

FORTTRANS-Projektverbund

„Transnationale Netzwerke –
Geschäftserfolg von KMU durch interkulturelles
Risikomanagement“

Dachpapier der Projekte

Prof. Dr. B. Braun (Universität Bamberg)

Prof. Dr. H.-D. Haas / Dr. Rehner (Universität München)

Prof. Dr. D. Holtbrügge (Universität Erlangen-Nürnberg)

Prof. Dr. T. M. Kühlmann (Universität Bayreuth)

Prof. Dr. Dr. h.c. J. Maier (Universität Bayreuth)

Prof. Dr. A. Moosmüller (Universität München)

Prof. Dr. E. Spieß/Prof. Dr. L. v. Rosenstiel (Universität München)

1. Anlass

Terroristische Anschläge der letzten Jahre haben die Wahrnehmung kaum kalkulierbarer Unsicherheiten und kultureller Differenzen in der Begegnung und Zusammenarbeit mit Partnern aus anderen Ländern massiv verstärkt. Der Begriff „Transnationale Netzwerke“ wird dabei in der öffentlichen Diskussion vielfach mit Terrornetzwerken in Verbindung gebracht und zunehmend negativ besetzt. Auch andere gesellschaftliche Risiken wie z.B. Korruption, Klientelismus oder Forderungen gesellschaftlicher Interessensgruppen sind ins öffentliche Bewusstsein gerückt und betreffen Unternehmen im Zuge des Internationalisierungsprozesses in steigendem Maße. In der Folge werden die Risiken in zahlreichen Regionen der Weltwirtschaft von Entscheidungsträgern aus Politik und Wirtschaft als sehr hoch bewertet.

Die ohnehin mit gesteigerten wirtschaftlichen, politischen, sozialen und umweltbedingten Risiken verbundene Internationalisierung wird somit durch die Wahrnehmung neuer Risiken erschwert (Bedingungsrisiken). Diese können jedoch durch den Aufbau und die Nutzung transnationaler Netzwerkstrukturen reduziert werden. Zu beachten ist aber, dass mit der Beteiligung an solchen Netzwerken spezifische, auch kulturell bedingte Risiken verknüpft sind (Aktionsrisiken). Der Forschungsverbund nimmt diese Entwicklung zum Anlass, um erstens die Bedeutung von verschiedenen transnationalen Netzwerken für das Risikomanagement wissenschaftlich zu analysieren und zweitens Handlungsempfehlungen für die Praxis zu generieren. Dabei liegt der Anwendungsfokus des Forschungsverbundes auf dem Geschäftserfolg von kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU), da diese bei einem Auslandsengagement weit größeren Risiken ausgesetzt sind als große Unternehmen.

Schließlich muss dem Umstand Rechnung getragen werden, dass das Risikomanagement selbst von kulturellen Differenzen geprägt ist. Der Beitrag von transnationalen Netzwerken zum Aufbau eines „interkulturellen“ Risikomanagements ist bisher wissenschaftlich nicht geklärt. Der Verbund sieht sein wissenschaftliches Gesamtziel und seinen innovativen Wert daher in der Zusammenführung des meist monokulturell angelegten Risikomanagements mit dem Phänomen „Transnationale Netzwerke“. Hierfür ist interkulturelles Risikomanagement – in Ermangelung von Forschungsarbeiten zu diesem Thema – zu konzeptualisieren und operationalisieren. Diese transnationale Netzwerkforschung geht über die traditionelle Netzwerkforschung hinaus, indem sie die Untersuchung von Internationalisierungsrisiken, spezifischen Län-

derrisiken und Risiken interkultureller Kontaktsituationen (Bedingungsrisiken) mit Risiken von Netzwerkkonstruktionen (Aktionsrisiken) zu kombinieren sucht und in einem neuen Verständnis von Risikomanagement als interkultureller Interaktion zusammenführt.

2. Stand der Forschung

Ein wesentliches Charakteristikum moderner Gesellschaften des 21. Jahrhunderts ist die Vernetzung von individuellen und korporativen Akteuren die fast alle Lebensbereiche durchdringt (Castells, 1998). Ein Netzwerk besteht in **abstrakter** Betrachtungsweise aus einer - in der Praxis nicht einfach abzugrenzenden - Anzahl von Akteuren bzw. „Knoten“ (Personen, Gruppen, Organisationen) und den Beziehungen bzw. „Fäden“, mit denen die Akteure untereinander verknüpft sind. Typische Beziehungen im Netzwerken sind Weitergabe von Informationen und Wissen; Warenaustausch; Ausübung von Macht; Freundschaft; Vertrauen; Rückhalt. Im Normalfall ist ein Netzwerk durch Überlagerung mehrerer Beziehungsformen gekennzeichnet (Multiplexität). Allerdings bestehen meist nicht zwischen allen Netzwerkpartnern alle Beziehungsformen. Die Beziehungen können einseitig oder zweiseitig aufgebaut und von unterschiedlicher Intensität sein.

Im Netzwerkbegriff wird aber auch eine spezifische Form der Handlungskoordination zusammengefasst, die durch Merkmale wie Freiwilligkeit, Zielgerichtetheit, zeitliche Stabilität, relative Gleichrangigkeit und Autonomie der Akteure, Orientierung der Interaktionen an gemeinsam ausgehandelten Normen und durch wechselseitiges Vertrauen ausgezeichnet ist. Mit dieser – **substanziellen** – Begriffsbestimmung grenzen wir uns vom Konzept der formalen Netzwerkanalyse der Soziologie ab, die Beziehungsgeflechte unabhängig vom Gehalt der Beziehungen (d. h. auch formal geregelte Abhängigkeitsbeziehungen in einem Konzern) untersucht¹.

Mit der Bildung von Netzwerken sind weitreichende Hoffnungen verknüpft. Mentorennetzwerke sollen die Mitarbeiterkarriere fördern, private Netzwerke sozialen Rückhalt in Krisen, regionale Unternehmensnetzwerke den Aufschwung strukturschwacher Regionen, F&E-Netzwerke die Generierung von Produkt- und Produktionsinnovationen, Politik-Netzwerke („Runde Tische“) die Qualität der Entscheidungs-

¹ zu den Analyseinstrumenten der formalen Netzwerkanalyse vgl. Jansen, 2000, 2002.

findung zwischen verschiedenen Interessenpositionen und Beraternetzwerke die bedarfsgerechte Dienstleistung. Netzwerke gelten gemeinhin als erfolgversprechender Ansatz der Moderne, die begrenzten Handlungsmöglichkeiten einzelner Akteure (Personen, Gruppen, Organisationen) durch Handlungsspezialisierung und -koordination zwischen mehreren Partnern zu erweitern. Hinter der Bildung eines Netzwerks steht allgemein immer der Wunsch spezifische Vorteile (z.B. Ressourcen, Kompetenzen, Know-How) der Partner für die jeweils eigenen Zwecke mitnutzen zu können, so dass alle Beteiligten davon profitieren. Begründet wird die Überlegenheit von Netzwerken gegenüber anderen Formen der Handlungskoordination (Markt, Bürokratie, Hierarchie, Machtstaat), dass sie die Flexibilität marktlicher Transaktionen mit der Verlässlichkeit und Effizienz hierarchischer Strukturen verknüpfen (Weyer, 2000).

Unterschiedliche Disziplinen, darunter die Volkswirtschaftslehre, die Betriebswirtschaftslehre, die Soziologie, die Psychologie, die Geographie und die Politikwissenschaft, befassen sich seit den 80er Jahren intensiv mit dem Netzwerk als Erkenntnisobjekt (vgl. Balling, 1997; Köhler, 1999) und haben die Konjunktur des Netzwerkgedankens befördert. Dabei wird zwischen verschiedenen Netzwerktypen und Leistungsmerkmalen unterschieden. Die Betriebswirtschaftslehre beispielsweise legt ihren Schwerpunkt auf die Betrachtung von *intra-* und *interorganisationalen* Netzwerken. Erstere stellen die informale Netzwerkbildung innerhalb von Unternehmen (z.B. zwischen verschiedenen Mitarbeitern, verschiedenen Abteilungen) dar, letztere die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen über die Unternehmensgrenzen hinweg. Den meisten Arbeiten, die sich mit interorganisationalen Netzwerken befassen, liegt die Definition von Sydow (1992) zugrunde, der interorganisationale bzw. Unternehmensnetzwerke als eine „auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende Organisationsform ökonomischer Aktivitäten“ begreift, „die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmungen auszeichnet“ (S. 79)². Beispiele für Unternehmensnetzwerke sind Strategische Allianzen, Produktionsgenossenschaften, Entwicklungskonsortien, Einkaufsgemeinschaften, Hersteller-Zulieferer-Netze und Franchising-Systeme, Normenverbände. Jeder Typ eines Unternehmensnetzwerkes ist mit spezifischen, nur z.T. rechtlich bindenden Absprachen verbunden, die Ressourcenbeiträge der

² Zur Abgrenzung des Netzwerkbegriffs als eine Form der Kooperation im Vergleich zu anderen Kooperationsformen vgl. z.B.: Barringer & Harrison, 2000; Contractor & Lorange, 1988; Röhrle, 1994.

Netzwerkpartner, die Aufteilung der Verantwortungsbereiche, die Behandlung von „Störfällen“ und die Gewinnaufteilung behandeln. (Knoke, 2001).

Eine Typologisierung der verschiedenen Netzwerkformen erscheint speziell im Hinblick auf die z.T. widersprüchlichen Ergebnisse der Netzwerkforschung notwendig (Sydow, 1999, S. 284). Nach Sydow sind dabei die Dimensionen „Steuerungsform“ (hierarchisch, heterarchisch) und „zeitliche Stabilität“ (stabil, dynamisch) von besonderer Bedeutung. Die nachfolgende Abbildung kombiniert diese beiden Dimensionen und ordnet der Vier-Felder-Matrix drei wichtige Netzwerktypen zu (vgl. Abb. 1).

