

ZUR NOTWENDIGKEIT EINER KONZEPTIONELLEN ERWEITERUNG TRANSAKTIONS-KOSTENTHEORETISCHER NETZWERKANALYSEN¹

Roald Steiner

Gliederung

1. Problemhintergrund
 2. Zu den Grenzen transaktionskostentheoretischer Netzwerkanalysen Entstehung und Stabilisierung vernetzter Geschäftsbeziehungen – empirische Befunde
 - 2.1 Entstehung vernetzter Geschäftsbeziehungen
 - 2.2 Multiplexität vernetzter Geschäftsbeziehungen
 - 2.3 Stabilisierung vernetzter Geschäftsbeziehungen
 - 2.4 Institutionelle Einbettung
 4. Fazit
- Literatur

1. PROBLEMHINTERGRUND

Netzwerkartigen Arrangements ökonomischer Institutionen – Wertschöpfungs- und Unternehmungsnetzwerken, lose gekoppelten Systemen, strategischen Netzwerken – wird in der organisationstheoretischen Literatur seit geraumer Zeit vermehrte Aufmerksamkeit gewidmet. Angesichts sich rasch wandelnder Umweltbedingungen wird wirtschaftlicher Erfolg in zunehmenden Maße nicht mehr nur auf die internen Stärken einer Unternehmung zurückgeführt, sondern auch wesentlich mit der Gestaltung zwischen- und überbetrieblicher Beziehungen erklärt: Die Einbindung von Unternehmen in arbeitsteilig organisierte Wertschöpfungsketten ermöglicht eine Steigerung der kapazitativen und organisationalen Flexibilität und damit eine zügigere An-

¹ Bei dem vorliegenden Beitrag handelt es sich um die überarbeitete Fassung eines Vortrags, der am 20. April 2002 im Rahmen der Tagung „Arbeit und Globalisierung – Optionen und Aussichten für den Standort Europa“ im Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gehalten wurde. Er erscheint als Kapitel 4.1 in: André Bleicher, Joachim Fischer, Sabine Gensior, Roald Steiner: Strukturen und Stabilitätsbedingungen regionaler Vernetzung. Abschlußbericht des DFG-Projekts „Strukturen und Stabilitätsbedingungen regionaler Vernetzung“. Cottbus.

passung an einen härter werdenden Kosten- und Zeitwettbewerb, als es dem Einzelunternehmen möglich ist (Birkinshaw, Hagström 2000; Volberda 1998). Netzwerkartige Organisationsformen gelten zudem als geeignet, um den gestiegenen Anforderungen der technologischen Entwicklung – sei es der Verbindung von Spezialisierung und technologiefeldübergreifender Zusammenarbeit oder dem Problem einer Verkürzung der Innovationszyklen bei gleichzeitig zunehmender Kapitalbindung bei Investitionen in Neue Prozesse und Neue Produkte – zu begegnen (Håkanson 1989; Koschatzky, Kulicke, Zenker 2001; Semlinger 1998).

Angesichts der wachsenden Bedeutung von Netzwerken richtet auch die Managementforschung ihren Blick vermehrt auf Interorganisationsbeziehungen; Managementkonzepte enthalten immer häufiger Komponenten, die auf die Gestaltung der zwischen- und überbetrieblichen Beziehungen einer Unternehmung zielen (Balling 1998; Cooper 2001). Dementsprechend wird „Wertschöpfungs-management“ in unternehmensübergreifenden vernetzten Strukturen als eine „Kernkompetenz der Unternehmensführung“ apostrophiert (Albach, Kaluza, Kersten 2002; Stengel 1999).

Ungeachtet der „Allgegenwart von Netzwerken“ (Zahn, Foschiani 2002) gilt der Befund *Stabers* (2000, S.75), daß „die empirische Literatur zu interorganisationalen Netzwerken und deren Steuerung in den letzten zehn Jahren zwar an Umfang erheblich zugenommen hat, aber noch viele Fragen offen[bleiben].“ Insbesondere ist festzustellen, daß die zunehmende Verwendung des Netzwerk-Begriffs nach wie vor in einem gewissen Kontrast zur theoretischen Fundierung und empirischen Greifbarkeit des Phänomens, seiner Funktionsweise und seiner Effekte steht.

Diese „Erklärungslücke“, so die Annahme des vorliegenden Beitrags, hängt auch damit zusammen, daß Analysen von Unternehmensnetzwerken häufig auf transaktionskostentheoretische Ansätze rekurrieren und dabei den Stellenwert der Einbettung ökonomischer Austauschprozesse in ihre soziale und institutionelle Umwelt vernachlässigen. Im folgenden wird daher versucht, die Notwendigkeit einer Integration derartiger Aspekte in Analysen netzwerkartiger Arrangements zu begründen. Hierzu werden zunächst die zugrundegelegten theoretischen Bezugspunkte skizziert. Gefragt wird im weiteren, wie vernetzte Geschäftsbeziehungen entstehen und sich stabilisieren, und welche Rolle hierbei personale Beziehungsgeflechte, Interaktionen der beteiligten Akteure und organisationale Strukturen spielen.

