

Selbstorganisation im Dschungel der Weltmärkte: Der Mittelstand spinnt Unternehmensnetzwerke

Torsten M. Kühlmann

Abstract:

Fast alle Global Player sind Großunternehmen und Konzerne. Mittelständler scheuen oft den Weg in die Internationalisierung, verspüren aber einen wachsenden Druck, in anderen Ländern ‚vor Ort‘ sein zu müssen. Hier hilft nur Eines: Ressourcen und Kompetenzen bündeln, Netzwerke bilden. Die Kooperation im Netzwerk schafft eine besondere Form von Kapital - das Sozialkapital.

Weltweit nimmt der Austausch von Gütern, Kapital, Ideen und Personen über nationale Grenzen hinweg stetig zu. Unternehmen aller Größenordnungen fördern diesen Trend - teils angezogen durch die Absatzchancen, die zusammenwachsende nationale Märkte versprechen, teils getrieben vom intensiven Wettbewerb durch ausländische Konkurrenten auf den angestammten Märkten. Verglichen mit den Großunternehmen hinkt der Mittelstand diesem Trend deutlich hinterher. Zwar eroberte eine Reihe mittelständischer Unternehmen - weithin unbemerkt von der breiten Öffentlichkeit -, mit ihren Produkten eine international führende Wettbewerbsposition, doch diese „hidden champions“ sind nicht repräsentativ für die Gesamtheit mittelständischer Unternehmen. Die Gründe für den Rückstand liegen in einer Reihe mittelstandstypischer Engpässe:

Knappe Eigenkapitalausstattung,
Schwierige Kreditaufnahme für internationale Aktivitäten,
Fehlen international erfahrener Mitarbeiter/Führungskräfte,
Informationsdefizite zu ausländischen Märkten,
Schwach ausgeprägte Unternehmensplanung, dafür aber
starker Wille zum Erhalt unternehmerischer Unabhängigkeit.

Angesichts dieser Hindernisse ist es für viele Mittelständler kaum möglich, „im Alleingang“ vom bloßen Export zum Aufbau ausländischer Tochterunternehmen voranzuschreiten. Dieser Rückstand ist besonders bedenklich angesichts der großen Bedeutung, die mittlere Unternehmen für die deutsche und europäische Wirtschaft haben. Neuere empirische Studien zeigen jedoch, dass mittelständische Unternehmen zunehmend die oben genannten Engpässe überwinden, indem sie ihre Internationalisierung durch netzwerkartige Unternehmenskooperationen vorantreiben.

Die Alternative des Mittelstands zum Konzern: Unternehmensnetzwerke

Unternehmensnetzwerke sind zwischen dem Einzelexport und der Gründung bzw. dem Erwerb von Auslandsgesellschaften angesiedelt (vgl. Abb. 1). In Unternehmensnetzwerken kooperieren rechtlich selbständige, aber wirtschaftlich partiell voneinander abhängige Unternehmen miteinander und vereinbaren dafür gemeinsame Spielregeln. Netzwerke sind zugleich Bedingung, Medium und Konsequenz von Kooperation. Sie zeichnen sich gegenüber anderen Organisationsformen durch einen eigenen ‚Ehrencodex‘ aus.

Einer für Alle, Alle für Einen

Unternehmen, die Teil eines Netzwerks sind, haben dennoch eigene Ziele und befinden sich vielleicht sogar in Konkurrenz miteinander. Vertrauensvolle Beziehungen

zwischen den Netzwerkmitgliedern sind das zentrale Bestimmungsmerkmal, das A und O von Netzwerken. Vertrauen bedeutet, dass die Partner fähig und willens sind, die Interessen Aller in der Kooperation anzuerkennen und zu wahren. Die Ziele der einzelnen Partner sind nur erreichbar, wenn die Interessen aller kooperierenden Netzwerkteilnehmer berücksichtigt werden.

Hier muss die Überzeugung der Partner greifen, dass die Ziele des Netzwerks höher zu veranschlagen sind und verlangen, dass sich die Einzelunternehmen an gemeinschaftlichen Zielen orientieren (Zielkongruenz).

Obgleich die Partner nur unvollständig über Handlungskompetenz und -absichten der übrigen Netzwerkmitglieder informiert sind, setzen sie sich freiwillig über das Risiko einer möglichen Fehlentscheidung hinweg. Die Beteiligten verzichten dabei aber auf Verträge als Absicherungsmechanismus und versprechen die Interessen der anderen Netzwerkpartner bei den eigenen Entscheidungen zu respektieren und nicht opportunistisch zu handeln (Selbstverpflichtung). Sie erbringen sogar Vorleistungen, die opportunistisch ausgenutzt werden könnten und die sich nur bei Weiterbestehen des Netzwerkes rechnen. Derartige Vorleistungen können materieller oder immaterieller Natur sein: Kredite, Rabatte, Bereitstellen von Personen, Know-how, Investition in Produktionsanlagen.