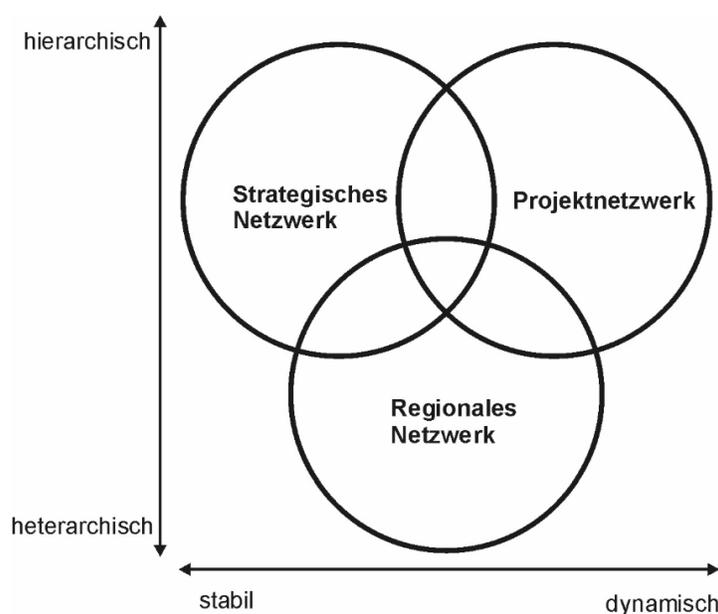


Abbildung 1: Typologie interorganisationaler Netzwerke

(Quelle: Sydow, 2001, S. 301)

Die Entstehung und Organisation von Unternehmensnetzwerken lässt sich mit Hilfe verschiedener theoretischer Ansätze begründen (Überblick z.B. bei Barringer & Harrison, 2000; Sydow, 1992). Prominente Vertreter sind die Neue Institutionenökonomik (Williamson, 1985; Wolff & Neuburger, 1995), die Theorie des Sozialen Austausch (Das & Teng, 2002; Gulati, 1995), die Spieltheorie (Axelrod, 1984; Parkhe, 1993), der Ressourcenorientierte Ansatz (Das & Teng, 2000; Eisenhardt & Schoonhoven, 1996; Pfeffer & Salancik, 1978) der Stakeholder Ansatz (Freeman, 1984) und die Theorie des organisationalen Lernens (Hamel, 1991).

Die Motive, sich an Unternehmensnetzwerken zu beteiligen sind zahlreich und variieren stark von Unternehmen zu Unternehmen. Häufig genannte Motive enthält die Abbildung 2.

-
- Eintritt auf neue Märkte
 - Erwerb von Vertriebsmitteln / Lieferantenkontakten / Marktkenntnissen
 - Zugang zu neuen Technologien und Rohstoffen
 - Erlangung von Größenvorteilen
 - Entwicklung neuer Geschäftsbereiche
 - Kostenteilung, Poolen von Ressourcen
 - Entwicklung von Produkten, Technologien, Ressourcen
 - Minimierung und Streuung von Risiken
 - Entwicklung technischer Normen
 - Zuvorkommen einer Kooperation von Konkurrenten
 - Ko-Spezialisierung durch Beschränkung auf Kernkompetenzen
 - Überwindung rechtlicher / aufsichtsrechtlicher Barrieren
 - Wunsch, sich den Trends des Wirtschaftszweigs anzuschließen
 - Senkung des Kapitalbedarfs.
-

Abbildung 2: Gründe für die Bildung von Unternehmensnetzwerken.

(Quelle: nach Todeva & Knoke, 2002, S. 352)

Bleeke & Ernst (1993) fassen die Motive für die Bildung von bzw. den Beitritt zu Netzwerken in den Schlagworten zusammen: „Cash“, „Größe“, „Fertigkeiten“ und „Zugang“.

Die Leistungsbilanz der Unternehmensnetzwerke ist bislang als eher gemischt einzustufen (Das & Rahman, 2001). Viele Netzwerke haben sich nach kurzer Zeit des Bestehens wieder aufgelöst und ihre propagierten Ziele nicht erreicht. Andere Netze sind stabil und verzeichnen auf „harten“ Erfolgskriterien (Aktienkurs; Umsatz) wie auf „weichen“ Ergebnisgrößen (Image, Zufriedenheit) positive Ergebnisse. Welche Partnerkonfigurationen, Governance-Strukturen und soziale Mechanismen Verlauf und

Erfolg der Interaktion im Netzwerk beeinflussen, sind Fragen, die in der bisherigen Netzwerkforschung noch nicht ausreichend beantwortet sind (Podolny & Page, 1998).

Ungeachtet der fraglichen empirischen Evidenz zur Vorteilhaftigkeit von Unternehmensnetzwerken, gilt die Netzwerkbildung mittlerweile auch als Möglichkeit, die mit der Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit verbundenen Probleme und Risiken zu bewältigen. Durch empirische Forschungsarbeiten (z.B. Johanson & Vahlne, 1994) konnte die Annahme bestätigt werden, dass Netzwerke als Brücke zu Auslandsmärkten fungieren. Sie versorgen Akteure mit der Möglichkeit und der Motivation, international aktiv zu werden (Coviello & Munro, 1997). Angesichts eines globalen Wettbewerbs, gesättigter Märkte, verkürzter Produktlebenszyklen, steigenden Kostendrucks und komplexer Herstellungsprozesse suchen mehr und mehr Unternehmen die Zusammenarbeit in transnationalen Netzwerken, um langfristig zu überleben (UNCTAD, 2000). Dunning (1997) konstatiert als Trend der gegenwärtigen Weltwirtschaft den Wandel vom „Marktkapitalismus“ zum „Allianzkapitalismus“.

Eine Betrachtung der Wirkung von Netzwerken auf den **Internationalisierungsprozess** von Unternehmen hebt die Bedeutung menschlicher Akteure als Träger der Zusammenarbeit im Netzwerk hervor. Immer sind es Menschen, die in Netzwerken als Vertreter eines Unternehmens, Repräsentant einer Gruppe oder als Individuum grenz- und kulturübergreifende Beziehungen eingehen, unterhalten oder abbrechen. Die Schwierigkeiten internationaler und interkultureller Kontakte stellt besondere Anforderungen an ihre Bereitschaft und Qualifikation (vgl. S. 10). Eine derartige interpersonale Perspektive auf das Netzwerk fordert dazu auf, neben der ökonomischen Logik auch die individuellen Kenntnisse, Interessen, Widerstände und Handlungspraktiken der menschlichen Akteure sowie die sozialen Interaktionen zwischen den an transnationalen Netzwerken beteiligten Menschen in den Blickpunkt zu stellen.

Nicht zuletzt für **kleine und mittlere Unternehmen** ist die Einbettung ihrer Internationalisierungsaktivitäten in ein Netzwerk attraktiv. Die für diese Größenklasse typischen Engpässe (Eigenkapitalausstattung, Zugang zu Krediten, Auslandserfahrung der Mitarbeiter) begünstigen einen Netzwerkansatz der Internationalisierung, der die vorhandenen Ressourcen nicht übersteigt und zugleich aber auch Selbständigkeit und Flexibilität unternehmerischen Handelns bestehen lässt. In einer Umfrage bei

450 deutschen KMU berichteten 36 %, an in- oder ausländischen Kooperationen beteiligt zu sein. Besonders ausgeprägt waren unternehmensübergreifende Kooperationen in den Branchen Elektro / Elektronik sowie Metallverarbeitung / Maschinenbau (Zanger, 2002). Dennoch bleibt bislang die Bereitschaft zur Bildung von Kooperationsbeziehungen und Netzwerken in mittelständischen Unternehmen deutlich hinter der Akzeptanz dieser Koordinationsform wirtschaftlicher Aktivitäten in Großunternehmen zurück (Hirsch-Kreinsen, 2002).

Neben dem in Abbildung 2 genannten Netzwerkvorteilen versprechen transnationale Netzwerke ein besseres Management typischer Internationalisierungsrisiken. Der Begriff Risiko – er taucht erstmals im 13. Jahrhundert im Zusammenhang mit der Handelsschifffahrt auf – soll im vorliegenden Zusammenhang die Gesamtheit möglicher Störeinflüsse auf die Zielerreichung eines Unternehmens bezeichnen (Lück, 2000). Im Internationalisierungsprozess sind die sogenannten **Länderrisiken** hervorzuheben. Länderrisiken zählen nach Haller (1986) zu den „Bedingungsrisiken“. Diese gefährden die Verwirklichung von Internationalisierungszielen, da sich die vorausgesetzten Randbedingungen des Engagements im Ausland verändern. Beispiele hierfür sind die Währungsrisiken, Dispositionsrisiken, Enteignungsrisiken und Transferrisiken (vgl. Kutschker & Schmid, 2002). Insbesondere die prominenten Beispiele quantitativer bzw. standardisierter Ratingverfahren zur Messung von Länderrisiken (z.B. Moody's, Standard & Poors, BERI Index, Institutional Investor, Euromoney) haben herausragende Relevanz in Beratungsprozessen und Eingang in die Literatur zum internationalen Management gefunden (vgl. Backhaus, Büschken & Voeth, 2000; Barsauskas & Schafir, 2003; Klose, 1996; Kutschker & Schmid, 2002). Es lässt sich jedoch nachweisen, dass insbesondere im Mittelstand im Zuge der Internationalisierungs- bzw. Marktauswahlentscheidung lediglich eine geringe Auseinandersetzung mit solchen Konzepten der Risikobeurteilung stattfindet (vgl. Scharrer, 2000). Vielmehr sind andere Informationsquellen (wie eigene Erfahrung, Kundenwünsche, Messekontakte) im Mittelstand zur Einschätzung von Risiken bestimmter Märkte verbreitet (vgl. Eden, 1997; Fasse, 1995). Zudem beschränkt sich die Bedeutung der o.g. Konzepte im Wesentlichen auf die Prozesse der Marktselektion.

Als Sonderform der Länderrisiken können **interkulturelle Risiken** betrachtet werden, die jedoch mit den genannten Messverfahren nicht angemessen beurteilt werden können. Risiken, die sich aus kulturellen Unterschieden ergeben, sind vielfach unter-

sucht worden und Empfehlungen zum Umgang mit den selben haben Eingang in die praxisorientierte Managementliteratur ebenso wie in die akademische Diskussion gefunden (vgl. z. B. Apfelthaler, 1999; Hofstede, 2001; Perlitz, 2000; Trompenaars, 1993). Geschäftliche Transaktionen finden nicht in einem kulturfreien Raum statt, sondern sind eingebettet in die jeweiligen Nationalkulturen der Geschäftspartner. Es entstehen somit kulturelle Überschneidungssituationen in denen unterschiedliche, von der jeweiligen Kultur geprägte Formen des Wahrnehmens, Denkens, Fühlens und Handelns aufeinandertreffen. Vielfach ist man nicht mit den Spielregeln sozialer Interaktion und Kommunikation sowie den sie begründenden Werten, Normen und Grundannahmen vertraut, denen der Kooperationspartner folgt. Missverständnisse, Verständigungsschwierigkeiten, Konflikte und Ablehnung des Partners sind häufig beobachtbare Konsequenzen, die langfristig den Erfolg des Auslandsengagements bedrohen können. Zur Vermeidung interkultureller Risiken wird teilweise auf „ethnische Netzwerke“ zurückgegriffen. Ethnische Netzwerke (z.B. „Chinese Business Networks“) sind schon immer ein wichtiges Element der Weltwirtschaft gewesen – für vor- und frühkapitalistische Formen weltweiten Handels ebenso wie als Grundlage erfolgreichen Wirtschaftens in fremdkulturellen Gastländern (vgl. Cohen 1997; Kotkin 1996). Jüngere Forschungen haben gezeigt, dass sie auch in modernen Industriegesellschaften und bei der Globalisierung wirtschaftlicher Transaktionen eine wichtige Rolle spielen (Mitchell 2000; Yeung 1998). Der vorliegende Forschungsverbund geht über diese Form der Risikominderung hinaus und wendet sich auch dem Beitrag länder- und kulturübergreifender Netzwerke zum Management von Internationalisierungsrisiken zu.

