexikanischen Kooperationspartnern im Vergleich (in %)



Aus der Sicht der Mehrheit der Untersuchungsteilnehmer haben Kontrollen auf das Vertrauensniveau weder einen positiven noch einen negativen Einfluss (Abb. 9). Diese Auffassung steht im Gegensatz zu den zahlreichen Befunden, die teilweise eine vertrauensschädliche Wirkung von Kontrollmaßnahmen belegen, teilweise aber auch vertrauensförderliche Effekte identifizieren (Das & Teng, 1998). Offensichtlich erachten die Interviewten Kontrollen weniger als eine von Misstrauen in die Kompetenz und den guten Willen des Partners geleitete Maßnahme, sondern als normale Geschäftsroutine.

Abb. 9 Einfluss von Kontrollen auf das Vertrauen aus deutscher und mexikanischer Sicht (in %)

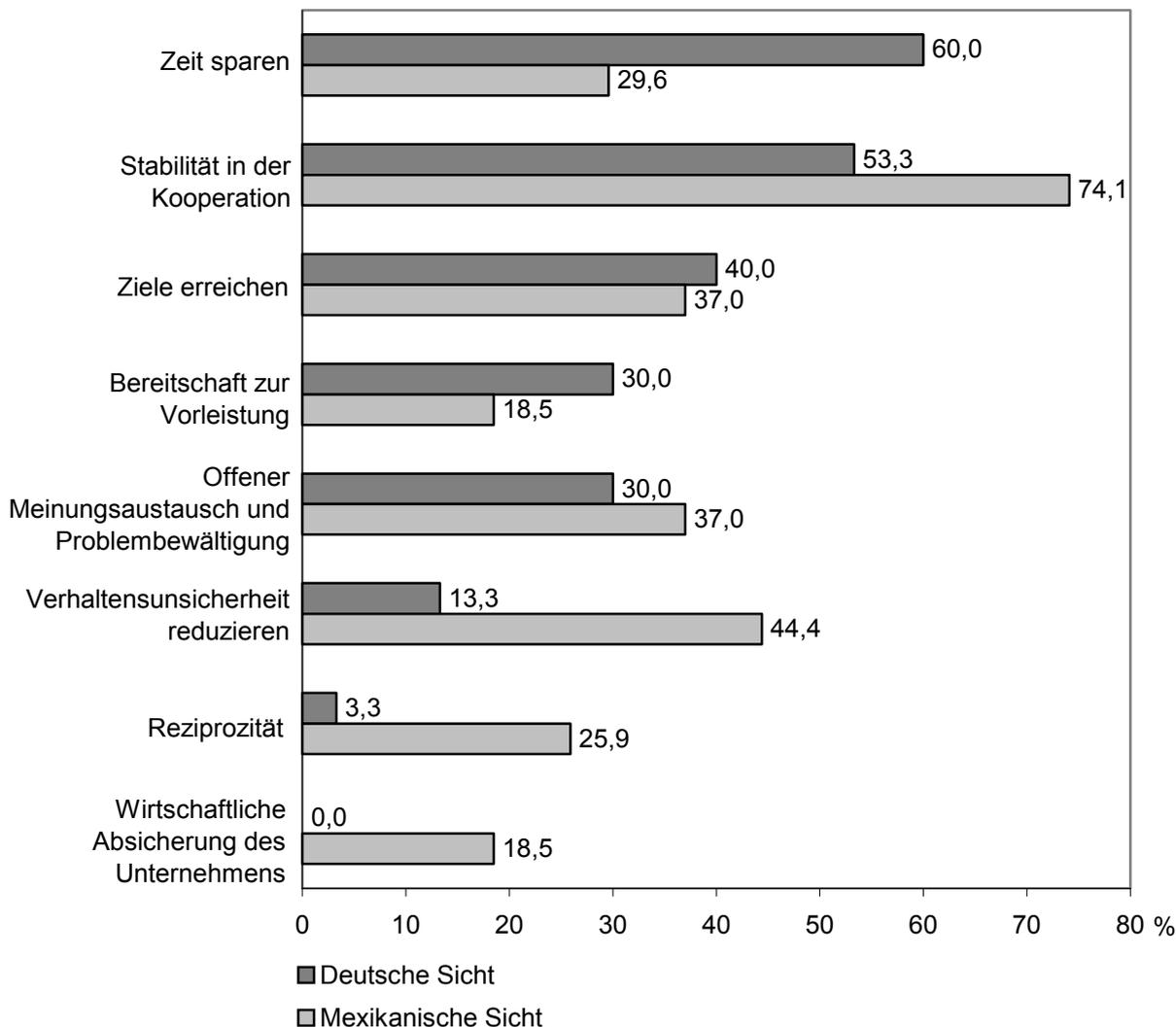


Sofern überhaupt ein Einfluss unterstellt wird, geht die Mehrheit der deutschen Interviewten von einem vertrauensschädlichen Einfluss der Kontrollen aus. Kontrollen würden nach Einschätzung der deutschen Gesprächspartner Misstrauen signalisieren, was wiederum das Vertrauensniveau absenke. Dagegen unterstellt die mexikanische Seite meist eine vertrauensförderliche Wirkung, da Kontrollen eine Bestätigung früher gezeigten Vertrauens ermöglichen und auf dieser Basis weitergehendes Vertrauen gewagt werde.

Effekte einer vertrauensvollen Kooperation aus Sicht der Kontaktpersonen?

Vornehmlich die deutschen Interviewteilnehmer schreiben dem Vertrauen den Effekt der Zeitersparnis zu (vgl. Abb. 10). Zum einen erübrige Vertrauen aufwendige Verträge und Abmachungen. Zum anderen könne der Vertrauensgeber auf aufwendige Kontrollen des Partners verzichten. Mit ca. 30 % sehen zwar auch die mexikanischen Gesprächspartner eine solche Wirkung durch Vertrauen, doch für sie liegt die Hauptwirkung von Vertrauen in der Stabilität der Kooperation. Aus mexikanischer Sicht mündet Vertrauen in eine starken Loyalität und Treue zum Kooperationspartner. Auch die Hälfte der deutschen Befragten erkennen diesen Effekt an. Stabilität als Ergebnis von Vertrauen steht in Mexiko