Gebunden und doch frei

Netzwerke sind auf Dauer angelegt, ohne den Zeitraum genau zu bestimmen. Viele der oben genannten Netzwerkqualitäten bilden sich erst durch häufige Zusammenarbeit der Netzwerkunternehmen aus.

Rechtlich bleiben Netzwerkunternehmen selbständig, die wirtschaftliche Abhängigkeit beschränkt sich auf bestimmte Kooperationsbereiche wie Forschung und Entwicklung oder Einkauf. Alle können das Netzwerk auch wieder verlassen.

Gegen eine Verletzung der Kooperationsregeln sind die rechtlichen Sanktionsmöglichkeiten beschränkt. Intern droht jedoch der Ausschluss aus dem Netzwerk, wenn der ‚Ehrencodex‘ verletzt wird. Für das ausgeschlossene Unternehmen bedeutet dies ein höheres wirtschaftliches Risiko und einen Imageverlust.

Im Netzwerk ist die Zusammenarbeit stets eine Gratwanderung zwischen gegenseitiger wirtschaftlicher Abhängigkeit und unternehmerischer Freiheit. Dabei gilt: Wer sich selbst verpflichtet erwartet gleiches von den Partnern. Die lockere Koppelung sichert das Netzwerk ab, damit es beim Ausfall eines Unternehmens nicht insgesamt gefährdet ist.

Das spezifische Kapital eines Netzwerks: Sozialkapital

Mit dem Eintritt eines Unternehmens in ein Netzwerk entsteht eine spezifische Kapitalform – das Sozialkapital. Sozialkapital ist eine Ressource, die das Unternehmen ähnlich wie „Sachkapital“ (Maschinen, Gebäude) oder „Humankapital“ (Ausbildung und Engagement der Mitarbeiter) nutzt, um im Wettbewerb zu bestehen. Sozialkapital basiert auf dem Beziehungsnetzwerk, das ein Unternehmen zu anderen Unternehmen unterhält. Es äußert sich in verschiedener Form, etwa als Wissensaustausch, Hilfeleistung oder als wechselseitige Anregung zu neuen Ideen. Wie andere Spielarten des Kapitals auch, ist Sozialkapital produktiv, denn damit lassen sich Unternehmensziele viel besser verwirklichen. Die Bildung von Sozialkapital erfordert eine Investition, zum Beispiel Zeitaufwand für den Kontaktaufbau. Dafür ist es vielfach verwertbar (beispielsweise zur Förderung von Innovationen) und kann in andere Kapitalarten umgewandelt werden. Lernen im Netzwerk steigert das Sozialkapital und wertet gleichzeitig das Humankapital auf, weil die Erfahrungen der Mitarbeiter

zunehmen. Sozialkapital braucht aber auch ständige Pflege, weil es auf Beziehungen basiert.

Im Gegensatz zu den anderen Kapitalarten ist Sozialkapital nicht Privateigentum eines einzelnen Unternehmens, sondern kollektives Eigentum des Netzwerks. Demzufolge ist Sozialkapital auch unveräußerlich. Mit der Auflösung eines Netzwerks verschwindet auch das in ihm angesammelte Sozialkapital. Die spannende Frage für Wissenschaftler lautet: Was fördert oder gefährdet das Sozialkapital im Unternehmensnetzwerk?

Was bringen Unternehmensnetzwerke?