Transnationale Netzwerke sind somit nicht zuletzt **als Instrumente des Risikomanagement** zu bewerten. Nur einige Beispiele seien hier illustrierend aufgeführt:

- Durch Kooperation mit ausländischen Partnern werden staatliche Restriktionen des Eintritts auf den Auslandsmarkt umgangen.
- Die Marktkenntnis von Netzwerkpartnern verbessert die Beurteilung potentieller Vertriebspartner und Zulieferern und wirkt damit Risiko reduzierend. Zudem können Produkte durch die Nutzung spezifischer Kenntnisse der Partner erfolgreicher platziert werden.

- Beziehungen zu ausländischen Geschäftspartnern erhöhen die Vorwarnzeit bei (wirtschafts-)politischen Turbulenzen auf dem Auslandsmarkt. Z.B. können Netzwerke durch Terrorismus gefährdete regionale Märkte sicherer machen.
- Transnationale Netzwerke können vor opportunistischem Verhalten von Geschäfts- bzw. Kooperationspartnern schützen.

Der Fokus bisheriger Forschungsinteressen liegt vornehmlich auf den Kooperationsvorteilen. Barringer und Harrison (2002) sprechen in diesem Zusammenhang von einem „Halo-Effekt“³. Die Risiken bzw. Gefahren, die einem Unternehmen durch die Teilnahme an einem Netzwerk entstehen können, werden zugunsten der Vorteile kaum beachtet. Transnationale Netzwerke stellen für die Partner aber nicht nur ein Instrument des Risikomanagements dar, sondern können gleichzeitig als Quelle neuer Risiken angesehen werden. In der Risikoklassifikation von Haller (1986) handelt es sich um „Aktionsrisiken“, welche sich – unbeabsichtigt – aus dem unternehmerischen Handeln selbst (hier die Teilnahme an einem transnationalen Netzwerk) ergeben. Netzwerktypische Aktionsrisiken sind:

- **Verlangsamung von Entscheidungen:** Ein kooperativ-koordiniertes Vorgehen verlangt nach gemeinsamer Entscheidungsfindung. Diese herbeizuführen, kann lange dauern. Zudem schwindet die Flexibilität des Unternehmens, wenn bei geografisch verteilten Abstimmungsprozessen Entscheidungen nicht zeitnah getroffen und Marktchancen verpasst werden.
- **Kostensteigerung:** Das Eingehen einer internationalen Unternehmenskooperation kann zu hohen Transaktions- und Managementkosten führen, die anderweitig erzielten Kostenersparnissen gegenüberstehen. Zusätzliche Kosten fallen etwa durch die Suche nach Partnern, durch Vertragsverhandlungen oder Kontrollmaßnahmen an. Diese Kosten sind umso höher, je unbekannter sich die Kooperationspartner sind und je mehr Kapital in die Kooperation investiert wird.
- **Haftung:** Die Unternehmenskooperation kann ein finanzielles Risiko darstellen, wenn beispielsweise der Kooperationspartner vertragliche Absprachen gegenüber Dritten nicht nachkommen kann, die Haftung aber bei beiden Kooperationspartnern liegt. Auch das Investieren in Kooperationsprojekte kann

³ Die Vorteile „überstrahlen“ die Risiken.

sich als finanziell riskant erweisen, wenn die Erlöse aus den Gemeinschaftsvorhaben nicht so fließen, wie erhofft.

- **Wissenstransfer:** Ein zentrales Risiko - besonders in Branchen, die durch Innovationen und Lernen geprägt sind - stellt der Wissenstransfer zwischen den Kooperationspartnern dar. Das Wissen um die Zusammensetzung von Produkten, die Konstruktionsmerkmale von Neuentwicklungen oder die Besonderheiten von Produktionsverfahren kann in einer Unternehmenskooperation unbeabsichtigt an Kooperationspartner weitergegeben werden. Wenn dieses Wissen die Basis für den relativen Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens darstellt, kann der ungewollte Wissenstransfer im ungünstigsten Fall zu seinem Ausscheiden aus dem Markt führen.

Das letztgenannte Risiko verweist bereits auf das Risiko des **Opportunismus** im Netzwerk, das bei grenzüberschreitenden Kooperationsbeziehungen besonders schwierig zu kontrollieren ist. Trotz der getroffenen Vereinbarungen, miteinander zu kooperieren, verfügen die Partner über einen Handlungsspielraum, den sie zu ihrem eigenen Vorteil (aus-) nutzen können. Es besteht das Risiko, dass der Kooperationspartner seine eigenen Interessen über die der Kooperation stellt. Ein solches Verhalten kann mit dem von Williamson (1975) geprägten Begriff „Opportunismus“ beschrieben werden. Opportunismus beschreibt ein Verhalten, das sich auszeichnet durch „...a lack of candor or honesty in transactions, to include self-interest seeking with guile“ (Williamson 1975, S. 9). Zur Möglichkeit, opportunistisches Verhalten durch Einbettung in Netzwerke zu vermeiden und dadurch das Risiko von Kapitalverlusten zu minimieren, liefern Forschungen widersprüchliche Ergebnisse, wenn auch insgesamt eine positive Wirkung der Netzwerke konstatiert wird (vgl. Baker/Faulkner 2004).

Nur wenige Autoren befassen sich explizit mit der Opportunismusproblematik im internationalen interkulturellen Kontext (Ausnahme: Johnson, Sakano, Cote & Onzo 1993, Johnson, Cullen & Sakano 1996; Lee 1998). Dies ist überraschend, da kulturelle Unterschiede zu einer Verschärfung der Problematik beitragen dürften. Zum einen kann angenommen werden, dass kulturelle Unterschiede das Engagement der Geschäftspartner für die internationale Kooperation beeinflussen (Das & Rahman 2001 S. 49). Partner aus unterschiedlichen Kulturen fühlen sich den jeweiligen Partnerunternehmen unter Umständen weniger verpflichtet, was dazu führen kann, dass

der einzelne Kooperationspartner eher geneigt ist, gegen die Interessen des Partnerunternehmens zu agieren und sich weniger scheut, opportunistisch zu handeln (Das & Rahman, 2001, S. 49). Lee (1998) weist in einer empirischen Studie nach, dass kulturelle Distanz zwischen Partnern die Wahrscheinlichkeit für opportunistisches Verhalten erhöht.

Des Weiteren ist das Verständnis von Opportunismus selbst auch kulturabhängig. Welche Verhaltensweisen als opportunistisch klassifiziert werden bzw. welche als akzeptabel betrachtet werden ist abhängig von den Werten einer Kultur. So stellen das "Zurückhalten von Informationen" oder "verspätete Zahlungen" zwei Beispiele dar, die in bestimmten Kulturkreisen als opportunistisch in anderen jedoch als annehmbare Geschäftspraktiken gelten (vgl. Johnson, Cullen & Sakano 1996, S. 83).

Kulturgebundene Wertvorstellungen können zudem die Tendenz zu opportunistischen Verhaltensweisen beeinflussen. Die Literatur hat im Hinblick auf den Opportunismus vornehmlich die Kulturdimension Individualismus-Kollektivismus diskutiert (z.B. Chen, Chen & Meindl 1998; Earley 1989, 1993; Triandis 1990, 1995; Wagner 1995). Die allgemeine Annahme lautet, dass sich kollektivistisch orientierte Menschen weniger opportunistisch verhalten als individualistische. (Chen, Chen & Meindl 1998, S. 285).

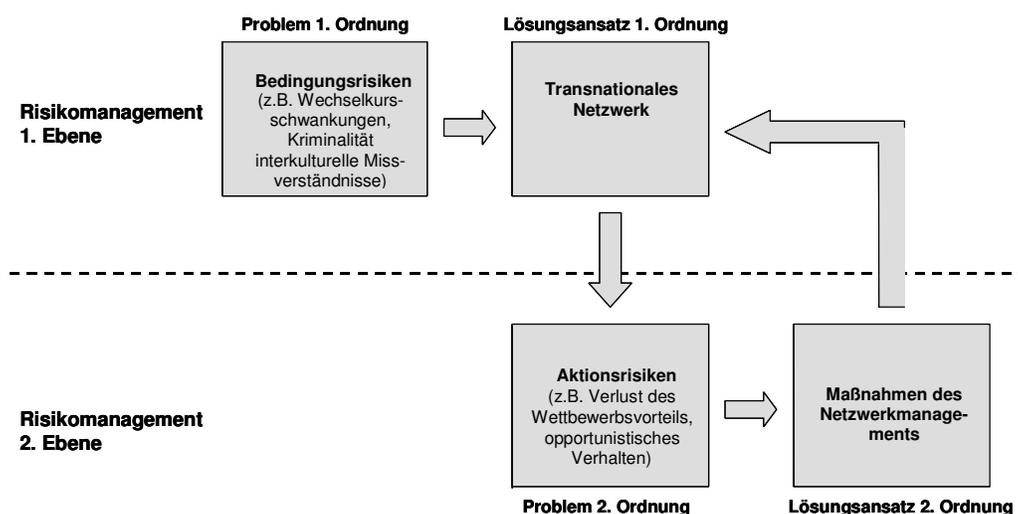


Abbildung 3: Zusammenhang zwischen Bedingungs- und Aktionsrisiken der Internationalisierung

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass eine der Hauptaufgaben transnationaler Netzwerke die Begrenzung von Internationalisierungsrisiken darstellt (Risiko-

management 1. Ebene). Eine transnationale Zusammenarbeit im Netzwerk kann ihrerseits jedoch als Quelle kooperationsimmanenter Risiken angesehen werden. Diese können die Stabilität und das Erreichen der individuellen Unternehmensziele nachhaltig stören. Demnach müssen bei der Reduktion von Bedingungsrisiken durch transnationale Netzwerke auch die damit einhergehenden Aktionsrisiken berücksichtigt werden (Risikomanagement 2. Ebene, vgl. Abb. 3).

Die einseitige Betrachtung der Funktion transnationaler Netzwerke als Instrument des Risikomanagements kann zur Unterschätzung der in diesem Zusammenhang auftretenden kooperationsimmanenten Risiken führen. Nur die ganzheitliche Betrachtung des Risikomanagements auf 1. sowie auf 2. Ebene führt zum erfolgreichen Funktionieren des Netzwerkes und zur nachhaltigen Reduzierung der Internationalisierungsrisiken durch Vernetzung.