im Vordergrund, da bei der traditionellen Instabilität des politischen und wirtschaftlichen Umfeldes langandauernde Beziehungen zwischen Kooperationspartnern besonders hoch geschätzt werden. Darüber hinaus sprechen die mexikanischen Interviewten auch von einer Unsicherheit reduzierenden Wirkung des Vertrauens. Von beiden Seiten wird in gleichem Umfang ein positiver Einfluss von Vertrauen auf den Informationsaustausch und die Verwirklichung der Unternehmensziele erlebt.

Abb. 10: Effekte von Vertrauen aus deutscher und mexikanischer Sicht (in %)



Vertrauen und ökonomischer Kooperationserfolg

Vertrauen in einer Unternehmenskooperation gilt nicht nur als notwendige Voraussetzung für deren Existenz, sondern auch als Förderer des ökonomischen Kooperationserfolgs. Die These, dass mit zunehmendem Vertrauensniveau in einer Kooperation sich auch ein höherer wirtschaftlicher Erfolg einstellt, findet in der Untersuchung deutsch-mexikanischer Kooperationen nur bedingt eine Bestätigung. Gemessen an der Gewinnentwicklung – einem zentralen Zielkriterium der Unternehmensführung – übersteigen die Zusammenhänge zum interpersonalem und interorganisationalen Vertrauen nicht den Wert von $r = 33$. Auffällig ist, dass die Gewinnentwicklung in der deutschen Gruppe mit dem personenbasierten Vertrauen korreliert, nicht aber mit dem organisationsbasierten Vertrauen. Im Gegensatz hierzu hängt in der mexikanischen Gruppe die Gewinnentwicklung mit dem organisationsbasierten, jedoch nicht mit dem personenbasierten Vertrauen zusammen. Akzeptiert man die in der Forschungsliteratur vorherrschende Prämisse, dass Vertrauen den Kooperationserfolg steigert und nicht umgekehrt, so deutet dieses Ergebnismuster darauf hin, dass deutsche Unternehmen in Abhängigkeit von der Vertrauenswürdigkeit der mexikanischen Kontaktpersonen die Kooperation mit Nachdruck und – längerfristig – mit Erfolg betreiben. Für diese Annahme spricht, dass vertrauensförderliche Einzelmerkmale wie „Fachqualifikation“ und „Freundschaftsbeziehung“ am engsten mit der Ge-