Zahlreiche ausländische Märkte wehren sich mit Eintrittsbarrieren gegen internationale Wettbewerber. Erfahrene Partnerunternehmen, die schon auf ausländischen Märkten tätig sind, erleichtern durch ihre Kenntnisse und Kontakte den Markteintritt. Dieser Zeitgewinn kann je nach Branche und Region erheblich sein. „Alte Hasen“ dienen als Lehrer und Berater für die Newcomer auf dem lokalen Markt. Eine Expansion auf internationale Märkte kann auch ein Großunternehmen überfordern. Dagegen kann das Netzwerk flexibler agieren; ihm fehlt die hierarchische und oft starre Entscheidungsstruktur großer Konzerne. Die Arbeitsteilung in einem Netzwerk ermöglicht dem einzelnen Unternehmen, sich auf seine Kerngebiete zu konzentrieren und sich damit einen Wettbewerbsvorteil zu sichern. So liegt es gerade zu Beginn von Internationalisierungsprozessen nahe, mangels eigener Marktkenntnis die Aktivitäten auf einem ausländischen Markt lokalen Vertriebsgesellschaften zu übertragen. Know-how und verteiltes Wissen entstehen im Netzwerk und stehen damit dann allen Netzwerkpartnern zur Verfügung. Die Partner sind mit dem gemeinsamen Wissen in der Lage, sich neue Märkte zu erobern oder sich quasi als Monopolträger auf einem speziellen Auslandsmarkt zu etablieren. Ein Netzwerk erlaubt den Partnern, neben Einzel- und Vorprodukten auch ganze Systemlösungen anzubieten oder seine Angebotspalette um Dienstleistungen zu ergänzen (z. B. Logistik- oder Wartungsleistungen).

Das Netzwerk reduziert deutlich den mit der Internationalisierung verbundenen Kostenaufwand: Einsparungsmöglichkeiten ergeben sich etwa aus gemeinsam genutzten Gebäuden, Verwaltungseinrichtungen, Vertriebsmannschaften, Transportkapazitäten und Lieferquellen.

Kein Patentrezept

Nun sollten Unternehmensnetzwerke und der Aufbau von Sozialkapital nicht als Patentrezept missverstanden werden. Vielmehr wohnen Unternehmensnetzwerken eine Reihe von Risiken inne, die sowohl den Fortbestand einzelner Netzwerkunternehmen als auch des Netzwerkes als Ganzes bedrohen können.

Hohe Kosten für die Anbahnung, Abwicklung und Kontrolle von Netzwerkaktivitäten können die Liquidität eines Partnerunternehmens schwächen. Die Übertragung von Funktionen an Netzwerkpartner schränkt zentrale Unternehmenskompetenzen ein. Unternehmerische Entscheidungen fallen zwischen Autonomie und Abhängigkeit, zwischen Wettbewerb und Kooperation, zwischen Vertrauen und Kontrolle. Werden Betriebsgeheimnisse unbeabsichtigt weitergegeben, gerät die Wettbewerbsfähigkeit in Gefahr. Im Netzwerk sind Spannungen vorprogrammiert, mit denen die Partner umgehen lernen müssen. Wie behandeln die Partner in transnationalen Netzwerken kulturelle Unterschiede? Fehlt das Verständnis für die Denkweise des Anderen, wird ein Netzwerk nicht gut oder gar nicht funktionieren.

Netzwerkbeziehungen managen

Die Risiken verdeutlichen, dass Netzwerke „gemanagt“ werden müssen, um die Vorteile dieser Organisationsform zur Geltung zu bringen.

Ohne ein Netzwerkmanagement bliebe das Geflecht der beteiligten Unternehmen als Ganzes handlungsunfähig. Die Prozesse in den Unternehmen und die Praktiken der Mitarbeiter müssen ihre individuelle Eigendynamik und Freiheit den im Netzwerk geltenden Regeln anpassen und gegebenenfalls auch unterordnen.

Dem Managementbegriff liegen hierbei allerdings nicht die klassisch-betriebswirtschaftlichen Allmachtsphantasien zur zeitlich abgegrenzten, vorausplanbaren und zielgenauen Steuerung des Netzwerkgeschehens zugrunde. Das Netzwerkmanagement bewegt sich zwischen geplantem Wandel und ungesteuerter Evolution. Angesichts der Komplexität und Dynamik von Netzwerkbeziehungen ist mit unbeabsichtigten Handlungsfolgen, Entwicklungsbrüchen und Widerständen immer zu rechnen.

Für das Management von Unternehmensnetzwerken lassen sich vier große Aufgabenbereiche identifizieren (vgl. Abb. 2).

- **Auswahl** der Netzwerkpartner

Wer sind die geeigneten Netzwerkpartner? Für die Auswahl ist wichtig, dass die potenziellen Partner in ihrem Leistungsspektrum und ihren Unternehmenszielen zueinander passen. Dazu gehört auch die Beurteilung der Mitarbeiter, die in den einzelnen Partnerunternehmen für die Netzwerkkontakte verantwortlich sein sollen.

- **Arbeitsteilung**

Welcher Partner übernimmt welche Aufgabe im Netzwerk? Zuständigkeiten und Ressourcen müssen auf die beteiligten Unternehmen verteilt werden. Der Maßstab dafür sind die jeweiligen Stärken bzw. Wettbewerbsvorteile der einzelnen Partner.