3. Verständnis von Schlüsselbegriffen im Projektverbund

In der Vorbereitung der hier beantragten Einzelprojekte haben sich die Beteiligten auf das gemeinsame Verständnis von Schlüsselbegriffen festgelegt:

- **Netzwerk:** Der Verbundarbeit wird folgendes, in der Soziologie verbreitetes Netzwerkkonzept zugrundegelegt: „Unter einem sozialen Netzwerk soll [...] eine eigenständige Form der Koordination von Interaktionen verstanden werden, deren Kern die vertrauensvolle Kooperation autonomer, aber interdependenter (wechselseitig voneinander abhängiger) Akteure ist, die für einen begrenzten Zeitraum zusammenarbeiten und dabei auf die Interessen des jeweiligen Partners Rücksicht nehmen, weil sie auf diese Weise ihre partikularen Ziele besser realisieren können als durch nicht-koordiniertes Handeln.“ (Weyer, 2000, S. 11). Dieser substantielle Netzwerkbegriff ist hinreichend breit, um alle im Verbund bearbeiteten Netzwerkformen konzeptuell zu integrieren, ohne die Besonderheiten dieses Typus der Handlungskoordination zu vernachlässigen.

Im Forschungsverbund werden Netzwerke untersucht, die unterschiedliche Typen von Akteuren zusammenfassen:

- Netzwerke, in denen Menschen als Individuen zusammenwirken (interpersonale Netzwerke). Sie können gezielt der Unterstützung unternehmerischen Handelns dienen (z.B. bei Expatriates) oder vorrangig private Interessen ver-

- folgen. Letztere sind im Rahmen des Verbundes nur im Hinblick auf ihre Wirkung auf den unternehmerischen Erfolg bzw. das Risikomanagement relevant.
- Netzwerke, in denen Unternehmen als ganze interagieren (inter-organisationale Netzwerke⁴) und sich hierbei auf die Interaktion von Mitarbeitern als Vertreter des Unternehmens stützen.
 - Netzwerke, die neben Unternehmensvertretern auch Repräsentanten anderer Organisationen wie NGO's, Verbände oder staatliche Verwaltungen umfassen, die Ansprüche an Unternehmen stellen (Stakeholder-Netzwerke).
- **Transnationalität:** Ein Netzwerk ist dann als „transnational“ zu qualifizieren, wenn die Akteure im Netzwerk ihre jeweiligen (Wohn-)Sitze in zumindest zwei Ländern haben. Offen bleibt, ob mit der grenzüberschreitenden Vernetzung sich Netzwerkmerkmale herausbilden, die für keine der Ausgangsländer/-kulturen charakteristisch sind, sondern ein „drittes“ Muster repräsentieren. (vgl. auch die Ausführung zum Begriff „Kultur“ und die Reproduktion derselben).
- **Risikomanagement:** Eine allgemeine Konzeption des Risikomanagements umfasst die Schritte Risikoidentifikation, Risikoanalyse und -bewertung sowie Risikohandhabung (vgl. Abb. 4).

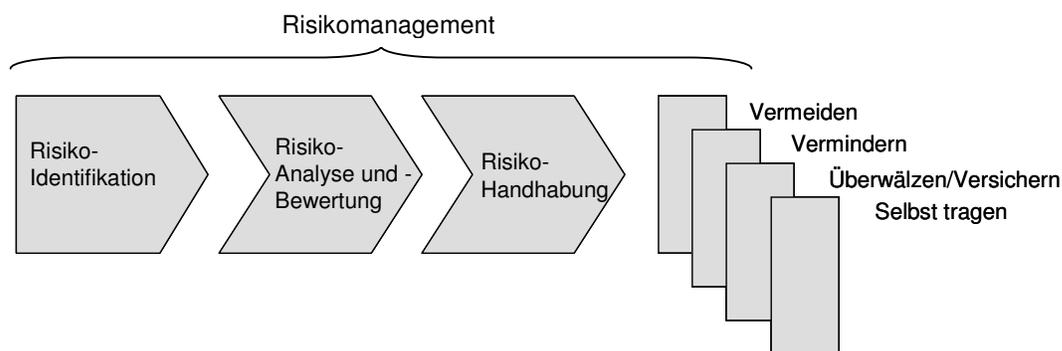


Abbildung 4: Allgemeine Konzeption des Risikomanagements

(Quelle: nach Sauerwein & Thurner, 1998, S. 23)

⁴ Kontrovers wird die Frage diskutiert, ob das Geschehen in Netzwerken korporativer Akteure nicht auf interpersonale Netzwerke rückführbar ist, deren Mitglieder nicht in erster Linie als Individuen sondern als Repräsentanten der jeweiligen Korporation handeln (Winkler, 2004).

Abbildung 4 macht deutlich, dass im Rahmen des Risikomanagements grundsätzlich vier Alternativen zur Risikohandhabung möglich sind (z.B. Haller, 1986, S. 31ff.; Sauerwein & Thurner, 1998, S. 36ff.). Da „Risikovermeidung“ das Unterlassen wirtschaftlicher Aktivitäten impliziert und die Alternativen „Versicherung“ und „Selbst tragen“ Formen der Risikofinanzierung darstellen (Sauerwein & Thurner, 1998, S. 38), wird der Fokus im Rahmen des Forschungsverbundes auf die Alternative „Risikoverminderung“ bzw. „Risikobegrenzung“ gelegt. Sie zielt auf die Verringerung oder Eliminierung der Eintrittswahrscheinlichkeit der Risiken ab (Fasse, 1995, S. 86 f.).

□ **KMU:** In Abgrenzung zu den Großunternehmen sind die deutschen **KMU** in den Untersuchungen nach unserem Verständnis mehrheitlich durch folgende qualitative Merkmale ausgezeichnet:

- Der Unternehmer spielt eine aktive und maßgebliche Rolle in der Unternehmensführung, d.h. in aller Regel liegt eine Einheit von Unternehmensleitung und Eigentum vor.
- Hoher Spezialisierungsgrad hergestellter Produkte, angebotener Dienstleistungen oder bearbeiteter Märkte.
- Rechtliche Selbständigkeit.
- Selbstkonzept der Unternehmensspitze („Wir sind ein kleines/mittleres Unternehmen!“)

Auf die vorherige Festlegung quantitativer Abgrenzungskriterien (Umsatz, Beschäftigungszahl etc.) verzichten wir, da sie von Branche zu Branche und von Land zu Land differieren.

□ **Kultur:** Die in der Literatur eingeführten Kulturbegriffe sind mittlerweile kaum überschaubar (vgl. auch die von Moosmüller vorgelegte Präambel). Systematisierungsversuche führen nicht zu klar getrennten Klassen von Kulturkonzepten, sondern allenfalls zu Akzentuierungen (vgl. z.B. Allaire & Firsirotu, 1984; Hansen, 1995). In unserem Forschungsverbund haben wir uns darauf verständigt, in Anlehnung an Geertz (1973) von „*ideational culture*“ als Basis der Analyse auszugehen. Kultur läßt sich danach beschreiben als ein von menschlichen Gruppen geschaffenes und von ihren jeweiligen Mitgliedern getragenes Ideensystem. Auf der Basis von Grundannahmen zum Menschen in der Welt gibt es - nicht determinis-

tisch zu verstehende - Regeln für das Handeln und dessen Bewertung vor. Im Zuge des Handelns wird von den Akteuren immer auch Kultur als eine Bedingung, die ihr Handeln formt, reproduziert. Kultur und Handeln setzen sich wechselseitig voraus. Dieses Verständnis von Kultur impliziert aber nicht, daß sich Kulturmitglieder in ihrem Handeln ausschließlich an Kulturstandards orientieren, sondern lässt Raum für intrakulturelle Variationen und Kulturwandel.

Aus diesem Definitionsrahmen ergibt sich, dass der Kultur im wesentlichen eine Ordnungsfunktion zukommt. Sie steckt ab, was berechenbar, erwartbar oder selbstverständlich ist. So verstanden ist Kultur jedem individuellen Handeln vorgegeben und vermittelt sich dem in ihr Handelnden als ein Satz quasi-objektiver Gewissheiten, Möglichkeiten und Einschränkungen („Weltsicht“). Innerhalb dieses sehr allgemeinen Kulturverständnisses beschränken wir uns für die Forschungsarbeit auf die deutschen und ausländischen Kultureigenheiten, die für eine Interpretation wirtschaftsbezogenen Denkens und Handelns fruchtbar gemacht werden können. Die Bedeutungsdimensionen von Handlungen sollen dabei nicht vorschnell auf die ökonomisch bedingten Interessenlage der Handelnden zurückgeführt werden, sondern die Kultur soll selbst als prägendes dynamisches Moment in der tagtäglichen Realisierung und Veränderung sozialer, ökonomischer und politischer Beziehungen in den Mittelpunkt des Interesses rücken (Medick 1984 in Lackner/Werner 1998).

4. Themenfelder

Der Forschungsverbund behandelt die Rolle welche transnationale Netzwerke unterschiedlicher Formen für das Risikomanagement von Unternehmen im Internationalisierungsprozess spielen. Das wissenschaftliche Ziel des Forschungsverbundes besteht in der Ableitung und Prüfung von Annahmen zur Funktion von Netzwerken für die Handhabung der Bedingungs- und Aktionsrisiken internationaler Unternehmenstätigkeit. Der Anwendungsfokus des Forschungsverbundes liegt auf der erfolgreichen Internationalisierung von kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU), da diese bei einem Auslandsengagement weit größeren Risiken ausgesetzt sind als große Unternehmen. Die bayerische Wirtschaft ist aufgrund ihres hohen Mittelstandsanteils und ihrer intensiven Auslandbeziehungen hiervon besonders betrof-

fen. Der Ausschluss "riskanter" Länder oder Regionen aus den Internationalisierungsstrategien der Unternehmen würde eine Schwächung des Mittelstands im internationalen Wettbewerb bedeuten.

Mit Blick auf den dargelegten Forschungsstand erscheinen zur Zeit folgende Arbeitsfelder sowohl theoretisch weiterführend wie praktisch wichtig:

- (1) Wie und mit welchem Erfolg gehen Netzwerke mit den Bedingungs- und den Aktionsrisiken der Internationalisierung von Unternehmen um?
- (2) Welche Wechselwirkungen bestehen zwischen den Ebenen der interpersonalen und interorganisationalen Beziehungen in transnationalen Netzwerken?
- (3) Wie beeinflussen die Mechanismen, die sich im Netzwerk zur Kontrolle von Länderrisiken entwickeln, die Risiken die aus der Zusammenarbeit in einem transnationalen Netzwerk entstehen? Wie verändern die Instrumente zur Bewältigung netzwerktypischer Aktionsrisiken die Bedingungsrisiken der Internationalisierung?
- (4) Wo liegen die Grenzen transnationaler Netzwerke für das Risikomanagement im Internationalisierungsprozess von Unternehmen?