winnentwicklung im Zusammenhang stehen. Umgekehrt scheinen mexikanische Unternehmen am stärksten von vertrauensförderlichen Merkmalen des deutschen Partnerunternehmens zu profitieren. Unter diesen Merkmalen stechen insbesondere die Variablen „Mitbeteiligung an Geschäftsrisiken“, „Zielhomogenität“ und „gemeinsame Interessenvertretung gegen Dritte“ heraus. Das – meist wirtschaftlich schwächere – mexikanische Partnerunternehmen agiert wohl nur dann gewinnbringend, wenn das deutsche Unternehmen in seiner Gesamtheit die Ziele des Partners teilt und mit trägt.

Diskussion

Am Beispiel deutsch-mexikanischer Unternehmenszusammenarbeit zeigt diese Studie, dass bestehende Kooperationen durch ein hohes Ausmaß von Merkmalen charakterisierbar sind, die in der Literatur als Voraussetzungen/Korrelate des interpersonellen bzw. interorganisationalen Vertrauens genannt werden. In der Intensität, mit der dem Kooperationspartner/-unternehmen vertrauensförderliche Beziehungsmerkmale zugeschrieben werden, unterscheiden sich mexikanische und deutsche Kooperationspartner deutlich. Dieser Befund relativiert die häufig vorgebrachte Regel der Vertrauensdynamik: „Vertrauen erzeugt Vertrauen“.

Vertrauen in einen Mitarbeiter eines Unternehmens ist aus der Sicht der deutschen Interviewten unabhängig vom Vertrauen in das Gesamtunternehmen. Dagegen zeigt sich ein starker positiver Zusammenhang zwischen personen- und unternehmensorientiertem Vertrauen bei der mexikanischen Untersuchungsgruppe. Somit bestätigen unsere Befunde die in der Literatur unterstellte Bedeutung von Kontaktpersonen für die Entwicklung des Vertrauens in eine Institution nur eingeschränkt (Ring & Van de Ven, 1994). Das Vertrauensniveau in der Kooperationsbeziehung ist Gegenstand gezielter Einflussnahmen durch die Partner. Im Vertrauensmanagement werden vornehmlich Maßnahmen eingesetzt, die dem vermuteten Heterostereotyp der eigenen Landeskultur entgegenwirken. M. a. W. das Vertrauensmanagement orientiert sich nicht an einer differenzierten Analyse möglicher Problembereiche der Kooperation, sondern geht von stereotypen Vorstellungen zum Nationalcharakter „der Deutschen“ bzw. „der Mexikaner“ aus.

Um Unsicherheit im Hinblick auf die Tätigkeit des Partnerunternehmens zu reduzieren, findet neben Vertrauen auch regelmäßig eine Kontrolle der Kooperation durch die Beteiligten statt. Ein Zusammenhang zwischen Vertrauensniveau und dem Ausmaß von Kontrollmaßnahmen wird von den Untersuchungsteilnehmern mehrheitlich unterstellt. Tendenziell ist erkennbar, dass für deutsche Untersuchungsteilnehmer Kontrollmaßnahmen das Vertrauen in das Partnerunternehmen unterminieren, während Mexikaner der Kontrolle eine förderliche Wirkung für die Vertrauensentwicklung zusprechen.

