

2. Make, Buy & Cooperate: Die Alternativen

Dass in Netzwerken produziert wird, gilt heute in der Automobilindustrie mehr oder weniger als selbstverständlich. Dennoch wird diese Organisationsform ökonomischer Aktivitäten die bekannten Alternativen – Markt und Unternehmung – niemals vollständig ersetzen. Gerade auch Automobilhersteller werden ihre Organisationen wohl weiter ‚verschlanken‘, nicht zuletzt durch Auslagerung betrieblicher Funktionen in Netzwerke, bleiben dabei aber Unternehmungen. Zudem werden sie immer auf die Beschaffung von Leistungen auf Faktormärkten – auch und gerade jenseits bestehender Netzwerke – angewiesen sein. Das Management muss sich daher mit Fragen der Steuerung innerhalb von Unternehmungen, der Betätigung auf verschiedenen Märkten und der Gestaltung von Kooperationen in Partnerschaften und Netzwerken gleichermaßen befassen und insbesondere die Kombinationsmöglichkeiten in diesem Repertoire von Hierarchie, Markt und Netzwerk verstehen.

Der verbreitete Wandel in der Organisation von Wertschöpfung lässt sich insofern nicht als bloße Substitution von der Produktion in Unternehmungen durch eine Produktion in Unternehmungsnetzwerken beschreiben; allerdings auch nicht als Substitution einer Beschaffung auf Märkten durch eine Beschaffung im Netzwerk. Vielmehr sehen wir das entscheidende Moment des Auffassungswandels von Produktion darin, dass alle drei Organisationsformen ökonomischer Aktivitäten zunächst einmal prinzipiell gleichberechtigt vom Management in Betracht gezogen werden. Diese Sichtweise ist auch alles andere als überraschend, werden doch mit der Koordination durch Markt, Netzwerk und Unternehmung jeweils spezifische ökonomische Vorteile verbunden. Dabei reicht allerdings ein einfaches, auf Kostenvergleiche abstellendes ökonomisches Kalkül nicht mehr aus, um die ‚optimale‘ Organisation der Wertschöpfung zu bestimmen. Stattdessen geht es zusätzlich um leistungsbezogene und insbesondere auch strategische Aspekte der Externalisierung (*outsourcing*) oder Internalisierung (*insourcing*) ökonomischer Aktivitäten und um deren Legitimität. Ein verstärkt reflexives Management stellt auf die Berücksichtigung dieser Komplexität ab, sowohl was die Zahl prinzipiell in Frage kommender organisatorischer Alternativen als auch die qualitativ-strategische Dimension und Legitimität von ‚Kalkülen‘ angeht.

2.1 Die klassischen Alternativen: Markt und Unternehmung

Der **Markt** ist – im Modell der vollkommenen Konkurrenz und damit idealtypisch – durch gleichberechtigte Akteure gekennzeichnet und setzt bei der Koordination auf Wettbewerb, Eigeninteresse und Selbstregulation durch den Preismechanismus. Obwohl typisch für den Fremdleistungsbezug, ist die Marktform mit ihren diskreten, inhaltlich nicht miteinander in Beziehungen stehenden Transaktionen für die Beschaffung von Wissen und das Hervorbringen von Innovationen eher ungeeignet (vgl. *Powell 1990*). Je mehr die Marktform in der Wirklichkeit allerdings von diesem idealtypischen Modell abweicht, desto eher kann sie die Übertragung von Wissen zwischen Unternehmungen ermöglichen und damit die Entwick-

lung von Innovativem unterstützen. Reale Marktstrukturen sind dabei im Wesentlichen das Ergebnis emergenter Prozesse und nicht bewusster Planung. In deren Folge entsteht eine „spontane Ordnung“ (Hayek 1972), die weitere Austauschprozesse orientiert, allerdings durch eine gewisse Flüchtigkeit der Beziehungen gekennzeichnet ist. Gleichwohl sind reale Märkte nicht bloß durch diskrete Transaktionen, sondern auch durch länger anhaltende Geschäftsbeziehungen (z.B. im Fall des Wiederholungskaufs bei demselben Lieferanten) gekennzeichnet. Märkte sind zudem ohne ihre Einbettung in die aktuelle Austauschprozesse überdauernden Institutionen, zum Beispiel ein die Verfügungsrechte und den Wettbewerb sicherndes Regelwerk, sowie ohne eine größere politisch-kulturelle „Architektur“ (Fligstein 2001) nicht denkbar.

Die **Unternehmung** ist im Kern durch eine hierarchische Koordination und – damit einhergehend – durch eine prinzipielle Asymmetrie der Machtverteilung gekennzeichnet: Der hierarchisch Vorgesetzte kann den Untergebenen Weisung erteilen. Die Unternehmung gilt zudem als Ergebnis bewusst geplanter Organisation und ist durch eine gewisse Dauerhaftigkeit der Sozialbeziehungen geprägt (vgl. Blau 1964). Anders als im Markt stehen hier nicht die isolierten, über den Preismechanismus ex post koordinierten (Beschaffungs-)Entscheidungen der Marktteilnehmer im Vordergrund. Vielmehr erfolgt die Koordination ex ante mittels organisatorischer Regeln sowie durch mehr oder weniger organisationsspezifische, die Kultur einer Unternehmung prägende Normen. Das Pendant zum Preismechanismus des Marktes ist und bleibt in der Unternehmung allerdings die autoritative Weisung. Obwohl die Unternehmung realiter über eine Vielzahl technokratischer und persönlicher Koordinationsinstrumente und damit über ein reichhaltiges Repertoire an Steuerungsmechanismen verfügt (vgl. Osterloh et al. 1999), kann die Wirksamkeit dieser Koordinationsinstrumente in letzter Konsequenz auf Hierarchie und damit die (Möglichkeit zur) Anweisung zurückgeführt werden.

Im Gegensatz zum Markt braucht in der Unternehmung die auszutauschende Leistung nicht vorab spezifiziert zu sein, vielmehr wird die durch Vertrag nur recht allgemein vorgeregeltete Arbeitsleistung im Prozess – eben durch Anweisung – spezifiziert. Entspricht die Leistung nicht den Erwartungen, wird in einer Aussprache die Stimme erhoben (*voice*); während es im Markt in diesem Fall zum Austritt (*exit*) der Tauschpartner kommt (vgl. Hirschman 1970). Praktische Ausprägungen der Hierarchieform sind neben der Unternehmung, einschließlich des Konzerns, beispielsweise auch öffentliche Betriebe und Verwaltungen. Die hierarchische Alternative tritt auch in Form der (mehrheitlichen) Unternehmungübernahme oder -fusion in Erscheinung. Diese stellt ab auf die Durchsetzung einer einheitlichen Leitung gegenüber der übernommenen, in den Konzernzusammenhang integrierten oder der verschmolzenen Unternehmung.

Reale Märkte und reale Hierarchien

Reale Märkte weichen – wie bereits angedeutet – von dem skizzierten idealen Modell, insbesondere durch die Existenz von längerfristigen Geschäftsbeziehungen deutlich ab. Statt durch eine unendliche Zahl von Lieferanten und/oder Kunden sind sie denn auch durch eine oftmals recht überschaubare Zahl und nur einen „unvollkommenen Wettbewerb“ (Robinson 1933) gekennzeichnet. Letzterer ersetzt in der Wirklichkeit oftmals oligopolistisch strukturierter Märkte – wie zum Beispiel in der Automobilindustrie – die mikroökonomische Mo-

dellwelt der vollkommenen Konkurrenz. Reale Märkte weisen zudem neben Lieferanten, Kunden und Wettbewerbern noch so genannte „Komplementoren“ (Brandenburger/Nalebuff 1996) auf, die aus Kunden- und/oder Lieferantensicht das Leistungsprogramm einer fokalen Unternehmung ergänzen (s. Abb. 2.1).