5. Prinzipien der Projektarbeit

Angesichts der Komplexität des Untersuchungsgegenstandes ist sowohl ein interdisziplinärer, als auch ein multimethodaler Forschungsansatz notwendig. Dabei sind Netzwerkforschungen auf unterschiedlichen Analyseebenen (organisationale und personale Ebene), wie auch auf verschiedenen Maßstabsebenen (globale und binationale Ebene) anzustreben. Akteurszentrierte, interaktionsorientierte, organisationstheoretische und regionalwissenschaftliche Ansätze sind gleichermaßen als Perspektiven willkommen. Durch interdisziplinäre Forschung in verschiedenen Regionen sollen differenzierte Erkenntnisse hinsichtlich der Konfiguration transnationaler Netzwerke, deren Management und deren Beitrag zum unternehmerischen Erfolg / Risikomanagement erarbeitet werden. Bei der Bearbeitung der o. g. und weiterer Themen orientiert sich der Forschungsverbund an folgende Leitlinien:

1. **Methodenmix:** Der methodische Ansatz des Forschungsverbundes ist die Feldforschung. Dafür kommen sowohl qualitative als auch quantitative Forschungsinstrumente in Frage. Die Auswahl bzw. Kombination der Instrumente wird so gewählt,

dass der Untersuchungsgegenstand ganzheitlich erfasst werden kann. Insbesondere diejenigen Themen, die einen Zugang über quantitative Instrumente nicht erlauben, wie z.B. die Erfassung informeller Netzwerke und die Analyse impliziter Wissensbestände, machen den Einsatz qualitativer Instrumente nötig. Der Forschungsverbund befürwortet daher insgesamt einen Methodenmix, d.h. die Kombination qualitativer und quantitativer Ansätze, da sie sich in besonderer Weise ergänzen.

2. Interdisziplinarität: Der Forschungsverbund setzt sich aus Vertretern der Betriebswirtschaftslehre, Ethnologie, Geografie und Psychologie zusammen. Die Zusammenarbeit über Fachgrenzen hinweg ermöglicht es, den Untersuchungsgegenstand aus verschiedenen Perspektiven und somit umfassend zu betrachten. Unter Beibehaltung ihrer fachspezifischen Erkenntnisinteressen wollen die Mitarbeiter der Projektverbände arbeitsteilig verschiedene Ebenen des vielschichtigen Forschungsproblems analysieren, um dann die Ergebnisse zu einem Gesamtbild zusammenzuführen. M.a.W.: Wir begreifen die fachübergreifende Zusammenarbeit als „komplementäre Interdisziplinarität“ (Kühlmann 1999, S. 47). Durch eine interne Vernetzung der beteiligten Wissenschaftler wird sichergestellt, dass der Forschungsgegenstand arbeitsteilig aus der Perspektive der jeweiligen Heimatdisziplin bearbeitet wird und so aufeinander abgestimmte Handlungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis erarbeitet werden.

3. Biperspektivität: Alle Projekte orientieren sich an dem Grundsatz, dass sowohl die deutsche Perspektive als auch die Sichtweise der ausländischen Netzwerkakteure erhoben und analysiert werden soll. Zur Umsetzung dieses Prinzips der „Biperspektivität“ ist eine Unterstützung durch lokale Kollegen der ausländischen Netzwerkpartner nötig und geplant. Die Kooperation mit lokalen Wissenschaftlern wird nicht nur die Feldarbeit im engeren Sinn umfassen, sondern soll bereits bei der Konkretisierung der zentralen Forschungsfragen einsetzen und auch die Ergebnisinterpretation mit einschließen.

4. Vergleichsbasis: Der Forschungsverbund strebt an, den Beitrag transnationaler Netzwerke zum Risikomanagement am Beispiel verschiedener Netzwerkformen und Herkunftsländer der ausländischen Netzwerkpartner zu untersuchen. Um die Frage nach der Generalisierbarkeit der Ergebnisse beantworten zu können, ist jedes Einzelprojekt gehalten, die untersuchten Netzwerke mit Hilfe eines im Verbund gemeinsam festzulegenden Satzes von Merkmalen zu beschreiben. Hierzu zählen voraus-

sichtlich: Kontakthäufigkeit; Dauer der Beziehungen; Art und Vielfalt der Beziehungsinhalte; Dichte der Beziehungen; Zugänglichkeit und Abgrenzbarkeit des Netzwerkes; Zentralität von Netzwerkpositionen; Herkunft der Netzwerkpartner. Der Vergleich der gewonnenen Daten ermöglicht Aussagen darüber, ob die gefundenen Ergebnisse über Länder und Netzwerke hinweg generalisierbar sind oder die spezifischen Konstellationen der im Netzwerk vertretenen Länder und Kulturen sowie jeweils besondere Netzwerkformen widerspiegeln. Der Forschungsverbund geht davon aus, dass die abgeleiteten Handlungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis von dieser Präzisierung profitieren werden.

5. Anwendungsorientierung: Die im Rahmen des Forschungsverbundes durchgeführten Studien verstehen sich in zweierlei Hinsicht als anwendungsorientiert: (1) Die Forschungsfragen spiegeln Probleme der (Netzwerk-)Praxis wider. Sie werden quasi von „außen“ an die beteiligten Forscher herangetragen. (2) Die Ergebnisse der Forschungsbemühungen werden in Form von Gestaltungsvorschlägen, Bewertungen, Erklärungen und Prognosen wieder der Praxis zur Verfügung gestellt, um deren Aufgabenbewältigung zu verbessern. Zur Absicherung des Prinzips der Anwendungsorientierung wird jeder Projektverbund mindestens einen Praxisvertreter gewinnen, der als Mentor den Forschungsprozess begleitet.

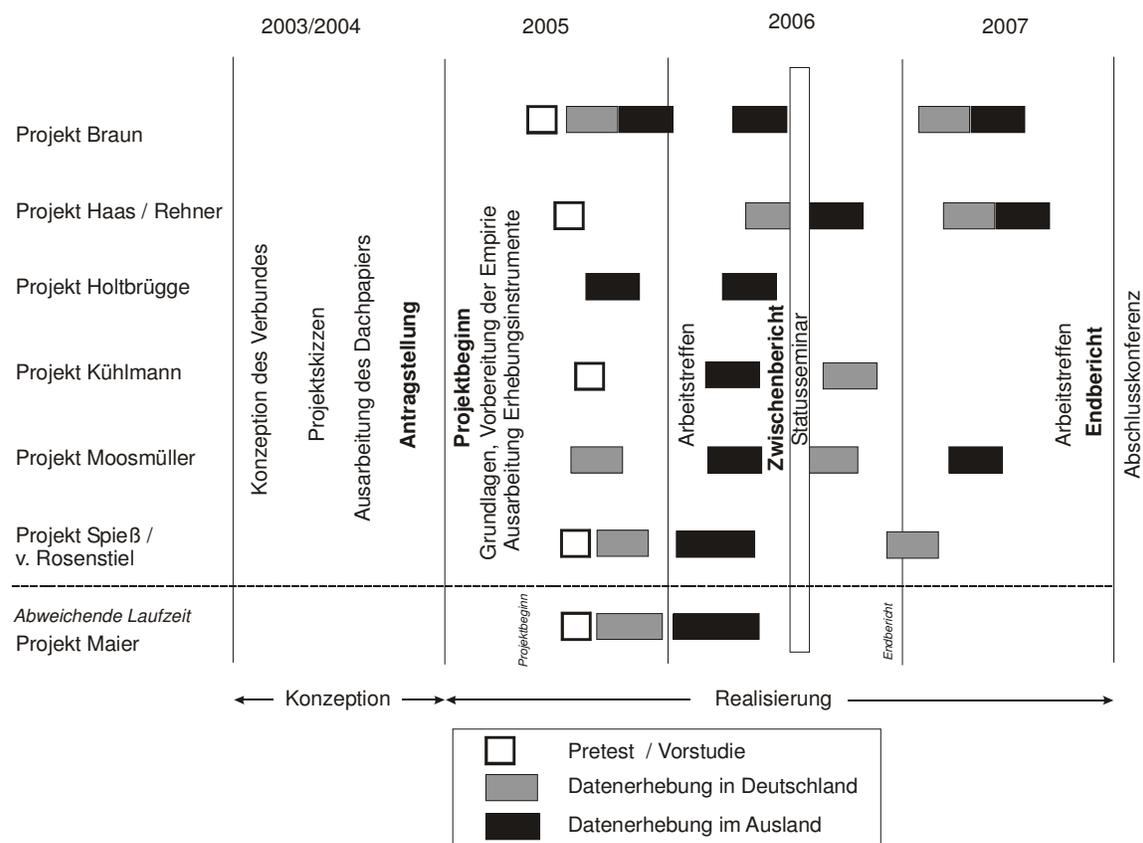
6. Zusammensetzung der Arbeitsgruppe

Um die verschiedenen möglichen theoretischen Ansätze und methodischen Vorgehensweisen der Netzwerkforschung zusammenzuführen und zu nutzen, hat sich eine interdisziplinäre Forschergruppe konstituiert. Sie umfasst Vertreter der Disziplinen Betriebswirtschaftslehre (Prof. Dr. Holtbrügge; Prof. Dr. Kühlmann), der Ethnologie (Prof. Dr. Moosmüller), der Psychologie (Prof. Dr. Kühlmann, Prof. Dr. Rosenstiel, Prof. Dr. Spieß) und der Wirtschafts- und Kulturgeographie (Prof. Dr. Haas, Prof. Dr. Braun, Prof. Dr. Dr. h.c. Maier). Da die beteiligten Wissenschaftler zudem unterschiedliche regionale Expertise einbringen ist zusätzlich zum interdisziplinären Dialog ein länder- und kulturvergleichender Forschungsansatz möglich.

7. Regionale Schwerpunkte der am Verbund beteiligten Projekte

- Europa:
 - Russland (Projekt Holtbrügge),
 - Ungarn/Tschechische Republik/Slowenien (Projekt Maier)
- Asien:
 - Bangladesh (Projekt Braun)
 - Indien (Projekt Braun)
 - Japan (Projekt Moosmüller)
 - Indonesien (Projekt Spieß/Rosenstiel)
- Amerika:
 - Argentinien (Projekt Haas / Rehner)
 - Mexiko (Projekt Kühlmann, Projekt Haas/Rehner, Projekt Moosmüller)
 - USA (Projekt Kühlmann).

8. Zeitplan



Konzeptionsphase: Bislang fanden drei Arbeitstreffen statt (25.09.02 / 11.07.03 / 12.12.03), in denen der Forschungsverbund konzipiert, Schlüsselbegriffe definiert und die inhaltliche und methodische Zusammenarbeit der einzelnen Projekte im Verbund aufeinander abgestimmt wurden.