Begründet sind diese Auffassungen möglicherweise in den unterschiedlichen Graden des generalisierten Vertrauens in der deutschen bzw. mexikanischen Gesellschaft. Wer aus einer Gesellschaft mit verbreitet niedriger Neigung zu Vertrauen stammt (z.B. Mexiko), wird den Einsatz von Kontrollmaßnahmen als Grundabsicherung des Wohlverhaltens des Partners betrachten, auf der erst Vertrauen entstehen kann. Mitglieder einer Gesellschaft, in der die Disposition, dem anderen mit Vertrauen entgegenzutreten, höher ist (z.B. Deutschland), sieht dagegen in Kontrollmaßnahmen eher einen Ersatz für das – nicht ausreichende – Vertrauen in den Partner.

Die Vorteile einer vertrauensvollen Untersuchungs Kooperation liegen nach Auskunft der Interviewten sowohl im Bereich der konkreten Zusammenarbeit als auch in der langfristigen Unternehmensentwicklung. Während die deutsche Seite stärker den operativen Aspekt der Zeiterparnis in den Vordergrund stellt, nennen mexikanische Gesprächspartner häufiger Stabilität und Sicherheit in den Geschäftsbeziehungen.

Gemessen an den Gewinnen aus der Kooperation zeigt sich auch ein moderater positiver Zusammenhang zum Vertrauensniveau der Kooperation. Somit bestätigen unsere Ergebnisse nicht die herausgehobene Stellung, die dem Vertrauen in der Literatur zugesprochen wird. Vertrauen ist ein Erfolgsfaktor unter mehreren.

Grenzen der Untersuchung

Die Aussagekraft der vorgelegten Untersuchung ist in mehrfacher Hinsicht eingeschränkt. Aufgrund knapper Ressourcen und geringer Unternehmensgrößen wurde in den Partnerunternehmen nur jeweils eine Schlüsselperson interviewt. Die Subjektivität ihrer Antworten konnte somit nicht durch weitere Interviews mit anderen Vertretern der Partnerunternehmen kontrolliert und relativiert werden. In weiterführenden Studien sollte daher die Beteiligung mehrerer Informanten aus jedem Unternehmen angestrebt werden. Zudem wäre es wünschenswert, die Selbstauskünfte durch Daten aus längeren Beobachtungen des Kooperationsalltags zu ergänzen.

Der geringe Umfang der Stichprobe schloss aus, die Daten nach einzelnen Kooperationsformen getrennt auszuwerten. Die Frage, ob und in welchem Umfang die Untersuchungsergebnisse deutsch-mexikanische Geschäftskooperationen allgemein kennzeichnen oder je nach Kooperationsform divergieren, muss hier offen bleiben.

Weiterhin ist ungeklärt, welche Ausprägungen, Bedingungen und Konsequenzen Vertrauen in Kooperationen aufweist, die Teilnehmer aus anderen als den hier untersuchten Ländern umfassen. Eine Abschätzung, ob die Befunde über den deutsch-mexikanischen Kontext hinaus generalisierbar sind, ermöglichen erst Parallelstudien zum Vertrauen in anderen grenzüberschreitenden Kooperationen, die wir zur Zeit in Ungarn durchführen.

Zahlreiche Autoren argumentieren, dass ein hohes Vertrauensniveau zwischen kooperierenden Unternehmen eine zentrale Voraussetzung für den Erfolg einer Kooperation bildet. Obgleich wir anhand der Einschätzung durch die Interviewten diese Argumentation bestätigen könnten, mangelt es in unserer Studie an „harten“ Daten zum wirtschaftlichen Erfolg von Kooperationen mit unterschiedlichen Vertrauensniveaus. Dem Beitrag von Vertrauen zum ökonomischen Erfolg einer Kooperation nachzugehen, ist ein weiterer Ansatzpunkt für künftige Forschungsarbeiten.