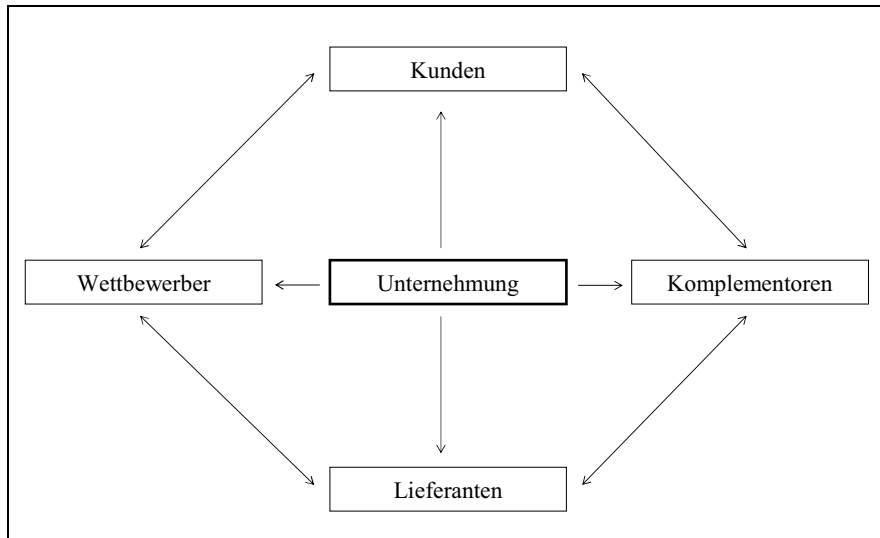


Abb. 2.1: Reale Märkte aus der Perspektive des Value Net-Ansatzes (Brandenburger/Nalebuff 1996, S. 30)

Von einem **Komplementor** wird dann gesprochen, wenn ein Kunde die Leistung eines Herstellers umso mehr schätzt, wenn sie zusammen mit der Sach- oder Dienstleistung einer anderen Unternehmung verfügbar ist oder ein Lieferant seine Leistungen nicht nur an den Hersteller, sondern auch an den Komplementor absetzen kann. Ein Beispiel für die erstgenannte Konstellation ist das bereits erwähnte, in Kooperation mit der *Deutschen Bahn* und *Avis* entwickelte Angebot, *ICE*-Reisenden am Zielbahnhof die Nutzung eines *smart* zu Sonderkonditionen zu ermöglichen; ein Beispiel für den zweiten Fall wäre ein Motorenwerk, das seine Motoren nicht nur an die *smart*-Endmontage in Hambach, sondern auch an andere Werke, zum Beispiel, wie ursprünglich angedacht, an Werke des Kooperationspartners *Mitsubishi* liefern kann. Gerade wenn die Leistung zwar komplementär, aber in technologischer und/oder marktlicher Hinsicht sehr verschieden ist, wird üblicherweise die Kooperation mit einem Komplementor gegenüber einer Eigenentwicklung oder Akquisition bevorzugt. Mit anderen Worten: Das Netzwerk wird in diesem Fall der Hierarchie vorgezogen (vgl. Richardson 1972).

Das Marktverhalten dieser – neben der fokalen Unternehmung – vier Akteursgruppen weicht signifikant vom mikroökonomischen Modell der vollkommenen Konkurrenz ab, und zwar in Abhängigkeit der vorhandenen Beziehungen und der konkreten Marktstrukturen. Michael Porter (1980) stellt in seinem durch industrieökonomische Überlegungen fundierten **marktbasierter Ansatz** (*market-based view*) fünf Strukturmerkmale (so genannte ‚Kräfte‘, S. 4) heraus, die die Intensität des Wettbewerbs – und damit die Attraktivität eines

bestimmten Marktes – entscheidend bestimmen. Ein Markt gilt demnach als umso attraktiver, je kleiner (1.) die Zahl der unmittelbaren Wettbewerber in dem Markt oder Marktsegment ist, je geringer (2.) aufgrund hoher Markteintrittsbarrieren die Gefahr des Eintritts neuer Wettbewerber in diesen Markt ist und je kleiner (3.) die Bedrohung durch Substitutionsprodukte ist. Der Markt ist zudem umso attraktiver, je größer die Zahl und geringer die Verhandlungsmacht (4.) der Lieferanten und (5.) der Kunden ist, weil eine fokale Unternehmung dann über eine entsprechende Marktmacht verfügt und „am Markt“ entsprechend niedrige Preise in der Beschaffung und hohe Preise im Absatz durchsetzen kann. Aus der Perspektive dieses marktbasierten Ansatzes besteht die alles entscheidende strategische Aufgabe einer Unternehmung bzw. seines Managements darin, mit der Bestimmung des Leistungsprogramms sowie der Absatzregion den richtigen Markt zu wählen und durch geeignete **Wettbewerbsstrategien** (z.B. Strategie der Kostenführerschaft oder der Differenzierung über andere Leistungsmerkmale) eine gewinnträchtige Position zu erreichen und zu verteidigen (vgl. Porter 1980 und 1985; ausführlicher dazu Müller-Stewens/Lechner 2003, S. 188 ff.). Noch realistischer allerdings wird die Vorstellung von Markt dann, wenn man die Bedeutung sozialer Beziehungen und Institutionen generell für Entstehung und Entwicklung anerkennt und Märkte zudem als „kulturelle Arenen“ begreift, in denen Ideen, Werte, Überzeugungen und Sichtweisen ihren nicht zu vernachlässigenden Beitrag zur Konstitution und Funktionsweise leisten (vgl. Fligstein 2001; Biggart/Delbridge 2004; Beckert et al. 2007). Genau dieser Tatbestand wird mit der Rede von der „sozialen Einbettung“ (Granovetter 1985) jedweder wirtschaftlicher Aktivitäten, eben auch der in und durch Märkte koordinierten, akzentuiert.

Reale Märkte enthalten im Vergleich zum Idealtyp des Marktes durch Konzentration, Machtasymmetrien und Verhaltensabstimmungen immer auch hierarchische Elemente. Umgekehrt umfassen Hierarchien in der Wirklichkeit, gerade auch im Fall modern organisierter Unternehmungen, häufig ebenso marktliche Elemente. Das geradezu schon klassische Beispiel hierfür ist die Schaffung einer Profit Center-Organisation innerhalb einer Unternehmung, bei der die einzelnen Center, die gegebenenfalls sogar rechtlich verselbständigt und insoweit Konzernunternehmen sind, erfolgsorientiert geführt werden und ihre Leistungen beim unternehmensinternen Ein- und Verkauf mit Marktpreisen verrechnen.

In realen Märkten und Unternehmungen, aber auch in Netzwerkk Kooperationen, stellt sich im Ergebnis dieser Überlegungen immer die Frage, welcher Koordinationsmechanismus in diesen mehr oder weniger **hybriden Organisationsformen** ökonomischer Aktivitäten der dominante ist. Reale Produktionsverhältnisse – wie jene bei der Produktion des *smart* – werden darüber hinaus noch weiter dadurch differenziert, dass Unternehmungen gleichzeitig auf Make (also Hierarchie), auf Buy (also Markt) und auf Cooperate (also Netzwerk) setzen. Mit Blick auf die Gleichzeitigkeit von Markt-, Netzwerk- und Hierarchieform ist daher auch von **pluralen Organisationsformen** die Rede (z.B. Bradach/Eccles 1989). Bei der Produktion des *smart* setzt das Management beispielsweise bei der Beschaffung von Türen auf die langfristige und intensive Zusammenarbeit mit Systempartnern (Cooperate). Daneben aber werden die Motoren des *smart* konzern- und damit unternehmensintern, nämlich vom *Daimler-Werk* in Berlin-Marienfelde, produziert (Make). Schließlich werden zahlreiche Hilfsmittel (z.B. Standardschrauben und Schmiermittel) über den Markt beschafft (Buy).

Markt- und Hierarchieversagen: Ansätze einer ökonomischen Analyse

Die Existenz von Unternehmungen impliziert in gewisser Weise das Versagen marktlicher Organisationsformen – und umgekehrt. Während die auf mikroökonomische Überlegungen aufsetzende Produktionstheorie *Gutenbergs* (1951/1983) die wirtschaftliche Überlegenheit der hierarchischen Organisation von Aktivitäten unter dem Dach einer Unternehmung – und damit Marktversagen – im Wesentlichen mit den auf Skalenerträge zurückgehenden **Produktionskostenvorteilen** begründet, stellen neuere, so genannte institutionenökonomische Ansätze auf Transaktions- beziehungsweise **Koordinationskostenvorteile** der Hierarchie gegenüber dem Markt unter jeweils bestimmten Bedingungen ab (vgl. *Williamson* 1985; *Picot* 1991; *Jost* 2001). Zu solchen Bedingungen sind insbesondere so genannte hohe transaktionsspezifische Investitionen zu rechnen. Diese sind außerhalb der Geschäftsbeziehung wertlos, führen aber innerhalb der jeweiligen Geschäftsbeziehung zu erheblichen Rationalisierungseffekten und einer – im Extremfall – monopolartigen Austauschsituation. Systemlieferanten müssen zum Beispiel in der Regel derartige Investitionen in Anlagen und Betriebsstätten, aber auch in die Ausbildung des Personals tätigen, um einen Automobilhersteller mit einer bestimmten Sach- oder Dienstleistung versorgen zu können. Haben Lieferanten derartige Investitionen getätigt, müssen sie sich davor schützen, dass der Hersteller seine Quasi-Monopolstellung opportunistisch ausnutzt. Weil genau dieses Verhalten von institutionenökonomischen Ansätzen unterstellt wird, entstehen Koordinationskosten, etwa in Form von notwendig werdenden Kontrollen oder zu vereinbarenden Sanktionen.