Vorbereitungsphase: Literaturanalysen, die Formulierung des theoretischen Rahmens und dessen Umsetzung in konkrete Forschungsfragen, die Ausgestaltung der einzelnen Untersuchungsschritte und die Vorbereitung der empirischen Erhebung sind Aufgaben der einzelnen Projekte in dieser Phase. In dieser Phase erfolgen auch die erforderlichen Abstimmungsgespräche mit den ausländischen (akademischen) Kooperationspartnern in den jeweiligen Projekten.

Feldforschungen: Vorbereitende Untersuchungsschritte (Pretests, bzw. explorative Erhebungsinstrumente werden von den einzelnen Projekten eingesetzt um die Haupterhebungsphasen inhaltlich auszugestalten. Diese Phase wird bis zum ersten Zwischenbericht abgeschlossen sein und im Rahmen einer Arbeitssitzung erfolgt der Abgleich der ersten Erkenntnisse - mit eventuell erforderlichen inhaltlichen Anpassungen Die Durchführung der empirischen Haupterhebung setzen die einzelnen Projekten in unterschiedlichen Zeitabständen um, umfasst aber in der Regel Erhebungen in Deutschland wie auch im Ausland.

Auswertungsphase: Nach der Einzelauswertung in den Projekten soll die Zusammenführung der Ergebnisse im Rahmen von Arbeitstreffen vor der Abgabe des Endberichtes der einzelnen Projekte erfolgen.

Projektabschluss: Zum Projektende ist eine gemeinsame Präsentation und Diskussion der Erkenntnisse mit den Mentoren im Rahmen einer Abschlusskonferenz geplant. Diese Konferenz ist für Vertreter der Unternehmenspraxis zugänglich. Auch die ausländischen Kooperationspartner werden hierzu eingeladen. Zudem wird die Präsentation der Ergebnisse im Ausland und eine Diskussion mit den ausländischen Kooperationspartnern und Unternehmern angestrebt. Eine eigene Webseite des Forschungsverbundes wird bereits während des Förderzeitraums über den Fortschritt der Forschungsarbeiten in den Einzelprojekten, (Zwischen-)Ergebnisse und Einsichten für die Unternehmenspraxis informieren. Zwischen- und Endberichte werden über die Webseite öffentlich zugänglich sein. Die Antragsteller sind Mitglieder des Kom-

petenznetzwerkes forarea. Es ist geplant, die Projektergebnisse über forarea in Form von Beratungs- und Weiterbildungsangeboten zu verbreiten.

9. Die einzelnen Verbundprojekte im Überblick

9.1 Projekt F 01 (Braun, Universität Bamberg)

Thema

Interkulturelles Risikomanagement gesellschaftlicher Ansprüche in transnationalen Netzwerken - untersucht am Beispiel von KMU und ihren Stakeholdern in Deutschland, Indien und Bangladesch

Zielsetzung

Ziel des Forschungsvorhabens ist, die Vernetzung zwischen transnational aktiven Unternehmen und ihren gesellschaftlichen Stakeholdern zu untersuchen sowie die damit verbundenen Risiken aufzudecken. Neben der wissenschaftlichen Analyse ist ein zentrales Anliegen des Projekts, praxisorientierte Instrumente für das Risikomanagement zu entwickeln und interessierten Unternehmen zur Verfügung zu stellen. Empirisch werden die Konzepte am Beispiel der Vernetzung deutscher – vor allem bayerischer – kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) nach Indien und Bangladesch untersucht. Diese sollen helfen, die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu erhalten und zu stärken.

Methode

Das Projekt benutzt verschiedene theoretische Ansätze: einen akteursorientierten (Entscheidungsträger in Unternehmen, Stakeholder), einen regionalwissenschaftlichen (Netzwerkanalysen auf transnationaler/ regionaler/lokaler Ebene) sowie einen institutionellen, kontextorientierten (Vergleich verschiedener sozio-kultureller und institutioneller Hintergründe). Untersuchungsgegenstand sind Unternehmen, ihre gesellschaftlichen Stakeholder sowie Netzwerke zwischen den beiden Akteuren. Empirisch wird ein Methodenmix von qualitativen halbstandardisierten Interviews, Expertengesprächen, standardisierten Interviews und Fallstudien verwendet. Untersuchungsräume sind Indien und Bangladesch sowie Deutschland (vor allem Bayern).

Anwendungsbezug

Asien ist weltweit die Wachstumsregion Nummer eins. Vor allem Indien hat das Potenzial zu einem ganz wichtigen globalen Fertigungszentrum zu werden, weil die Kostenstruktur, die

Wachstumsraten und die Investitionsbedingungen außerordentlich günstig sind. Wenn deutsche mittelständische Unternehmen nicht den Anschluss an die internationale Konkurrenz verpassen wollen, müssen sie frühzeitig Geschäftsbeziehungen in solche boomenden Schwellen- und Entwicklungsländer aufbauen. Doch bei solchen Geschäftsbeziehungen treten durch die interkulturellen Kontakte zahlreiche Risiken auf, die sich vor allem über transnational vernetzte marktliche und nicht-marktliche Stakeholder äußern. Solche Gruppen können schnell die Reputation eines Unternehmens unterlaufen – auch und gerade im Mutterland. Es ist deshalb eine zentrale Aufgabe des Managements mittelständischer Unternehmen mit Engagement in Entwicklungs- und Schwellenländern, Corporate Social Responsibility-Aktivitäten als Instrument des Risikomanagements zu implementieren.

Beantragte Mittel

2005:	41.091 €
2006:	39.838 €
2007:	39.832 €

9.2 Projekt F 02 (Haas/Rehner, Universität München)

Thema

Unternehmerisches Risikomanagement durch informelle Netzwerke - zum Umgang interkultureller Produktionsnetze mit Korruptions- und Kriminalitätsrisiken in Lateinamerika

Zielsetzung

Der Wirtschaftsraum Lateinamerika sollte von deutschen Unternehmen nicht außer acht gelassen werden, obwohl infolge der Krisen das ökonomische wie politische Risiko anstieg. Zudem gelten lateinamerikanische Großstädte als unsicher und die Geschäftspraktiken vielfach als korrupt. Das Management solcher Risiken durch Einbindung in informelle Netzwerke wird ebenso diskutiert, wie die Entstehung neuer, netzwerkbedingter Risiken. Das wissenschaftliche Ziel ist es, einen Beitrag zur Konzeptualisierung des „interkulturellen Risikomanagements“ in Netzwerken zu leisten. Das vorliegende Projekt stellt den Umgang mit Korruptions- und Kriminalitätsrisiken im Rahmen interkulturellen Risikomanagements als innovatives Element in das Zentrum der Analysen. Zudem werden Handlungsempfehlungen für die Praxis erarbeitet.

Methode

Wir setzen einen Methodenmix verschiedener Instrumente qualitativer Sozialforschung (Leitfadeninterviews, narrative Interviews und Dokumentenanalyse) sowie kognitive Karten ein. Untersuchungsgegenstand sind deutsche Unternehmensvertreter und deren Kooperationspartner in lokalen Netzwerken (Biperspektivität). Der akteurszentrierte Zugang stellt unternehmerische Entscheidungsträger in den Mittelpunkt. Ein branchenorientiertes theoretical sampling wird mit einem netzwerkbezogenen sampling (Schneeballsystem) kombiniert. Untersuchungsräume sind México D.F. und Buenos Aires sowie als Referenzeinheiten zwei deutsche Agglomerationsräume.

Anwendungsbezug

Das Projekt soll einen Beitrag zum Geschäftserfolg kleiner und mittelständischer Unternehmen (KMU) im Ausland leisten. Diese Unternehmen sind hinsichtlich der Korruption größeren Risiken ausgesetzt als Großunternehmen, da öfter mit Forderungen an sie herangetreten wird. Zudem variiert in kleineren Organisationen die Risikowahrnehmung erheblich, was entscheidenden Einfluss auf die Geschäftstätigkeiten vor Ort hat. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Situationen kann der persönlichen Beurteilung erhebliches Gewicht zukommen und den Rückzug aus risikoreichen Ländern bewirken. Der Ausschluss „riskanter“ Länder oder Regionen aus den Internationalisierungsstrategien der Unternehmen würde jedoch evtl. eine Schwächung des Mittelstands im internationalen Wettbewerb bedeuten. Das Projekt erarbeitet für die unternehmerische Praxis Empfehlungen, wie im Rahmen eines interkulturellen Risikomanagements mit Korruption und Kriminalität besser umgegangen werden kann.

Beantragte Mittel

2005	41.685,- €
2006	43.899,- €
2007	44.814,- €

9.3 Projekt F 03 (Holtbrügge, Universität Erlangen-Nürnberg)

Thema

Transnationale Stakeholder-Netzwerke als Instrument des strategischen Risikomanagements: Das Beispiel ausländischer Unternehmungen in Russland

Zielsetzung

Ausländische Unternehmungen sind in Russland mit einem sehr hohen Investitionsrisiko konfrontiert. Die Ursachen liegen in den wechselnden Gesetzen und deren mangelnde Durchsetzung (rechtliches Risiko), den intransparenten Strukturen, häufigen Richtungswechseln und Eingriffen in ökonomische Prozesse (politisches Risiko), den sich im Aufbau befindlichen ökonomischen Strukturen (ökonomische Risiko) sowie unterschiedlichen Normen und Werten und divergierenden Motivations- und Anreizstrukturen (kulturelles Risiko). Ausländische Unternehmungen, die trotz des hohen Investitionsrisikos ihr Engagement in Russland als erfolgreich beurteilen, nennen als wichtigsten Erfolgsfaktor den Aufbau eines Beziehungsnetzwerkes, welches über die Marktpartner hinausgeht und nicht-marktliche Interessengruppen einschließt. Das Ziel dieses Forschungsprojektes ist es deshalb zu untersuchen, wie das rechtliche, politische, ökonomische und kulturelle Risiko einer Auslandsinvestition in Russland durch den Aufbau transnationaler Stakeholder-Netzwerke reduziert werden kann. Das **wissenschaftliche Ziel** ist die detaillierte Analyse der Risiken von Auslandsinvestitionen in Russland insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmungen sowie die Untersuchung von Netzwerkstrukturen zwischen ausländischen Investoren und deren sozio-politischen Interessengruppen. Das **praktische Ziel** besteht darin, aus dieser Analyse praktische Handlungsempfehlungen für Unternehmungen abzuleiten.