Die Darstellung fußt in ihrem empirischen Teil auf den Ergebnissen einer repräsentativen schriftlichen Betriebsbefragung, mit deren Hilfe detaillierte Informationen zur Struktur der Liefer-, Kunden- und Kapitalbeziehungen von 1.100 Betrieben in

der Untersuchungsregion, dem Bundesland Brandenburg, erhoben wurden.² Die Informationen zu den Geschäftsbeziehungen umfassen sowohl Dimensionen der Transaktion als auch Dimensionen der die Transaktion begleitenden (auch privaten) Kommunikationsprozesse; diese Strukturinformationen über die dyadischen Geschäftsbeziehungen werden dabei als Indikatoren von Vernetzung angesehen.³

2. ZU DEN GRENZEN TRANSAKTIONS-KOSTENTHEORETISCHER NETZWERKANALYSEN

Die Beobachtung *Sydows* (1993, S.129), daß Unternehmensnetzwerke mit keinem Ansatz häufiger und intensiver untersucht werden als mit dem Transaktionskostenansatz, scheint nach wie vor zuzutreffen. Eine gegebene Transaktion wird, so die zentrale These dieses Ansatzes, um so effizienter organisiert und abgewickelt werden, je besser das institutionelle Arrangement den Anforderungen entspricht, die sich aus den Charakteristika der Transaktion ergeben. Danach stellt der Markt die vorteilhafteste Koordinationsform dar, wenn Transaktionen nicht mit besonderer Unsicherheit oder transaktionsspezifischen Investitionen verbunden sind. Die Hierarchie ist vorteilhaft, wenn die Unwägbarkeiten und das Risiko opportunistischen Handelns hoch sind. Eine netzwerkartige Organisation wird im Idealfall die Vorteile marktlicher und hierarchischer Koordination verbinden: Wie in einem Unternehmen lassen sich Skalen- und Verbundeffekte nutzen, gleichzeitig bleibt die effizienzsteigernde Wirkung des Marktes erhalten. Im Mittelpunkt transaktionskostentheoretischer Untersuchungen zu interorganisationalen Beziehungen stehen demzufolge die institutionellen Arrangements, in denen die Transaktionen abgewickelt werden (Joskow 1985; Plinke 1987).

Transaktionskostentheoretische Analysen zur Entstehung und Funktionsweise hierarchischer, marktlicher oder hybrider Organisationsformen sehen allerdings ab von der Bedeutung, die sozialem Kontext und institutionellen Rahmenbedingungen sowohl für die „Wahl“ der Koordinationsform als auch für die Effizienz alternativer Koordinationsmodi zukommt. Eine solche Perspektive wird hingegen mit dem Konzept der ‘Social embeddedness’ eingenommen. Insbesondere mit dem Namen *Granovetter* verbindet sich die Einsicht, daß ökonomische Austauschprozesse – in welcher Koordinationsform sie auch abgewickelt werden – stets in das soziale System

² Zu einer Beschreibung der Besonderheiten der Untersuchungsregion, insbesondere ihrer kleinst- und kleinbetrieblichen Prägung, der ausgeprägten industriellen Schwäche sowie der wirtschaftlichen Lage der hier ansässigen Betriebe vgl. Bleicher u.a. 2001a.

³ Zur detaillierten Darstellung der methodischen Vorgehensweise vgl. Kapitel 3 im Abschlußbericht des DFG-Projekts „Strukturen und Stabilitätsbedingungen regionaler Vernetzung“.

und die institutionelle Umwelt eingebettet sind.⁴ 'Social embeddedness' meint, daß wirtschaftliches Handeln eingebettet ist ein Ensemble aus gewachsenen Institutionen, Organisationen, Rechtsformen sowie Legitimitäts-, Wert- und Moralvorstellungen, sich innerhalb bestehender sozialer Beziehungen ereignet oder sich an diese anlagert - und umgekehrt diese soziale Beziehungen mitkonstituiert. 'Social embeddedness' prägt somit Geschäftsbeziehungen hinsichtlich des wechselseitig aufeinander bezogenen Handelns und wird durch die Handlungen der Akteure auch immer wieder reproduziert. Vernetzte Geschäftsbeziehungen können daher nicht uniplex – hinsichtlich der bloßen Transaktion – untersucht werden, sondern müssen als multiplexe Gebilde betrachtet werden: Die Inhalte sozialer Beziehungen überlappen und überlagern sich, ökonomisch ausgerichtete mit persönlichen.