Diesen beiden auf Kostenargumenten fußenden Begründungen der Existenz von Unternehmungen stellen ressourcenorientierte Ansätze Überlegungen entgegen, die genereller auf **wertgenerierende Faktoren** abzielen, wobei der Wert immer als Differenz zwischen Kosten und Nutzen (z.B. Erlösen) bestimmt ist. Diese Faktoren werden zum einen in der unter dem (hierarchischen) Dach der Unternehmung administrierten Ressourcenkombination erkannt, zum anderen aber auch – und das in zunehmendem Maße – in den Beziehungen, die diese Unternehmungen zu Lieferanten, Kunden, Komplementoren oder sogar Wettbewerbern entwickeln.

2.2 Die strategische Überlegenheit der Unternehmung: Eine ressourcenbasierte Sicht

Vieles spricht dafür, dass trotz der zunehmenden Verbreitung hybrider beziehungsweise pluraler Koordinationsformen im Allgemeinen und einer Produktion im Netzwerk im Besonderen die Unternehmung als zentrale Organisationsform ökonomischer Aktivitäten erhalten bleibt. Besonders deutlich werden die ökonomischen Vorteile dieser Form vom **ressourcenbasierten Ansatz** (*resource-based view*) herausgestellt, der die Lehre und die Praxis des strategischen Managements schon seit einigen Jahren dominiert (vgl. schon *Wernerfelt* 1984; *Barney* 1991; aktueller z.B. die Schwerpunktheftes des *Strategic Management Journal* vom Oktober 2003, von der *Management Revue* vom April 2004 sowie von *Organization Studies* vom August/September 2008; für eine Anwendung auf die Automobilzulieferindustrie z.B. *Gaitanides* 1997). Entstanden als Reaktion auf die Einseitigkeit des industrieökonomischen (bzw. marktbasierenden) Ansatzes, der – wie oben gezeigt – die Profitabilität von Unternehmungen aus den Marktstrukturen erklärt, stellt der ressourcenbasierte Ansatz die

internen Ressourcen und Kompetenzen als mögliche Quelle dauerhaft verteidigungsfähiger Wettbewerbsvorteile heraus (vgl. für einen Überblick zu *Knyphausen* 1993; *Rasche* 1994; *Freiling* 2001; *Duschek* 2002, S. 48 ff.). Die Unternehmung wird entsprechend als ein durch Hierarchie koordiniertes Bündel von Ressourcen begriffen, wobei der Begriff der Ressource sehr weit gefasst wird. Dazu zählen neben materiellen (bzw. tangiblen) Ressourcen auch sämtliche immateriellen (bzw. intangiblen) Ressourcen und – als eine Art Meta-Ressource – auch organisationale Fähigkeiten oder Kompetenzen, diese verschiedenartigen Ressourcen zu entwickeln, zu kombinieren und zu nutzen.

In der Konsequenz des ressourcenbasierten Ansatzes ist es erforderlich, die für industrie-ökonomische (wie im Übrigen auch für mikroökonomische) Analysen charakteristische Betrachtung der Unternehmung als *black box* aufzugeben, und stattdessen die internen Ressourcenkonfigurationen einer genaueren Untersuchung zu unterziehen. Im Zentrum nicht nur der Managementforschung, sondern auch und gerade der Managementpraxis steht dabei die Identifikation **strategischer Ressourcen**. Während unter Ressourcen nur pauschal „all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, etc. controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness“ (*Barney* 1991, S. 101), verstanden werden, bietet der Ansatz einen ausgefeilten Kriterienkatalog (*VRIN*-Kriterien), den eine entsprechende Ressource vollständig erfüllen muss, bevor sie als dauerhaft strategische Wettbewerbsvorteile generierend eingestuft wird (vgl. insb. *Barney* 1991):

1. Die Ressource muss einen **Wert** (*valuable* – V) für die Unternehmung besitzen. Dies ist regelmäßig nur dann der Fall, wenn sie zu einer Senkung der Kosten beiträgt und/oder die Kunden der Unternehmung aufgrund des Einsatzes dieser Ressource zu entsprechenden (höheren) Zahlungen bereit sind, aus der entsprechend höhere Erlöse resultieren.
2. Die Ressource muss **knapp** (*rare* – R), das heißt für aktuelle und auch potenzielle Wettbewerber nicht ohne weiteres verfügbar sein. Von einer Ressourcenknappheit ist besonders dann auszugehen, wenn die Anlage, die Fähigkeit, der Prozess, das Wissen etc. hochspezifisch ist.
3. Die Ressource darf nicht **imitierbar** (*inimitable* – I) sein. Dies ist umso eher der Fall, je spezifischer sie ist, je mehr ihre Entwicklung auf Zeit angewiesen ist, je sozial tiefer sie im Inneren der Unternehmung verankert ist und je komplexer und kausal undurchsichtiger der Wirkungszusammenhang mit komplementären Ressourcen ist. Einen alternativen Schutz vor Imitation bieten allenfalls einklagbare Verfügungsrechte (z.B. Lizenzen oder Urheberrechte).
4. Die Ressource darf schließlich auch durch eine andere nicht ersetzbar (*non-substitutable* – N) sein, denn durch Substitution könnten selbst hohe Imitationsbarrieren problemlos umgangen werden.

Nur wenn alle vier Bedingungen gegeben sind, kann von einer „strategischen Ressource“ (*Barney* 1991) in den jeweiligen Geschäftsbereichen einer Unternehmung oder von einer „distinktiven Fähigkeit“ (*Richardson* 1972) oder „Kernkompetenz“ (*Prahalad/Hamel* 1991) auf der Ebene der Gesamtunternehmung gesprochen werden (s. auch Kapitel 8.1). Diese

besonderen Arten von Fähigkeiten und Kompetenzen sieht man im Allgemeinen, aber auch spezieller in der Produktion, Logistik und Beschaffung (s. dazu Kapitel 4 und 8), als tief in der Organisation – in ihrer Struktur und Kultur – verankert. Entsprechend ergibt sich für das Management die zentrale, aber notgedrungen alles andere als einfache Aufgabe, diese Fähigkeiten und Kompetenzen zu identifizieren, zu entwickeln, zu nutzen und schließlich auch zu schützen.

Der ressourcenbasierte Ansatz betont die **Einzigartigkeit der Ressourcenausstattung** einer Unternehmung und vermag so zu erklären, warum Unternehmungen selbst unter ungünstigen marktstrukturellen Bedingungen erfolgreich sein können. Gleiches gilt auch für die neueren Derivate dieses Ansatzes, welche die organisationalen Fähigkeiten oder das organisationale Wissen der Unternehmung in den Vordergrund rücken (*capability-based view* bzw. *knowledge-based view*; vgl. hierzu, aber auch zu einer Kritik der Ansätze Müller-Stewens/Lechner 2003, S. 356 ff.). Voraussetzung ist allerdings, dass eine Koordination und Sicherung der strategischen Ressourcen, Fähigkeiten und Wissensbestände durch Hierarchie gelingt. Insbesondere diesem Koordinationsmechanismus wird zugetraut, die Entwicklung und den Schutz impliziten Wissens wirksam zu unterstützen, während marktliche Mechanismen im Gegensatz dazu häufig (z.B. im Rahmen einer Profit Center-Organisation) eine Explizierung dieses Wissens erfordern und es damit leichter imitierbar machen (vgl. auch Osterloh et al. 1999).