Methode

Die unterschiedlichen Forschungsfragen sollen durch einen Methodenmix von quantitativen und qualitativen Methoden der empirischen Sozialforschung beantwortet werden. Den **Untersuchungsgegenstand** bilden Vertreter deutscher Unternehmungen und deren mögliche Netzwerkakteure wie russische Regierungsinstitutionen, Verbände, Gewerkschaften, Medien, NGOs sowie weitere als bedeutsam erachtete Interessengruppen. **Untersuchungsräume** sind die wichtigsten Standorte deutscher Direktinvestitionen in Russland Moskau, St. Petersburg, Kaliningrad, Nižnyj Novgorod und Ekaterinburg.

Anwendungsbezug

Im Rahmen des Forschungsprojektes steht eine differenzierte Analyse von kleinen und mittelständischen Unternehmungen im Vordergrund. Diese sind aufgrund ihrer geringen Ressourcenausstattung häufig besonderen Risiken ausgesetzt. Die zu entwickelnden Hand-

lungsempfehlungen sollen deshalb vor allem dieser Gruppe von Unternehmungen dazu dienen, die unterschiedlichen Risiken einer Investition in Russland durch ein effektives Management von transnationalen Stakeholder-Netzwerken zu reduzieren.

Beantragte Mittel

2005	55.402,- €
2006	37.780,- €
2007	44.891,- €

9.4 Projekt F 04 (Kühlmann, Universität Bayreuth)

Thema:

Opportunismus als Beziehungsrisiko in transnationalen Unternehmen

Zielsetzung:

Die Zusammenarbeit in transnationalen Unternehmensnetzwerken unterliegt im besonderen Maße dem Risiko opportunistischen Handelns der Netzwerkpartner. Das Forschungsprojekt wendet sich auf der Frage zu, welche Opportunismusformen in transnationalen Netzwerken auftreten und wie sie bewältigt werden. Zudem ist zu klären, welche Theorieansätze zur Erklärung opportunistischen Handelns in Unternehmensnetzwerken heranzuziehen sind.

Ein spezifisches Forschungsinteresse gilt der kulturellen Einbettung opportunistischen Handelns. Zeichnen sich Netzwerke mit Partnern aus individualistischer (USA) bzw. kollektivistischer Landeskultur (Mexiko) gegenüber monokulturellen Netzwerken durch Besonderheiten im opportunistischen Handeln und der zur Bewältigung eingesetzten Maßnahmen aus?

Methode:

- Halbstandardisierte Leitfadeninterviews mit deutschen, mexikanischen und US-amerikanischen Netzwerkpartnern.
- Technik der „kritischen Ereignisse“ zur Vertiefung und Erhebung zentraler Vorkommnisse im Netzwerk.
- Entwicklung und Vorgabe von standardisierten Skalen zu den bei Netzwerkpartnern unterstellten Opportunismustendenzen.
- Erfassung wahrgenommener Netzwerkmerkmalen über die Struktur-Lage-Technik

Anwendungsbezug:

Das Forschungsprojekt sucht Ansatzpunkte für eine effektive Handhabung der Opportunismusproblematik zu überprüfen bzw. entwickeln. Der Bereich zu untersuchender Maßnahmen umfasst sowohl strukturelle, motivationale als auch relationale Ansätze. Über eine bessere Berücksichtigung der „dunklen Seite“ von Netzwerken sollen Unternehmen in die Lage versetzt werden, die Chancen von transnationalen Netzwerken auch auszuschöpfen.

Beantragte Mittel:

2005	48.370,- €
2006	59.215,- €
2007	34.060,- €

9.5 Projekt F 05 (Moosmüller, Universität München)**Thema**

Inpatriation. Risiken und Chancen informeller transnationaler Netzwerke

Zielsetzung

Inpatriates – Fach- und Führungskräfte ausländischer Tochter- und Partnergesellschaften, die für mehrere Monate (oder Jahre) ins Stammhaus geholt werden – spielen eine zunehmend wichtige Rolle bei den Internationalisierungsstrategien der Unternehmen. Nach der Rückkehr in die Auslandsgesellschaft sollen die ehemaligen Inpatriates als Kontaktpersonen, Mediatoren und change agents fungieren und helfen, den Wissenstransfer und die Kooperation mit dem Stammhaus zu effektivieren. Damit sie als Schlüsselpersonen im informellen transnationalen Netzwerk fungieren können, müssen drei interkulturelle Risikosituationen bewältigt werden: (1) die interkulturelle Situation der Inpatriates im Stammhaus und in Deutschland, (2) ihre Rückkehr in die Auslandsgesellschaft und (3) die Aufrechterhaltung des speziellen Kontaktes mit ihnen. Die Risikosituationen sollen analysiert, Handlungspotentiale identifiziert und Strategien zur Risikominderung bzw. -vermeidung erarbeitet werden.

Methode

Rolle und Funktion der (ehem.) Inpatriates im Netzwerk sowie ihre impliziten interkulturellen Wissensbestände werden mittels ethnographischer Methoden (Leitfadeninterviews, teilnehmende Beobachtung, emische Perspektive) untersucht. Befragt werden japanische und mexikanische Inpatriates in Deutschland, sowie nach Japan bzw. Mexiko zurückgekehrte ehemalige Inpatriates und deren jeweilige Partner im Stammhaus. Die deutsch-japanische und

deutsch-mexikanische Kooperation wird vergleichend untersucht und jeweils kontrastierend aus deutscher und japanischer bzw. mexikanischer Perspektive analysiert, wodurch eine genauere Abschätzung der interkulturellen Risikopotentiale ermöglicht wird.

Anwendungsbezug

Das Projekt soll KMUs helfen, die für den internationalen Geschäftserfolg notwendigen informellen transnationalen Netzwerke erfolgreich zu managen, Risiken zu minimieren und die an den kulturellen Schnittstellen entstehenden Probleme nachhaltig zu bewältigen. Dazu ist es wichtig herauszufinden, (1) wie die Auslandsgesellschaften bzw. die ehemaligen Inpatriates die Stammhausaktivitäten und die Kooperation mit dem Stammhaus einschätzen und (2) welche Erfahrungen in den Unternehmen bzgl. des interkulturellen Managements transnationaler Netzwerke vorhanden sind. Die im Projekt gewonnenen Erkenntnissen sollen so aufbereitet werden, dass sie in konkrete Entwicklungs- und Bildungsmaßnahmen für KMUs umgesetzt werden können.

Beantragte Mittel

2005	40.300 €
2006	48.200 €
2007	47.400 €

9.6 Projekt F06 (Spieß/Rosenstiel, Universität München)

Thema

Die Rolle der sozialen Unterstützung bei Auslandsentsendungen von Mitarbeitern in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMUs)

Zielsetzung

In diesem Projekt wird aus psychologischer Perspektive ein Beitrag zum Phänomen des „Transnationalen Netzwerkes“ geleistet. Dabei wird die Rolle der privaten Netzwerke, der Familien und der Freunde von Mitarbeitern in KMUs untersucht. Diese **privaten Netzwerke** stellen einen entscheidenden Faktor für das individuelle Risikomanagement dar. Das Projekt bietet die Chance, Netzwerke auch außerhalb der unmittelbaren Unternehmensnetzwerke zu analysieren. Unsere Fragestellung bezieht sich sowohl auf die Entstehung von privaten Netzwerken, die der sozialen Unterstützung dienen sowie auf deren Entwicklung und ihre besondere Dynamik. Auf der Basis der gewonnenen Erkenntnisse werden gezielt **Beratungs-, Trainings- und Personalentwicklungsmaßnahmen** zur sozialen Unterstützung

von Auslandsentsandten entwickelt und exemplarisch erprobt, um den Geschäftserfolg von KMUs zu sicherzustellen.

Methode

In leitfadengestützten Interviews mit Entsandten von KMUs wird das Problemfeld der sozialen Unterstützung und Netzwerkbildung bei einer Auslandsentsendung eruiert werden. Aus der Vorstudie und den Interviews wird im Sinne der **empirischen Sozialforschung** ein standardisiertes Befragungsinstrumentarium entwickelt, mit dem die **Untersuchungspersonen**, Mitarbeiter von KMUs, die ins Ausland gehen, zu drei Zeitpunkten befragt werden: Kurz vor einer Entsendung, während des Aufenthaltes und danach. **Untersuchungsräume** sind die Länder Singapur, Malaysia, Thailand und Indonesien, die zum Regionalverbund *Association of South East Asian Nations (ASEAN)* gehören.

Anwendungsbezug

Das Projekt trägt durch die Analyse der privaten Netzwerke der Mitarbeiter zum geschäftlichen Erfolg der KMUs im Ausland maßgeblich bei. Bisher sind die Mitarbeiter in KMUs besonders benachteiligt, da für sie nicht – wie in etlichen Großunternehmen – entsprechende Ressourcen zur Vorbereitung auf eine Auslandsentsendung sowie für die Betreuung vor Ort bereitgestellt werden können. In diesem Zusammenhang nimmt soziale Unterstützung eine kompensatorische Funktion ein, die sich sowohl auf den Geschäftserfolg als auch das subjektive Wohlbefinden des Entsandten äußerst positiv auswirkt. Der sozialen Unterstützung wird eine positive Wirkung bei der Stressbewältigung zugeschrieben; sie ist insbesondere wichtig für die Prävention, also die Vorbeugung von Krankheiten und trägt unmittelbar zum individuellen **Risikomanagement** bei. Nach Analyse der Bedeutung von privaten Netzwerken für das Gelingen von Auslandsentsendungen in KMUs werden geeignete **Strategien** und **Handlungsempfehlungen** für die Vermeidung persönlicher Risiken bei der zukünftigen Entsendung von Mitarbeitern abgeleitet.

Beantragte Mittel

2005	42.085,- €
2006	66.834,- €
2007	67.113,- €

9.7 Projekt F07 (Maier, Universität Bayreuth)

Thema

Kooperation, Netzwerkbildung und Vertrauen: Riskante Vorleistung oder Instrument der Risikominimierung? - Analyse und Bewertung transnationaler Netzwerke zwischen bayerischen KMU und Unternehmen in mittel- und osteuropäischen Ländern

Zielsetzung

Ziel der Untersuchung ist es, einen Beitrag zum besseren Verständnis der unternehmerischen Netzwerkbildung speziell zwischen bayerischen und osteuropäischen Unternehmen zu leisten. Im Vordergrund steht der Aspekt der Risikominimierung innerhalb dieser Netzwerke aber auch die Entstehung, Entwicklung und der Zusammenhalt in Netzwerken werden geprüft und mögliche Defizite und Problemfelder herausgearbeitet. ‚Best Practice‘-Beispiele und konkrete Fallbeispiele liefern Hinweise für Gestaltungsvorschläge an die Praxis.