Mit dem Querschnittscharakter der Untersuchung bleibt die Richtung des Zusammenhangs zwischen Vertrauen und Kooperationserfolg offen. Erhöht Vertrauen den Kooperationserfolg oder verstärkt Kooperationserfolg das Vertrauen? Spekulativ kann auch ein sich wechselseitig verstärkender Kreisprozess angenommen werden: Das Anfangsvertrauen in den anderen Partner verbessert über die beschriebenen Vertrauenswirkungen den Erfolg einer Kooperation, was wiederum das Ausmaß des Vertrauens in den jeweiligen Partner erhöht.

Hinweise für die Kooperationspraxis

Aus den Ergebnissen dieser Studie lassen sich für das Management internationaler Unternehmenskooperationen einige Empfehlungen ableiten.

Beständige und erfolgreiche Kooperationen zwischen deutschen und ausländischen KMU sind durch ein hohes Klima wechselseitigen Vertrauens gekennzeichnet. Dieses Vertrauen besteht sowohl gegenüber den Kontaktpersonen im Partnerunternehmen als auch gegenüber dem Unternehmen insgesamt. Deutsche Unternehmen können mit einem Vertrauensvorschuss rechnen, der insbesondere auf einer Kompetenzerwartung beruht.

Das hohe Vertrauensniveau wird durch ein aktives Vertrauensmanagement garantiert. Deutsche Kooperationspartner setzen hierbei insbesondere auf Maßnahmen der Beziehungspflege (Besuche, Gespräche, Messebesuche, Einladungen) sowie die materielle Unterstützung ausländischer Partner, die sich in schwierigen Geschäftsphasen befinden. Mit derartigen Aktivitäten gelingt es, dem Heterostereotyp eines rational kalkulierenden, egoistischen und nur am materiellen Erfolg interessierten deutschen Geschäftsmanns entgegenzutreten.

Vertrauensbildung ist nicht an vertrauensbildende Einzelaktionen geknüpft, sondern resultiert aus einem kontinuierlichen Handlungsstrom, der Vertrauen gegenüber dem Partner signalisiert bzw. eigene Vertrauenswürdigkeit unter Beweis stellt. Sind diese Voraussetzungen gegeben, kann bereits in jungen Kooperationen (1-2 Jahre) ausgeprägtes wechselseitiges Vertrauen erzielt werden.

Vertrauenswürdige Kontaktpersonen alleine reichen nicht aus, um Vertrauen in das Unternehmen als Ganzes aufzubauen. Vielmehr müssen in den Beziehungen zum Partnerunternehmen alle Aktivitäten die Erwartung des Kooperationspartners stärken, dass man willens und fähig ist, dessen Interessen zu berücksichtigen.

Den Einsatz von Kontrollinstrumenten in der Geschäftsbeziehung bewerten ausländische Kooperationspartner nicht als Hinweis auf Misstrauen, sondern als „normale“ Gepflogenheit, die eine Basis für eine weitere vertrauensvolle Zusammenarbeit schafft.

Ausgewählte Literatur

- Barber, B. (1983). *The Logic and Limits of Trust*. New Brunswick
- Barney, J. B. & Hansen, M. H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15, 175-90
- Butler, J.K. Jr. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of conditions of trust inventory. *Journal of Management*, 17, 643-663
- Cummings, L.L. & Bromiley, P. (1996). The Organizational Trust Inventory (OTI). In: R. Kramer & T.R. Tyler (eds.), *Trust in organizations* (S. 302-330). Thousand Oaks
- Curall, S.C. & Judge, T.A. (1995). Measuring trust between organizational boundary role persons. In: J.C. Naylor & D.R. Ilgen (eds.), *Organizational behavior and human decision processes*, 64, 151-170
- Das, T.K. & Teng, B.S. (1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, 23, 491-512
- Doney, P.M., Cannon, J.P. & Mullen, M.R. (1998). Understanding the influence of national culture on the development of trust. *Academy of Management Review*, 23, 601-620
- Hardin, R. (1991). Trusting persons, trusting institutions. In: R. J. Zeckhausen (Hrsg.), *Strategy and choice* (S. 185-209). Cambridge
- Hui, C.H. & Triandis, H.C. (1989). Effects of culture and response format on extreme response style. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 20, 296-309
- Kern, H. (1998). Lack of trust, surfeit of trust: Some causes of the innovation crisis in German industry. In: C. Lane & R. Bachmann (eds.), *Trust within and between organizations* (S. 203-213), Oxford