Im Unterschied zu dem ursprünglich statischen ressourcenbasierten Ansatz, der letztlich auf eine Identifikation und Akquisition wertvoller, aber unterbewerteter Ressourcen abstellt, heben seine jüngeren Derivate, insbesondere der Ansatz der „dynamischen Fähigkeiten“ (Teece et al. 1997), die Möglichkeit der Entwicklung strategischer Ressourcen hervor, sei es durch Ressourcenpflege oder durch eine intelligente Ressourcen(re)kombination. Allerdings bleiben die Aussagen zu den Entwicklungsmöglichkeiten und -pfaden der Ressourcenkonfiguration sehr allgemein; zudem beschränkt sich auch ihr Blick im Kern auf unternehmensinterne Ressourcen (vgl. Duschek 2002; Duschek/Sydow 2002; Freiling 2004; Schreyögg/Kliesch-Eberl 2007). Eine derartige, auf die internen Ressourcen abstellende Sichtweise motiviert letztlich das Management dazu, die Entwicklung einer Unternehmung entweder durch internes Wachstum oder durch Akquisition und Integration externer Ressourcen voranzutreiben, nicht aber durch eine Organisation der Produktion im Netzwerk. Dies aber entspricht nicht (mehr) der Praxis, in der – wie in der schon längere Zeit durch eine Gleichzeitigkeit von Kooperations- und Konzentrationstendenzen gekennzeichneten Automobilindustrie – auf die strategischen Potenziale der Netzwerkkoooperation gesetzt wird.

2.3 Die strategischen Potenziale der Netzwerkorganisation: Eine relationale Perspektive

Insbesondere *BMW* wird nachgesagt, den Weg der Netzwerkkoooperation konsequenter gegangen zu sein und zu gehen als andere deutsche Automobilhersteller (vgl. Wilhelm 2009). Die Netzwerkorganisation wird nicht nur nach außen deutlich kommuniziert, indem auf die Bildung eines „Network of Automotive Excellence“ (Becker 2003; www.noae.com) gesetzt und die Produktionsorganisation auf der Homepage als „agiles Netzwerk“ (www.bmw-group.com) präsentiert wird, sondern sie wird auch innen tatsächlich praktiziert. Stärker als

andere Hersteller setzt *BMW* auf Module und Systeme, in deren Entwicklung ausgewählte Zulieferer in strategischen Partnerschaften einbezogen werden, auch wenn die radikalere Form, wie sie im Fall der *smart*-Produktion zu beobachten ist, bislang (bewusst?) vermieden wird. Unternehmungsübernahmen und zumeist langwierigen Integrationsprozessen (vgl. dazu z.B. *Müller-Stewens/Spicker* 1993) zieht diese Unternehmung grundsätzlich projektbezogene Kooperationen vor, nicht nur bei der Entwicklung, sondern auch in der Fertigung. Der *BMW X3* wurde beispielsweise eine Zeit lang vollständig beim österreichischen Zulieferer *Magna Steyr* montiert, der Dieselmotor des *Mini* wird von *Toyota* bezogen, und die Benzinmotoren für dieses Fahrzeug baut in Zukunft der französische *PSA*-Konzern. *Joachim Milberg*, früherer Vorstandsvorsitzender der *BMW Group*, erklärt die Bedeutung dieser Organisationsform mit Verweis auf ihr Flexibilitätspotenzial und ihre Ressourcenwirkung:

„Kooperationen und Netzwerke sind ... als externe Flexibilität eine notwendige Entsprechung der internen Flexibilität und deshalb ein wesentlicher Teil der Strategie der *BMW Group* für mehr Flexibilität und mehr Agilität. *BMW* hat früh gelernt, auf Netzwerke zu setzen, um die eigenen Ressourcen nicht nur zu optimieren, sondern auch zu vervielfachen. ... Ganz im Sinne des Prinzips ‚Wer alleine arbeitet, addiert – wer intelligent kooperiert, multipliziert‘ sucht das Unternehmen im operativen Bereich in der Regel die langfristig angelegte Zusammenarbeit mit seinen Partnern“ (*Milberg* 2002, S. 13).

Ähnlich wie Zuliefer- und Dienstleisterbeziehungen können im Übrigen auch Kundenbeziehungen den Zugriff auf wichtige Ressourcen ermöglichen (vgl. auch *Gouthier/Schmid* 2003) und – über Produktinnovationen – sogar die Erneuerung eigener strategischer Ressourcen ermöglichen (vgl. dazu *Danneels* 2002). Dies ist nicht zuletzt eine Aufgabe, die gern unter Labels wie *Open Innovation* oder *Collaborative Innovation* wahrgenommen wird und eine Vielzahl von Bezügen zur Netzwerkorganisation aufweist (s. Kapitel 15.2; vgl. z.B. auch *Prandelli et al.* 2008).

Netzwerkorganisationen **kombinieren** für Markt und Unternehmung charakteristische Koordinationsmechanismen und basieren entsprechend – selbst in idealtypischer Betrachtung – immer auf einer intelligenten Mischung von spontaner Ordnung und bewusster Planung, von Preis und Anweisung, von Exit und Voice. Diese Tatsache gibt manchmal, über den Hinweis auf die Hybridität aller realen Organisationsformen hinaus, Anlass zu der Kennzeichnung von Netzwerken als „hybride Form“ (*Williamson* 1991). Gleichwohl ist damit der Kern dieser Organisationsform ökonomischer Aktivitäten wohl nicht zu erfassen. Dieser ist allerdings – wie oben angemerkt (s. Kapitel 1.4) – noch immer umstritten.

Reale **Erscheinungsformen** von Unternehmungsnetzwerken sind regionale Netzwerke, strategische Netzwerke und Projektnetzwerke, aber auch Franchise- und Vertragshändlersysteme, Entwicklungspartnerschaften, Joint Ventures und Lizenzkooperationen. Die Vielfalt der realen Erscheinungsformen ist sehr groß und wird mit ebenso vielfältigen Typologien in allen möglichen Facetten – aber eben stets nur partiell – erfasst (vgl. *Sydow et al.* 2003). Die räumliche Konzentration von Netzwerken ist dabei ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal. Im Fall der *smart*-Produktion ist das Netzwerk einerseits räumlich stark konzentriert und zwar nicht nur auf einem Gelände (*smartville*), sondern – zumindest mit ausgewählten Netzwerkpartnern – sogar in einem Fabrikgebäude (Endmontagehalle des *smart*). Zugleich gehören zu dem erweiterten Produktionsnetzwerk aber auch räumlich

weiter entfernte Zulieferer und das *smart*-Vertriebsnetz dehnt sich praktisch weltweit aus. Das Vertriebsnetz wiederum kann für die Produktion im Netzwerk sehr wichtig für die Kundenintegration sein. Die Netzwerkorganisation bietet, wie schon herausgestellt (s. Kapitel 1.3), absatzseitig günstige Voraussetzungen für die Integration des „externen Faktors“. Bei der Schaffung von Innovationen und gerade auch bei der Produktion von Dienstleistungen ist die Einbindung der Kunden essenziell – und treffender als Kundenkooperation denn als Kundenintegration zu bezeichnen.

Der Organisationsform des Netzwerks werden zwar auch vom prinzipiell auf die Leistungsfähigkeit der Hierarchie konzentrierten ressourcenbasierten Ansatz gewisse strategische Potenziale zugeschrieben. Allerdings erschöpfen sich diese im Wesentlichen in dem Argument des Zugangs zu komplementären Ressourcen durch Netzwerkkooperation (vgl. *Eisenhardt/Schoonhoven* 1996; *Das/Teng* 2000; *Lavie* 2006; *Mesquita* et al. 2008). Verbreitet ist auch die zu enge Sichtweise, dass die Netzwerkkooperation nur ein vorübergehendes Instrument zum „outlearning“ (*Hamel* 1991) einer Partnerunternehmung ist. Letzteres wird eine Geschäftsbeziehung destabilisieren, es sei denn, den Partnern gelingt es, durch Aufbau von Beziehungskapital dieses *outlearning* mit dem strategischen Interesse an einem Schutz der Kernkompetenz zu versöhnen (vgl. *Kale* et al. 2000). Eine dauerhafte Quelle von strategischen Wettbewerbsvorteilen wird die Netzwerkorganisation aus dieser Theorieperspektive somit in der Regel nicht sein, weder für Funktionen der Produktion und Beschaffung, noch für solche der Logistik. Weil jedoch die gegenwärtige Praxis vielfältige Hinweise – nicht zuletzt gerade in diesen Bereichen – auf die strategischen Potenziale dieser Organisationsform ökonomischer Aktivitäten zu liefern scheint, wird der wertgenerierenden Rolle von interorganisationalen Beziehungen und Netzwerken in jüngerer Zeit eine zunehmend größere Aufmerksamkeit zuteil als der ressourcenbasierten Ansatz zu erklären vermag (vgl. *Acedo* et al. 2006; *Mesquita* et al. 2008).