Methodik

Methodenmix aus sekundärstatistischen Auswertungen und vorrangig qualitativen primär-analytischen Erhebungen in Form leitfadengestützter Interviews und Expertengespräche

Anwendungsbezug

Beitrag zur Unternehmens- und Politikberatung:

- Einschätzung der in den Transformationsländern tätigen Unternehmen über die Verlässlichkeit der dortigen Institutionen und Geschäftspartner als Anhaltspunkt für kooperationswillige Unternehmen; Grundlage für Erfahrungsaustausch.
- Hinweise für die bayerische Struktur- und Regionalpolitik in bezug auf die Spezifizierung künftiger Maßnahmen und Strategien z.B. im Zusammenhang mit der Förderung grenzüberschreitender Kooperationen.

Beantragte Mittel

2005	27.250,- €
2006	43.750,- €

10. Verwendete Literatur

Allaire, Y. & Firsirotu, M.E. (1984). Theories of organizational culture. *Organizational Studies*, 5, 195-197.

Apfelthaler, G. (1999). *Interkulturelles Management. Die Bewältigung kultureller Differenzen in der internationalen Unternehmenstätigkeit*. Wien.

Axelrod, R. (1984). *The evolution of cooperation*. New York.

Backhaus, K., Büschken, J. & Voeth, M. (2000). *Internationales Marketing* (3. Aufl.). Stuttgart.

Baker, W.E. & Faulkner, R. R. (2004). Social networks and loss of capital. *Social Networks*, 26, 91 – 111.

Balling, R. (1997). *Kooperation*. Frankfurt am Main.

Barringer, B.R. & Harrison, J.S. (2000). Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships. *Journal of Management*, 26, 367-403.

Barsauskas, P. & Schafir, S. (2003). *Internationales Management. Managementwissen für Studium und Praxis*. München.

Bleeke, J. & Ernst, D. (1993). The way to win in cross-border alliances. In J. Bleeke & D. Ernst (Eds.), *Collaborating to compete: Using strategic alliances and acquisitions in the global marketplace* (pp.17-34). New York.

Castells, M. (1998). *The rise of the network society*. Malden.

Chen, C. C., Chen, X. & Meindl, J. R. (1998). How can cooperation be fostered? The cultural effects of individualism – collectivism. *Academy of Management Review*, 23, 285-304.

Cohen, R. (1997). *Global Diasporas. An introduction*. London.

Contractor, F.J. & Lorange, P. (1988). Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures. In F.J. Contractor & P. Lorange (Eds.), *Cooperative strategies in international business* (pp. 3-28). Lexington, MA.

Coviello, N. & Munro, H. (1997). Network Relationship and the Internationalisation process of Small Software Firms. *International Business Review*, 6, 361-386.

- Das, T.K. & Rahman, N. (2001). Partner misbehaviour in strategic alliances: Guidelines for effective deterrence. *Journal of General Management*, 26, 43-70.
- Das, T.K. & Teng, B.-S. (2000). Instabilities of strategic alliances: An internal tension perspective. *Organization Science*, 11, 77-101.
- Das, T.K. & Teng, B.-S. (2002). Alliance constellations: A social exchange perspective. *Academy of Management Review*, 27, 445-456.
- Dunning, J.H. (1997). *Alliance capitalism and global business*. London.
- Earley, P.C. (1989). Social loafing and collectivism: A comparison of the United States and the People's Republic of China. *Administrative Science Quarterly*, 34, 565-581.
- Eden, H. (1997). Kleine und mittlere Unternehmen im Prozeß der Internationalisierung. In U. Krystek (Hrsg.), *Internationalisierung. Eine Herausforderung für den Mittelstand* (S. 43-86). Heidelberg.
- Eisenhardt, K.M. & Schoonhoven, C.B. (1996). Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social explanations in entrepreneurial firms. *Organization Science*, 7, 136-150.
- Fasse, F.-W. (1995). *Risk-Management im strategischen internationalen Marketing. Duisburger Betriebswirtschaftliche Schriften 11*. Hamburg.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston.
- Geertz, C. (1973). Thick description: Toward an interpretive theory of culture. In C. Geertz (Ed.), *The interpretation of cultures* (pp. 3-32). New York.
- Gulati, R. (1995). Social structure and alliance formation patterns: a longitudinal analysis. *Administrative Science Quarterly*, 40, 619-52.
- Haller, M. (1986). Risiko-Management – Eckpunkte eines integrierten Konzepts. In H. Jacob (Hrsg.), *Risiko-Management* (S. 7-43). Wiesbaden.
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Review*, 12, 83-103.
- Hansen, K. P. (1995). *Kultur und Kulturwissenschaft*. Tübingen.
- Hirsch-Kreinsen, H. (2002). Unternehmensnetzwerke – revisited. *Zeitschrift für Soziologie*, 31, 106-124.

Hofstede, G. (2001). *Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. München.

Jansen, D. (2000). Netzwerke und soziales Kapital. Methoden zur Analyse struktureller Einbettung. In J. Weyer (Hrsg.), *Soziale Netzwerke: Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung* (S. 35-62). München.

Jansen, D. (2002). Netzwerkansätze in der Organisationsforschung. In J. Allmendinger & T. Hinz (Hrsg.), *Organisationssoziologie. Sonderheft der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* (42) (S. 88-118). Wiesbaden.

Johanson, J. & Vahlne, J.-E. (1994). The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. In J. Johanson et al. (Eds.), *Internationalization, relationships, and networks*. (S. 50-62). Uppsala.

Johnson, J. L., Cullen, J. B., & Sakano, T. (1996). Opportunistic tendencies in IJVs with the Japanese: the effects of culture, shared decision making, and relationship age. *The International Executive*, 38, 79-94.

Johnson, J.L., Sakano, T., Cote, J.A., & Onzo, N. (1993). The exercise of interfirm power and its repercussions in U.S.-Japanese channel relationships. *Journal of Marketing*, 57, 1-10.

Klose, S. (1996). *Asset-Management von Länderrisiken*. Münster.

Knoke, D. (2001). *Changing organizations: Business networks in the new political economy*. Boulder, CO.

Köhler, H.-D. (1999). Auf dem Weg zum Netzwerkunternehmen? Anmerkungen zu einem problematischen Konzept am Beispiel der deutschen Automobilkonzerne. In J. Sydow und C. Wirth (Hrsg), *Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmensnetzwerken* (S. 365-381). München.

Kotkin, J. (1996). *Stämme der Macht. Der Erfolg weltweiter Clans in Wirtschaft und Politik*. Hamburg.

Kühlmann, T.M. (1999). Zulieferer, Partner, Konkurrent: Drei Rollen der Arbeitspsychologie aus der Sicht der Betriebswirtschaftslehre. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 53, 44-49.

- Kutschker, M. & Schmid, S. (2002). *Internationales Management*. München.
- Lee, D.-J. (1998). Developing international strategic alliances between exporters and importers: The case of the Australian exporters. *International Journal of Research in Marketing*, 15, 335-348.
- Lück, W. (2000). Managementrisiken. In D. Dörner, P. Horváth & H. Kagermann (Hrsg.), *Praxis des Risikomanagements: Grundlagen, Kategorien, branchenspezifische und strukturelle Aspekte* (S. 311-343). Stuttgart.
- Medick, H. (1984). Missionare im Ruderboot? Ethnologische Erkenntnisweisen als Herausforderung an die Sozialgeschichte. Wiederabdruck in A. Lüdtke (Hrsg.), *Alltagsgeschichte. Zur Rekonstruktion historischer Erfahrungen und Lebensweisen* (S. 48-84). Frankfurt am Main.
- Mitchell, K. (2000). Networks of Ethnicity. In E. Sheppard & T. Barnes (Eds.), *A companion to economic geography* (pp. 377-391). Oxford.
- Parkhe, A. (1993). Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of Management Journal*, 36, 794-828.
- Perlitz, M. (2000). *Internationales Management* (4. Aufl.). Stuttgart.
- Pfeffer, J. & Salancik, G.R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York.
- Podolny, J.M. & Page, K.L. (1998). Network forms of organization. *Annual Review of Sociology*, 24, 57-76.
- Röhrle, B. (1994): *Soziale Netzwerke und soziale Unterstützung*. Weinheim.
- Sauerwein, E. & Thurner, M. (1998). Der Risiko-Management-Prozeß im Überblick. In H.H. Hinterhuber, E. Sauerwein & C. Fohler-Norek (Hrsg.), *Betriebliches Risikomanagement* (S. 19-39). Wien.
- Scharrer, J. (2000). *Internationalisierung und Länderselektion. Eine empirische Analyse mittelständischer Unternehmen in Bayern*. *Wirtschaft & Raum Band 7*. München.
- Sydow, J. (1992). *Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation*. Wiesbaden.
- Sydow, J. (Hrsg.). (1999). *Management von Netzwerkorganisationen*. Wiesbaden: Gabler.

Sydow, J. (2001). Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung. In J. Sydow (Hrsg.), *Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der Managementforschung* (2. Aufl.) (S. 293-339). Wiesbaden.

Todeva, E. & Knoke, D. (2002). Strategische Allianzen und Sozialkapital von Unternehmen. In J. Allmendinger & T. Hinz (Hrsg.), *Organisationssoziologie. Sonderheft der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* (42) (S. 345-380). Wiesbaden.

Harry C. & Triandis, H.C. (1990). Cross-cultural studies of individualism and collectivism. In J. J. Berman (Ed.), *Nebraska symposium on motivation* (pp. 41-133). Lincoln.

Triandis, H.C. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder.

Trompenaars, F. (1993). *Handbuch globales Management. Wie man kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht*. Düsseldorf.

UNCTAD (2000). *World investment report 2000. Cross-border mergers and acquisitions and development*. New York.

Wagner, J.A. III (1995). Studies of individualism-collectivism: Effects on cooperation in groups. *Academy of Management Journal*, 38, 152-172.

Weyer, J. (2000). Einleitung. Zum Stand der Netzwerkforschung in den Sozialwissenschaften. In J. Weyer (Hrsg.), *Soziale Netzwerke. Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung* (S.1-34). München.

Williamson, O.E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York:

Williamson, O.E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York.

Winkler, I. (2004). *Personale Führung in Netzwerken kleiner und mittlerer Unternehmen*. München.

Wolff, B. & Neuburger, R. (1995). Zur theoretischen Begründung von Netzwerken aus der Sicht der Neuen Institutionenökonomik. In D. Jansen & K. Schubert (Hrsg.), *Netzwerke und Politikproduktion. Konzepte – Methoden – Perspektiven* (S. 74-94). Marburg.

Yeung, H. W.-C. (1998). Transnational economic synergy and business networks: The case of two-way investment between Malaysia and Singapore. *Regional Studies*, 8, 687-706.

Zanger, C. (2002). Kompetenzen in KMU-Netzwerken. In U. Füglistaller, H.-J. Pleitner, T. Volery & W. Weber (Hrsg.), *Umbruch der Welt: KMU vor Höhenflug oder Absturz?* (S. 427-443). St. Gallen.