- Krystek, U. (1998). Vertrauen als vernachlässigter Erfolgsfaktor der Internationalisierung. In: U. Krystek & E. Zur (Hrsg.), *Internationalisierung* (S.543-562). Berlin: Springer
- Loose, A. & Sydow, J. (1994). Vertrauen und Ökonomie in Netzwerkbeziehungen. In: J. Sydow & A. Windeler (Hrsg.), *Management interorganisationaler Beziehungen* (S. 160-193). Opladen
- Luhmann, N. (2000). *Vertrauen*. Wien
- Mayer, R.C., Davis, J.H. & Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734
- Mayring, P. (1997). *Qualitative Inhaltsanalyse*. Weinheim
- Mohr, J. & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15, 135-152
- Ring, P. S. & Van de Ven, A. H. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, 13, 483-98
- Ring, P.S. & Van de Ven, A. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, 19, 90-118
- Ripperger, T. (1999). Die Effizienz des Vertrauensmechanismus bei der Organisation internationaler Transaktionen. *Jahrbuch für Neue Politische Ökonomie*, 18, 257-301
- Sako, M. (1992). *Prices, quality and trust: Interfirm Relations in Britain and Japan*. Cambridge
- Sako, M. (1998). Does trust improve business performance?. In: C. Lane & R. Bachmann (eds.), *Trust within and between organizations* (S.88-117). Oxford
- Seifert, M. (2001). Vertrauensmanagement in Unternehmen: eine empirische Studie über Vertrauen zwischen Angestellten und ihren Führungskräften. In: R. Lang, C. Baitsch & P. Pawlowsky, *Arbeit, Organisation und Personal im Transformationsprozeß* (S. 8-117). München
- Shaw, R.B. (1997). *Trust in Balance: Building successful Organizations on Results, Integrity and Concern*. San Francisco
- Sydow, J. (1992). *Strategische Netzwerke*. Wiesbaden
- Zaheer, A., McEvily, B & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9, 141-159

Autorenverzeichnis

Bürger, Julia	Dipl.-Psych., wiss. Mitarbeiterin am Institut für Experimentelle Psychologie an der Universität Regensburg
Kühlmann, Torsten M.	Prof. Dr., Inhaber des Lehrstuhls Betriebswirtschaftslehre IV an der Universität Bayreuth
Lo, Vivien	Dr., Dipl.-Volkswirtin, wiss. Mitarbeiterin am Fraunhofer Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung, Karlsruhe
Roth, Klaus	Prof. Dr., Institut für Volkskunde/Europäische Ethnologie an der Universität München
Schläger-Zirlik, Patricia	Dr., Wiss. Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Wirtschaftsgeographie und Regionalplanung an der Universität Bayreuth
Spiritova, Marketa	M.A., wiss. Mitarbeiterin am Institut für Volkskunde / Europäische Ethnologie an der Universität München
Welter, Friederike	Priv.-Dozentin, Dr., Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung, Essen

Seit April 2001 sind bei *forost* folgende Arbeitspapiere erschienen:

2001

Arbeitspapier Nr. 1 **Wandel und Kontinuität in den Transformationsländern Ost- und Südosteuropas:**
Übersicht über laufende Projekte
September 2001