Dies spiegelt sich in der jüngeren Strategietheorie in erster Linie in der Entwicklung einer relationalen Sichtweise, die zum nicht geringen Teil ihren Ausgang vom ressourcenbasierten Ansatz nimmt (vgl. insb. *Dyer/Singh* 1998; *Kale* et al. 2000; *Hoopes* et al. 2003; *Dyer/Hatch* 2006), aber zunehmend auch auf organisations- und netzwerktheoretische Argumentationsstränge zurückgreift (vgl. hierzu insb. *Gulati* et al. 2000; *Duschek* 2002; *Duschek/Sydow* 2002; *Gadde* et al. 2003; *Lavie* 2006). Das zentrale Argument des **relationalen Ansatzes** (*relational view*) lautet, dass interorganisationale Beziehungen – insbesondere jene Unternehmungsbeziehungen, die durch einige der in Kapitel 1 genannten Eigenschaften als Netzwerkbeziehungen zu qualifizieren sind – unter bestimmten Voraussetzungen sehr wohl eine Quelle dauerhafter Wettbewerbsvorteile sein können. Netzwerkbeziehungen dienen dann nicht mehr allein dem Zugriff auf strategische Ressourcen, insbesondere auf Wissen (vgl. *Grant/Baden-Fuller* 2004), sondern können als Beziehungsgeflecht einer oder mehrerer Unternehmungen selbst den Charakter einer strategischen Ressource annehmen (s. dazu Kapitel 8.1, wo dies mit Blick auf Lieferantenbeziehungen ausgeführt wird). Vorausgesetzt ist allerdings, dass für diese ein ähnlicher Kriterienkatalog erfüllt ist wie für unternehmungsinterne Ressourcen (vgl. zum Folgenden insb. *Dyer/Singh* 1998, S. 662 ff.). Dies ist in den Netzwerken der Automobilzulieferindustrie nur zum Teil der Fall:

1. Die Ressourcen müssen **beziehungs- oder netzwerkspezifisch** sein. Derart spezifische Ressourcen bilden sich durch Spezialisierung, in Netzwerken vor allem infolge der Co-

Spezialisierung durch entweder gemeinsame Schaffung oder idiosynkratische Kombination der Assets heraus (vgl. auch *Jap* 2001). Dies führt regelmäßig dazu, dass diese Assets außerhalb des Netzwerks oder der Netzwerkbeziehung deutlich weniger wertvoll sind. Diese Bedingung ist in Automobilzuliefernetzwerken bislang selten gegeben, weil Systemlieferanten – und nur diese unterhalten typischerweise Netzwerkbeziehungen zu den Automobilherstellern – kaum über Assets verfügen, die nur für einen Hersteller genutzt werden können.

2. Die Ressourcen und Fähigkeiten der Netzwerkunternehmungen müssen komplementär zueinander stehen, sodass es durch Austausch und Kombination zu entsprechenden Synergien kommt. Dies ist in Automobilzuliefernetzwerken umso eher der Fall, als Automobilhersteller bislang selbst wahrgenommene Funktionen an die Systemlieferanten abgeben und diese ihrerseits auf die Herstellung von Teilen und Komponenten verzichten, die sie günstiger von Sublieferanten beziehen können. Eine Grenze findet diese Outsourcing-Strategie, auf Seiten der Hersteller wie der Systemlieferanten, wenn die Aufrechterhaltung der Beurteilungskompetenz als gleichsam notwendiger, minimaler Kern der Kernkompetenz nicht mehr gewährleistet ist.
3. Interorganisationale Routinen müssen den Austausch und/oder die Kombination der Ressourcen unterstützen. In die Entwicklung entsprechender Routinen, aber auch in die partnerspezifische, absorptive Kapazität und in Anreizsysteme, die den Austausch oder das Pooling von Ressourcen fördern, muss ebenfalls investiert werden. Dies ist in den Zuliefernetzwerken der Automobilindustrie bislang nur in Ansätzen zu beobachten. *Toyota* wird bei der Ausbildung entsprechender Kooperationsroutinen allerdings ein erheblicher Vorsprung zugebilligt (s.u.).
4. Die Netzwerksteuerung muss durch eine effektive, nicht bloß nur effiziente Governancestruktur unterstützt werden. Diese kann zum Beispiel auf Verträgen oder sonstigen Vereinbarungen basieren. Verträge spielen wegen der erheblichen beziehungsspezifischen Investitionen in den Zuliefernetzwerken der Automobilindustrie eine erhebliche Rolle. Mit sonstigen, die Akteure eher selbstverpflichtenden Vereinbarungen (z.B. zur Lieferantenentwicklung, s. Kapitel 11.3) wird seit vielen Jahren experimentiert. Governancestrukturen, die eine wirkliche Kooperation entlang der gesamten Lieferkette fördern, scheinen allerdings noch zu fehlen (s. auch Kapitel 13).

Darüber hinaus werden vier beziehungsspezifische Barrieren der Imitation und Substitution identifiziert (vgl. insb. *Dyer/Singh* 1998, S. 671 ff.), die zugleich auch als Medium und als Ergebnis erfolgreicher Schaffung von relationalen Wettbewerbsvorteilen verstanden werden können (vgl. auch *Duschek/Sydow* 2002). Je stärker die einzelnen Barrieren ausgeprägt sind und je stärker sie im Zusammenspiel auftreten, desto größer ist die Chance für die beteiligten Unternehmungen, dauerhafte relationale Wettbewerbsvorteile im Netzwerk zu erzielen. Bei den vier beziehungsbezogenen **Imitationsbarrieren** handelt es sich um:

- (a) **Wechselseitige Ressourcenverknüpfung.** Diese bildet sich im Entwicklungsverlauf einer Netzwerkbeziehung insbesondere dann heraus, wenn beziehungsspezifische Investitionen zu Ressourcenausstattungen führen, die weitere Investitionen möglich machen und/oder erfordern. Ohne eine derartige interorganisationale Ressourceninterdependenz und Spezifität, die durch entsprechende interorganisationale Routinen untermauert wird, sind dauerhaf-

te, einzigartige Wettbewerbsvorteile im Netzwerk nicht erzielbar. Dies macht etwa *Dyer* (1996) am Beispiel der „site specificity“ in der Automobilbranche deutlich: *Toyota* erwirtschaftet im Vergleich zu *GM* erhebliche Produktivitätsvorteile, indem in Kooperation mit den Zulieferern ein umfangreiches Zulieferernetzwerk in der unmittelbaren Nähe der eigenen Produktionsstätten aufgebaut wurde. Am gleichen Produktionsnetzwerk von *Toyota* verdeutlichen *Dyer* und *Nobeoka* (2000) den gezielten Aufbau eines „high-performance knowledge-sharing networks“ zur Generierung und Speicherung von Wissen. Anhand dieses Beispiels wird gezeigt, wie sich die Lernfähigkeit der am Netzwerk beteiligten Unternehmungen entwickelt, die notwendigerweise der spezifischen, wechselseitigen Verknüpfung im Netzwerk bedarf – und zwar sowohl zum Aufbau als auch zur Erhaltung dieser Fähigkeit (vgl. zu einem Beispiel aus einer anderen Branche *Duschek* 1998). Der Schutz vor unbeabsichtigtem Wissensabfluss und Imitation ist weniger wichtig, wenn ein Zeitvorsprung gegenüber der Konkurrenz erhalten werden kann, wie ein Manager von *Toyota* bemerkt: „We are not so concerned that our knowledge will spillover to competitors. Some of it will. But by the time it does, we will be somewhere else“ (*Dyer/Nobeoka* 2000, S. 365). Es kommt also nicht nur darauf an, im Zuge der Netzwerkkooperation entsprechende Ressourcenverknüpfungen zu schaffen, sondern diese gegebenenfalls schnell weiterzuentwickeln.

(b) **Knappheit an Netzwerkpartnern.** Diese stellt sich vor allem mit Blick auf komplementäre Ressourcen und relationale Fähigkeiten ein. Die Generierung von kooperativen Wettbewerbsvorteilen ist dementsprechend eng daran gekoppelt, unter Zeitdruck aus der begrenzten Anzahl von Unternehmungen genau jene herauszufiltern, die komplementäre Ressourcen und auch die entsprechenden Kompetenzen zur Zusammenarbeit besitzen. Versucht man eher spät, adäquate Netzwerkpartner zu finden, sind die potenziellen und besonders attraktiven Partner zumeist schon in anderen Netzwerken zusammengeschlossen (vgl. auch *Gomes-Casseres* 1994). Eine Schlüsselimplikation dieser Imitationsbarriere ist folglich, dass es *first mover advantages* für das Auffinden von komplementären Netzwerkpartnern (z.B. leistungsfähigen Systempartnern) gibt.