- **Festlegen der (Spiel-)Regeln**

Die Partner legen für ihre Zusammenarbeit Regeln fest, die alle akzeptieren und durchsetzbar sind. Beispielsweise wird vereinbart, auf welchen Feldern Kooperationspartner miteinander in Wettbewerb treten dürfen, wie mit Zielkonflikten umzugehen ist, welche Mechanismen das Wohlverhalten der Partner kontrollieren können, welche Verhaltensregeln für die Mitarbeiter gelten, wie formell die Beziehungen im Netzwerk zu gestalten sind und wo den Partnern Entscheidungsfreiräume zugestanden werden.

- **Erfolgskontrolle**

Was bringt das Netzwerk? Welche Kosten und Erträge entstehen durch die Netzwerkkooperation – sowohl bei den einzelnen Partnerunternehmen als auch im Netzwerk insgesamt. Betroffen sind nicht zuletzt die Aufgaben des Netzwerkmanagements: Auswahl - Arbeitsteilung - Steuerung der Zusammenarbeit. Gerade hierbei entstehen viele spannende Fragen: Welche Kriterien zur Wahl von Partnerunternehmen bewähren sich? Welche Vor- und Nachteile gehen mit der Integration ausländischer Unternehmen in das Netzwerk einher? Wie werden die (Spiel-)Regeln der Netzwerkkooperation praktiziert?

Selbstregulierendes System

Netzwerkmanagement bedeutet Selbstmanagement im Netzwerk und keine von „außen“ betriebene Fremdsteuerung. Die Mitglieder vereinbaren und kontrollieren eigenständig die (Spiel-)Regeln der Kooperation. Bei veränderten Umfeldbedingungen entwickeln die Beteiligten in einem selbstorganisierten Prozess ihr Regelsystem wei-

ter. Die verbreitete Ansicht, dass Netzwerke auf hierarchische Strukturen und Machtasymmetrien zugunsten eines gleichberechtigten Aushandelns verzichten, trifft nur teilweise zu. Insbesondere bei unterschiedlich großen Netzwerkunternehmen übernehmen die größeren Mitglieder mehr Managementaufgaben und beeinflussen die Netzwerkkooperation stärker als die kleineren Partner. Es bildet sich eine „Netzwerkführerschaft“ heraus.

Das alltägliche Netzwerkmanagement benötigt Managementkapazitäten, entweder in einzelnen Netzwerkunternehmen oder im Netzwerk, das dann zur Wahrnehmung der Aufgaben des Netzwerkmanagements besondere Stellen oder Abteilungen schafft. Ob das Netzwerkmanagement in den einzelnen Unternehmen „neben“ den anderen Aufgaben der Unternehmensführung wahrgenommen wird oder in Organisationseinheiten zentralisiert oder institutionalisiert ist, hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab: Zahl und Größe der Netzwerkunternehmen, Erfahrungen im Netzwerkmanagement, Art der Netzwerkbeziehungen und ihr Gewicht für die einzelnen Unternehmen ... Netzwerke mittlerer Unternehmen entscheiden sich oft gegen ein institutionalisiertes Netzwerkmanagement, greifen aber stärker auf externe Expertise zurück als Kooperationen großer Unternehmen.

Ein Netzwerk für's Netzwerk

Unternehmensnetzwerke gelten als ideale Organisationsform zur Internationalisierung mittelständischer Unternehmen. Trotzdem ist die Vernetzung auch mit Risiken behaftet, die spezifische Aufgaben der Steuerung im Netzwerk begründen und damit ein Netzwerkmanagement verlangen. Angesichts eines häufigen Scheiterns von Netzwerken stellt sich die Frage, wie ihr Selbstmanagement verbessert werden kann. Hier liegt die künftige Herausforderung für eine anwendungsorientierte Netzwerkforschung. Die Komplexität des Netzwerkphänomens erfordert sowohl einen disziplinübergreifenden Zugang zum Forschungsgegenstand als auch die Anwendung vielfältiger Untersuchungsmethoden. Als Organisationsform zur multidisziplinären und multimethodischen Beantwortung der genannten Forschungsfragen bietet sich wiederum an: Ein Netzwerk!

Prof. Dr. Torsten M. Kühlmann (geb. 1952) leitet den Lehrstuhl für Personalwesen und Führungslehre an der Universität Bayreuth. Er beteiligte sich am Forschungsverbund Area-Studies (forarea) mit mehreren Projekten.

Seine Forschungsschwerpunkte sind internationales Personalmanagement, Unternehmertum und internationale Unternehmenskooperationen.