2002

Arbeitspapier Nr. 2 Barbara Dietz / Richard Frensch
Aspekte der EU-Erweiterung: Migration und Währungsbeziehungen.
März 2002

Arbeitspapier Nr. 3 **Jahresbericht 2001**
Mai 2002

Arbeitspapier Nr. 4 Edvin Pezo
Südosteuropa – Minderheiten im Internet
Kategorisierte Datenbank der Websites von Minderheitenorganisationen und –institutionen
Juli 2002

Arbeitspapier Nr. 5 Richard Frensch / Christa Hainz
Transition Economies: Cyclical Behaviour, Tariffs and Project Financing
August 2002

Arbeitspapier Nr. 6 Petr Bohata / Andrea Gyulai-Schmidt / Peter Leonhardt / Tomislav Pintaric / Niels v. Re-decker / Stefanie Solotych
**Justiz in Osteuropa:
Ein aktueller Überblick**
September 2002

Arbeitspapier Nr. 7 Albrecht Greule / Nina Janich
Sprachkulturen im Vergleich: Konsequenzen für Sprachpolitik und internationale Wirtschaftskommunikation
Oktober 2002

Arbeitspapier Nr. 8 R. Ch. Fürst / R. Marti / B. Neusius /
A. Schmidt-Schweitzer / G. Seewann /
E. Winkler
Minderheiten: Brücke oder Konfliktpotential im östlichen Europa
Oktober 2002

Arbeitspapier Nr. 9 Kathrin Boeckh / Aleksandr Ivanov /
Christian Seidl
Die Ukraine im Aufbruch
Historiographische und kirchenpolitische Aspekte der postsozialistischen Transformation
November 2002

2003

Arbeitspapier Nr. 10 Friedrich-Christian Schroeder
Die neue russische Strafprozessordnung – Durchbruch zum fairen Strafverfahren?
Dezember 2002

Arbeitspapier Nr. 11 Dalibor Dobiáš / Petra Huber / Walter
Koschmal
Modelle des Kulturwechsels – Eine Sammelmonographie
Februar 2003

Arbeitspapier Nr. 12 Ursula Trettenbach
Die neue tschechische Verwaltungsgerichtsordnung – Einführung und Übersetzung
März 2003

Arbeitspapier Nr. 13 Franziska Schaft / Patricia Schläger-Zirlik /
Monika Schnitzer /
Privatisierung in Osteuropa: Strategien, Entwicklungswege, Auswirkungen und Ergebnisse
März 2003

Arbeitspapier Nr. 14 Peter Leonhardt
Justizreform in Rumänien
Juli 2003

Arbeitspapier Nr. 15 Roman Cech / Christa Hainz
General Equilibrium Model of an Economy with a Futures Market / Are Transition Countries Overbanked? The Effect of Institutions on Bank Market Entry
Oktober 2003

- Arbeitspapier Nr. 16 Petr Bohata
**Justizreformen in der Tschechoslowakei und ihren Nach-
folgestaaten**
November 2003
- Arbeitspapier Nr. 17 Helga Schubert (Hrsg.)
**Wandel und Kontinuität in den Transformationsländern
Ost- und Südosteuropas. Ergebnisbericht**
Dezember 2003
- Arbeitspapier Nr. 18 Diane Mehlich / Rainer Arnold / Nicola Grau / Juraj Dolnik
Meinolf Arens / Vasile Dumbrava
Nationale Sprachpolitik und europäische Integration
Dezember 2003
- Arbeitspapier Nr. 19 Richard Frensch / Vitalija Gaucaite-Wittich
**Product Differentiation, Transition,
and Economic Development**
März 2004
- Arbeitspapier Nr. 20 Klaus Roth (Hrsg.).
Arbeit im Sozialismus – Arbeit im Postsozialismus
April 2004
- Arbeitspapier Nr. 21 Tomislav Pintarić
Justizreform in Kroatien
April 2004