(c) **Mangelnde Teilbarkeit von Ressourcen.** Im Netzwerkverbund kann die Kombination von Ressourcen und die gemeinsame Generierung von Ressourcen dergestalt sein, dass eine Trennung der beziehungspezifischen Ressourcen (bzw. Routinen) bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung der Ressourcenvorteile unmöglich wird (vgl. auch *Duschek* 1998, S. 235). Ein typisches Beispiel hierfür sind die im Produktionsnetzwerk von *Toyota* generierten immateriellen Ressourcen. Eine „mutual coevolution of capabilities“ (*Dyer/Singh* 1998, S. 673), oder gar eine Generierung von kooperativen Kernkompetenzen, bindet die Ressourcen unauflösbar in den spezifischen Netzwerkzusammenhang, sodass eine Imitation zum Beispiel auch aufgrund von netzwerkspezifischen Pfadabhängigkeiten unmöglich erscheint. Eine wesentliche Implikation (und Schattenseite) dieser Imitationsbarriere ist darin zu sehen, dass eine gemeinsame Generierung von Ressourcen die Steuerungs- und Nutzungsmöglichkeiten dieser Ressourcen durch die einzelnen Netzwerkunternehmungen – und somit ihre organisationale Autonomie – begrenzt.

(d) **Institutionelle Rahmenbedingungen** können als eine weitere Barriere der Imitation wirksam werden. Als Beispiele werden hier regionalspezifische Institutionen genannt, wie etwa vertrauensbasierte, aber auch durch soziale Kontrolle abgesicherte Verhaltensregeln kooperativer Arrangements in Japan, die über eine Reduzierung der Opportunismusgefahr

die Koordinationskosten senken und hierdurch Beziehungsgewinne ermöglichen. *Borys* und *Jemison* (1989) bezeichnen diese Mechanismen der Opportunismusbegrenzung, weil sie in gewisser Weise außerhalb der eigentlichen Netzwerkkooperation zu finden sind, treffend als „extra-hybrid institutions“. Da derartige formelle und informelle Verhaltensregeln – im Gegensatz zu den oben herausgestellten Governance-Strukturen – oft kaum zu imitieren sind, müssen Unternehmungen ihre wirtschaftlichen Aktivitäten dort in Netzwerke einbinden, wo institutionelle Rahmenbedingungen die Entwicklung solcher beziehungsbasierten Wettbewerbsvorteile unterstützen. Dies scheint in auf die Automobilindustrie ausgerichteten Regionen (z.B. um Wolfsburg, Stuttgart oder Regensburg) der Fall zu sein, zumal sich diese nicht in wenigen Jahren aufbauen und beliebig vermehren lassen.

Zunächst einmal kann festgehalten werden, dass relationale Ansätze eine zu den internen Ressourcenperspektiven des strategischen Managements komplementäre Perspektive zur Erklärung von dauerhaften Wettbewerbsvorteilen darstellen. Allerdings können aus relationalen Ressourcenansätzen auch Strategien zum Aufbau von Kernkompetenzen abgeleitet werden, die im Widerspruch zu den intern orientierten Ressourcenansätzen stehen. Insbesondere wird das strategische Potenzial der Netzwerkorganisation aus dieser Perspektive eindeutig positiv(er) beurteilt. Relationale Ansätze strategischen Managements nutzen gleichwohl den ressourcenbasierten Ansatz – und den Kernkompetenzansatz – als Ausgangsbasis der eigenen Überlegungen. Hierdurch wird eine längst überfällige und direkt anschlussfähige Erweiterung dieser Ansätze vorgenommen, die die Vernachlässigung interorganisationaler Arrangements von Ressourcen als Wettbewerbsquelle im Kern überwindet. Diese Leistung ist nicht hoch genug zu bewerten, impliziert eine derartige Erweiterung doch die Analyse des im Rahmen des strategischen Managements bis heute nicht genügend berücksichtigten Unternehmungsnetzwerks (vgl. auch *Gadde et al.* 2003; *Mesquita et al.* 2008). Die zentralen Unterschiede zu den unternehmungsintern orientierten Ressourcenansätzen sind dementsprechend, dass

- die Analyseebene nicht mehr die Unternehmung darstellt, sondern das Unternehmungsnetzwerk und
- die Kernkompetenzen und das Wertschöpfungspotenzial fest in den Netzwerkzusammenhang **eingebettet** sein können – und zwar in Hinsicht auf die Generierung, Aufrechterhaltung und Veränderung dieser dauerhaften Wettbewerbsvorteile.

Eine Konzentration auf relationale, das heißt aus der Beziehung beziehungsweise ihrem Management fließende Gewinne muss gleichwohl immer die strategischen Vorteile sowohl der einzelnen Netzwerkunternehmungen als auch des Netzwerks im Visier haben (vgl. auch *Duschek* 1998; *Kale et al.* 2000).

Diese relationale Sichtweise – das sei hier noch angemerkt, um Verwechslungen vorzubeugen – geht selbst über zwei ebenfalls positiv gegenüber Kooperationen eingestellte Perspektiven hinaus. Zum einen ist dies die Perspektive einer „cooperative specialization“ (*Zeng/Hennart* 2002). Diese setzt sich auch von der (nur) aus klassisch-ressourcenbasierter Perspektive plausiblen Sicht ab, dass Kooperationen nichts anderes seien als „races to learn“ (*Hamel* 1991), betrachtet solche ‚Rennen‘ als pathologischen Fall von ‚Kooperation‘, der in der Praxis weitgehend eine Konsequenz eines unsachgemäßen Kooperationsdesigns und in der Theorie vor allem Folge unhaltbarer Annahmen des ressourcenbasierten Ansatzes ist.

Schließlich könnten Unternehmungen sich im Laufe ihrer Kooperation sehr wohl in Wahrung ihrer eigenen Interessen weiterhin auf ihre organisationalen Fähigkeiten spezialisieren, sich gleichzeitig aber auf die von den Netzwerkpartnern zur Verfügung gestellten, komplementären Ressourcen verlassen und in der Kooperation das Lernen darauf beschränken, wie sie die Spezialisierung und Kooperation im Netzwerk effizienter gestalten können (vgl. Zeng/Hennart 2002).

Zum anderen geht eine relationale Perspektive aber auch über die Sichtweise hinaus, dass bei günstigen Bedingungen und gleicher Motivation der an einer Allianz beteiligten Unternehmungen durch die Kooperation die internen Fähigkeiten eben dieser Unternehmungen entwickelt werden können. Während die meisten Joint Ventures japanischer mit U.S.-amerikanischen Automobilherstellern in den 80er Jahren ein viel zitiertes Beispiel für „races to learn“ abgeben (vgl. Hamel 1991), gelten die (durch Minderheitsbeteiligungen untermauerten) Allianzen zwischen *Ford* und *Mazda* sowie zwischen *Renault* und *Nissan* hingegen als Vorläufer einer „capability-enhancing alliance“ (Fujimoto/Heller 2004). Aufgrund der komplementären Ressourcen der jeweiligen Allianzpartner, ihrer Fähigkeit und Bereitschaft zum wechselseitigen Lernen (z.B. durch intensive Interaktion und Austausch von Produktionsingenieuren und Managern), scheint es in diesen Fällen gelungen zu sein, sich gegenseitig in dem interorganisationalen Lernprozess, in dessen Folge die eigenen Ressourcen und Fähigkeiten ausgebaut werden, zu unterstützen und allzu defensive Routinen zu vermeiden.

Die relationale Perspektive beharrt gegenüber diesen beiden (vermittelnden) Perspektiven darauf, dass Netzwerkbeziehungen relationale Wettbewerbsvorteile begründen und unter Umständen sogar Quelle „kooperativer Kernkompetenzen“ (Duschek 1998) sein können. Ort des Lernens sind also nicht (nur) die an einer Allianz beteiligten Unternehmungen, sondern (auch) das Unternehmungsnetzwerk. Damit wird endgültig der in einer kapitalistisch-marktwirtschaftlichen Gesellschaft notwendige **Perspektivwechsel** von der einzelnen (Netzwerk-) Unternehmung zum Unternehmungsnetzwerk vollzogen, ohne dabei aber die Interessen der Unternehmung (im Netzwerk) zu vernachlässigen. Der Wettbewerb zwischen Unternehmungen wird zunehmend durch den Wettbewerb zwischen Unternehmungsnetzwerken wenn nicht ersetzt so doch ergänzt (s. Kapitel 12.5).

2.4 Make, Buy oder Cooperate?

Genauso wie die Rede von Produktion (im engeren Sinne) voraussetzt, dass sich eine Unternehmung für ein Make einer Leistung entschieden hat, unterstellt die Befassung mit Fragen der Beschaffung zunächst einmal genau das Gegenteil: eine Entscheidung für Buy. Während mit der Strategie des Make die organisatorische Zusammenfassung der Aktivitäten unter dem Dach einer prinzipiell hierarchischen Unternehmungsordnung korrespondiert, wird mit jener des Buy zunächst einmal zu Recht die Koordination über den Markt in Verbindung gebracht. Strategischer Wandel – von Make zu Buy und umgekehrt – verläuft als Externalisierung oder Internalisierung ökonomischer Aktivitäten und impliziert organisatorischen Wandel – von der Hierarchie zum Markt oder umgekehrt (s. Abb. 2.2).

Immer häufiger kommt es infolge strategischen und organisatorischen Wandels allerdings zur Herausbildung von Netzwerken: zum Cooperate. Netzwerke sind hybride, marktliche

und hierarchische Elemente intelligent miteinander kombinierende Organisationsformen ökonomischer Aktivitäten, die manchmal auch als eigenständige Koordinationsform „jenseits von Markt und Hierarchie“ (Powell 1990) begriffen werden. Die Eigenständigkeit wird nicht zuletzt auch in der Kooperation erblickt (vgl. insb. Semlinger 1993), auch wenn eine solche Abstimmung von Handlungsweisen unter Berücksichtigung der Interessen des anderen den Wettbewerb nicht ausschließt (vgl. dazu auch Wilhelm 2009).

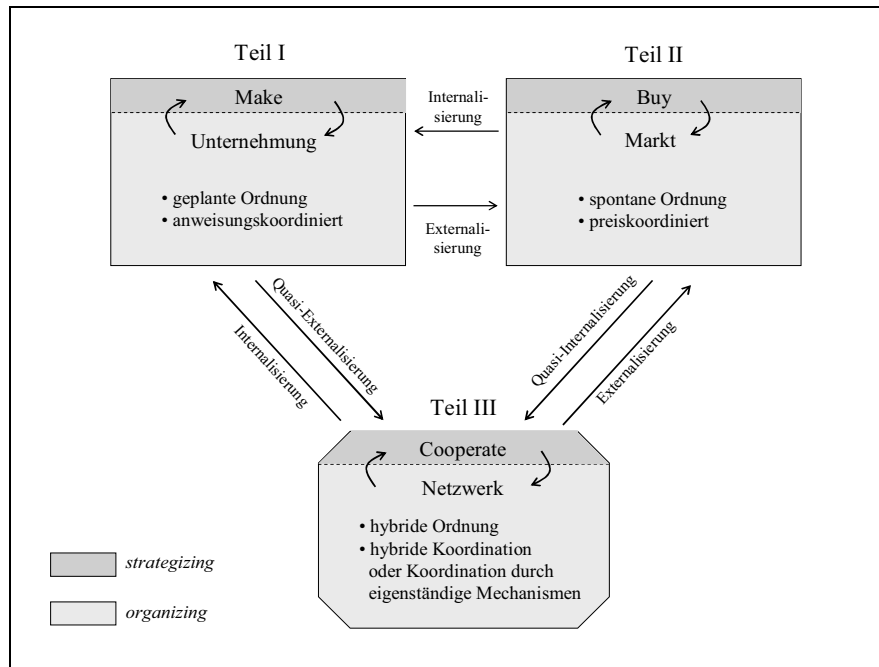


Abb. 2.2: Make, Buy und Cooperate: Strategische Alternativen und ihre Organisationsformen (Hauptteile des Buches)

Mit Blick auf den Prozess des strategisch-organisatorischen Wandels lässt sich feststellen, dass immer öfter an die Stelle vollständiger Internalisierung oder Externalisierung ökonomischer Aktivitäten die Netzwerkbildung durch Quasi-Externalisierung oder Quasi-Internalisierung tritt – ohne dass sich Unternehmungen oder Märkte in Folge allerdings ganz auflösten. Die Rede von einer Produktion in Netzwerken – nicht zuletzt im Titel dieses Buches – impliziert gerade *nicht*, dass die beiden grundsätzlichen Alternativen aufgrund dieser Entwicklung bedeutungslos würden. Im Gegenteil, Markt (Buy) und Unternehmung (Make) behalten nicht nur als Bezugspunkt und Bestandteil der Netzwerkform praktische Relevanz, sondern stellen gerade in Zeiten eines reflexiven Managements immer potenziell realisierbare Alternativen dar (s. noch einmal Abb. 2.2). Sie bilden nicht zuletzt zusammen mit der anscheinend immer beliebteren Strategie das Make-and-Buy (vgl. Parmigiani 2007; Krzemińska 2008), also des gleichzeitigen Setzens auf Eigenerstellung *und* Fremdbezug in Markt oder Netzwerk, die Grundlage der sich verbreitenden und die verschiedenen Organisationsformen miteinander verbindenden „plural form“ (Bradach 1997).

Betriebswirtschaftliche Kalküle, die die Wahl der geeigneten Organisationsform stützen, müssen in der Konsequenz alle potenziellen Alternativen einbeziehen, können sich somit nicht mehr auf das klassische Make-or-Buy beschränken und müssen neben der Strategie auch immer die Organisation im Blick haben: „**organizing/strategizing**“ (Whittington/Melin 2003). Mit diesen Doppelverben bringen die Autoren zum Ausdruck, dass die Formulierung und Implementierung von Strategien immer **prozessual** gefasst werden sollte (vgl. schon Weick 1969) und in einem organisierten Kontext stattfindet, auf den sie auch zurückwirkt:

„First, as the verbs ‚organizing‘ and ‚strategizing‘ emphasize, the focus will be not so much on organizational strategies and forms in themselves, but on the continuous processes involved in moving towards and moving along such strategies and forms. Secondly, as the oblique mark indicates, *organizing* and *strategizing* will be treated not as two discrete practices, but as inextricably linked together, a single duality rather than separable building blocks. This commitment to organizing/strategizing involves a theoretical double-turn that puts the emphasis firmly on holistic processes“ (Whittington/Melin 2003, S. 35).

Diese „doppelte Wende“ ist – so die Autoren – zum einen in einer veränderten Umwelt (z.B. zunehmende Dynamik und Komplexität) begründet, zum anderen in auf die Erfassung sozialer Praxis zielenden Fortschritten der modernen Management- und Organisationsforschung. Ganz im Sinne der Akzentsetzung auf Praxis und Prozess gilt es, dabei auch die **historischen Bedingungen** der Netzwerkbildung, zum Beispiel auch des Wandels von einer Netzwerkform zur anderen oder (zurück) zur Markt- oder Hierarchieform zu beachten. Dass in diesem Prozess „history matters“, zeigt das Beispiel von *Fiat*. Dieser Hersteller hat sehr lange auf eine tief integrierte Fertigung gesetzt, sich dann mit der Quasi-Externalisierung betrieblicher Funktionen entsprechend schwer getan (vgl. Bonazzi/Antonelli 2003) und setzt erst in jüngerer Zeit in stärkerem Maße auf eine Produktion im Netzwerk (vgl. Katzensteiner 2007).

In der Konsequenz einer solchen Perspektive sind das **rekursive Zusammenspiel** von Strategie und Organisation in den Praktiken der Akteure und deren Ausgangsbedingungen und Entwicklungsverläufe zu berücksichtigen. Zudem sind auch die Markt-, Netzwerk- und Hierarchiealternativen zu differenzieren. Beispielsweise kann es beim Entscheid für ein Make einen großen Unterschied machen, ob die Produktion einer Sach- oder Dienstleistung innerhalb einer Einheitsunternehmung oder aber in einem Konzern organisiert ist. Letztere ermöglicht es stärker als Erstere, trotz einer Kooperationsstrategie eine Identität von Organisations- und Rechtsform zu realisieren, etwa bei Ausgliederung eines Profit-Centers aus der Unternehmung als eigenständige Gesellschaft. Ob es aus Praktikabilitätsgründen zweckmäßig ist, zunächst die abstrakten Markt- und Hierarchiealternativen zu vergleichen und erst in einem zweiten Schritt die Netzwerkalternative mit in das Kalkül einzubeziehen (vgl. zu einem solchen Vorschlag Scherm 1996), oder aber von vornherein auf die realen organisatorischen Alternativen abzustellen, sei hier dahingestellt. Von zentraler Bedeutung aber scheint uns zu sein, tatsächlich den potenziell strategischen Charakter der unternehmungs- und netzwerkbezogenen Ressourcen mit Hilfe der oben genannten Kriterienkataloge zu bestimmen und in das Kalkül mit einzubeziehen.

Eine Konsequenz der hier angestellten strategietheoretischen Betrachtung, sei es aus ressourcenbasierter oder relationaler Perspektive, ist, dass sich derartige **Kalküle** eben nicht in einem Vergleich von Produktionskosten erschöpfen können, selbst wenn zum Beispiel der Grad der Kapazitätsauslastung, die Veränderbarkeit der Kapazitätsrestriktionen und die auftretenden Stilllegungs-, Rüst- und Wiederanlaufkosten berücksichtigt werden müssen (vgl. aber *Reichmann/Palloks* 1999). Auch eine (ergänzende) Einbeziehung von Transaktions- oder Koordinationskosten zur Bestimmung der kostenminimalen Organisationsform ökonomischer Aktivitäten ist vor diesem Hintergrund nicht hinreichend (vgl. aber *Schneider et al.* 1994). Zwar ist unbedingt erforderlich, diese zum Beispiel in Such- oder Sicherheitsaktivitäten begründeten Kosten in das Kalkül mit einzubeziehen. Entscheidend aber kommt es darauf an, auch den strategisch-langfristigen Nutzen der Alternativen zu berücksichtigen (vgl. auch *Zajac/Olsen* 1993). Die eher operativ-kurzfristige Ermittlung der Kosten ist aufgrund sozialer Konstruktionsprozesse ohnehin nicht streng objektiv, sondern immer auch subjektiv geprägt. Dieser Konstruktionscharakter gilt allerdings in noch verschärfterem Maße für die Beurteilung des zukünftigen strategischen Nutzens. Typischerweise wird der zu erwartende Nutzen einer Alternative im Managementalltag allenfalls grob abgeschätzt, vor allem aber vor dem Hintergrund bestehender Ressourcen und Kompetenzen ausgehandelt. Tatsächlich scheinen empirische Studien zu belegen, dass organisationale Fähigkeiten von Unternehmungen (z.B. Erfahrungen mit einer bestimmten Prozesstechnologie oder aber mit dem Outsourcing bestimmter Leistungen) die Organisationsdomäne beziehungsweise die Ziehung der Unternehmungsgrenze unabhängig von Koordinations- oder Transaktionskosten beeinflussen (vgl. z.B. *Leiblein/Miller* 2003).

Zudem muss der Tatsache Rechnung getragen werden, dass alle zukunftsgerichteten, strategischen Kalküle notwendigerweise unter **Unsicherheit** entstehen. Dies gilt insbesondere für die aus der Sicht der Strategietheorie zentrale Frage der Entwicklung und Aufrechterhaltung strategischer Ressourcen. Diese Frage ist nicht nur besonders weit in die Zukunft gerichtet, sondern entzieht sich auch aufgrund ihrer essenziell qualitativen Aspekte und ihres im Idealfall weitgehend verborgenen Charakters nachhaltig einem betriebswirtschaftlichen Kalkül im klassischen, quantifizierenden Sinne. Zu berücksichtigen ist dabei erschwerend, dass mit der Konzentration auf (kooperative) Kernkompetenzen immer die Gefahr verbunden ist, dass sich diese Kompetenzen unter bestimmten Bedingungen in der Zukunft zu „Kernrigiditäten“ (*Leonard-Barton* 1992) entwickeln und sich insoweit eine „Kompetenzfalle“ (*Levitt/March* 1988) auftun könnte. Eine einfache, dem eigentlichen Make-or-Buy-Kalkül vorgeschaltete Identifikation der strategischen Ressourcen und Kernkompetenzen dürfte hierfür nicht ausreichen, zumal sie aus strategietheoretisch leicht nachvollziehbaren Gründen systematisch schwierig ist.

Während man zum Beispiel *BMW* als Unternehmung sicherlich zubilligt, über Kernkompetenzen zu verfügen, dürfte dennoch die Frage in der Praxis schwer zu beantworten sein, ob auch die Motorenmontage genauso wie die Motorenentwicklung dazuzurechnen ist oder aber die Montage problemlos einem externen Zulieferer oder Dienstleister überlassen werden könnte. In der Managementpraxis spiegelt sich die Bewertungsschwierigkeit nicht zuletzt darin, dass zumindest bei strategischen Entscheidungen formale Wirtschaftlichkeitskalküle eher selten genutzt werden. Dass eine Befragung von 97 amerikanischen Einkaufsmanagern ergab, dass organisationales Beschaffungsverhalten nur zu 50 % auf formellen Da-

ten, zu 50 % aber auf eher praktischem, implizitem, intuitivem Wissen beruht (vgl. z.B. *Giunipero et al. 1999*), kann vor diesem Hintergrund nicht überraschen. Viele Entscheidungen über eine (Quasi-)Externalisierung von Funktionen werden außerdem manchmal erst im Zuge eines Prozesses getroffen, an dessen Beginn noch gar nicht klar war, dass dies – und damit die Organisationsform des Marktes oder des Netzwerkes – überhaupt eine Alternative sein würde (vgl. mit Bezug auf Softwareentwicklungsprojekte *Weltz/Ortmann 1992*, S. 65 ff.). Noch weitergehende Überlegungen zeigen sogar, dass Entscheidungen, insbesondere gerade jene strategischer Natur, wirklich rational, das heißt insbesondere ohne emotionales Engagement, gar nicht getroffen werden können (vgl. dazu *Ortmann 2001*).

| Struktur | Make | Buy | Cooperate |
|--------------|--------|---------|-----------|
| Grundfragen | Kap. 3 | Kap. 7 | Kap. 11 |
| Strategie | Kap. 4 | Kap. 8 | Kap. 12 |
| Organisation | Kap. 5 | Kap. 9 | Kap. 13 |
| Operatives | Kap. 6 | Kap. 10 | Kap. 14 |

Abb. 2.3: Überblick über den Aufbau des Buches

Für welche strategische Alternative (Make, Buy, Cooperate) beziehungsweise für welche Organisationsform (Unternehmung, Markt, Netzwerk) sich das Management im Prozess des *organizing/strategizing* auch entscheidet, in jedem Fall kommt es auf die **praktische Ausgestaltung** der jeweiligen Form und damit auf die konkreten Praktiken der Produktion, der Beschaffung und des Netzwerkmanagements an. Das Make, Buy oder Cooperate bei der Produktion einer Dienstleistung, auch und gerade einer Logistikdienstleistung, ist dabei immer mitgedacht. Die praktische Ausgestaltung der Organisationsform – wie der Strategie – durch solche Praktiken wird dabei durch eben diese angeleitet; gleichzeitig werden die Strategie und die Organisationsform selbst durch die Produktions-, Beschaffungs- und Netzwerkpraktiken zum Leben erweckt und reproduziert (vgl. *Ortmann et al. 1997; Windeler 2001*). Auf dieses rekursive Zusammenspiel von Form und Praktik wird in den folgenden Kapiteln immer wieder zurückzukommen sein. Sowohl der ressourcenbasierte Ansatz als auch die relationale Perspektive, zumindest soweit sie auf diesem Ansatz fußt (vgl. insb. *Dyer/Singh 1998*), nehmen zwar in zunehmendem Maße Prozesse der – auch kollektiven – Ressourcenentwicklung in den Blick, bleiben jedoch relativ schweigsam, wenn es darum geht, diesen Prozess näher zu beleuchten. Aus diesem Grunde werden wir auch im Folgenden nicht umhinkommen, außer auf diese beiden Theorieansätze immer wieder auf ergän-

zende strategie- und insbesondere organisationstheoretische Überlegungen zurückzukommen – und damit auf verhaltens- und sozialwissenschaftliche Managementtheorie (vgl. insb. *Staehe* 1999; *Steinmann/Schreyögg* 2005).

Diese Grundlegungen zu Make, Buy und Cooperate bzw. Unternehmung, Markt und Netzwerk werden in den folgenden Teilen I bis III des Buches vertieft, wobei jeder Teil mit zentralen (1.) Grundfragen beginnt und über Ausführungen zu (2.) Strategie und (3.) Organisation zu solchen über (4.) Operationen führt (s. auch Abb. 2.3).