Die Konzeption der 'social embeddedness' bedeutet nicht, daß die Vorstellung intentionaler Rationalität der Akteure aufgegeben werden muß. Im Unterschied zur Vorstellung des *homo oeconomicus* sind die Akteure hier jedoch nicht von sozialen Beziehungen losgelöste, ausschließlich preisdeterminierte Nutzenmaximierer, sondern über vielfältige Mechanismen an die sozialen, politischen und rechtlichen Bedingungen ihres Umfeldes zurückgebunden: Für ökonomische Akteure stellen 'soziale Netze' (als personale Beziehungsgeflechte und organisationale Strukturen) und 'Institutionen' (als normative Muster, Regelungen, korporative Organisationen, Traditionen und Routinen) einerseits Bezugspunkte ihrer Entscheidungsprozesse dar und markieren andererseits Grenzen ihres Handlungsspielraumes.

Die Vernachlässigung von Mechanismen sozialer Einbettung in transaktionskostentheoretischen Untersuchungen ist insofern problematisch, als daß sich die Effizienz alternativer Koordinationsmodi je nach sozialem Kontext ökonomischen Handelns und institutionellen Rahmenbedingungen deutlich unterscheiden kann. So kann in bestimmten Kontexten opportunistisches Verhalten durch soziale Mechanismen – Etablierung sozialer Normen, geteilter Deutungsmuster und Verhaltensstandards, Existenz vertrauensbildender Maßnahmen bis hin zu einer clan-artigen interorganisationalen 'Kultur' – effektiv beschränkt sein. Unter solchen Bedingungen sind dann, anders, als es transaktionskostentheoretische Überlegungen nahelegen, auch bei mit hoher Unsicherheit und hohen transaktionsspezifischen Investitionen behafteten Transaktionen keine kostspieligen Absicherungen gegen opportunistisches Verhalten zu beobachten. Die erwähnten Mechanismen sozialer Einbettung sind gerade im Bereich von Innovationsprozessen, die durch ein großes Maß an Unsicherheit und hohe Externalitäten charakterisiert sind, von eminenter Bedeutung; sie ermöglichen, wie beispielsweise Kowol (1998) zeigt, einen freieren Austausch auch von wettbewerbs-

⁴ Granovetter (1985, S.495) formuliert, „that the anonymous market of neoclassical models is virtually nonexistent in economic life and that transactions of all kind are rife with the social connections described.“

relevanten Informationen, etwa die Bereitstellung von Konstruktionsdaten einer Produktinnovation für einen Zulieferbetrieb, damit sich dieser zur Vermeidung von kostenträchtigen Anpassungs- und Anlaufschwierigkeiten rechtzeitig auf neue Anforderungen einzustellen vermag. Erst über vertrauensbasierte Beziehungen, die von den Akteuren genutzt werden, kann die unternehmensübergreifende Entwicklung Neuer Prozesse und Neuer Produkte fehlerfreundlich, experimentell und flexibel vorangetrieben werden. Ähnlich argumentiert auch Tsai (2000), der feststellt, daß die Wahrnehmung von Gelegenheiten zur gemeinsamen, Transaktionskosten sparenden Nutzung strategischer Ressourcen wesentlich an die Existenz von 'Sozialkapital' geknüpft ist – und dieses 'Sozialkapital' auf intensiven Interaktionen und engen, auch persönlichen Beziehungen der beteiligten Akteure basiert.⁵

Die hier nur kurz skizzierte Bedeutung nicht-transaktionskostenbezogener Faktoren für eine transaktionskostenminimierende Organisation ökonomischer Aktivitäten geht mit dem Fokus der Transaktionskostentheorie auf die mikroanalytischen Aspekte des eigentlichen Leistungsaustausches allerdings verloren. Vor diesem Hintergrund ist bereits früh die Forderung erhoben worden, im Sinne einer multi-paradigmatischen Organisationsforschung zur Analyse netzwerkartiger Arrangements ökonomischer Institutionen neben dem transaktionskostentheoretischen Ansatz auch Begründungszusammenhänge und Argumentationslinien aus der ökonomischen und wirtschaftssoziologischen Netzwerkforschung heranzuziehen (vgl. Sydow 1993).

In diesem Sinne versteht sich die folgende Analyse als ein Plädoyer für eine Weiterung bisheriger Applikationen der Transaktionskostentheorie auf Unternehmensnetzwerke. Im Anschluß an die vorstehenden Überlegungen widmet sie sich (a) der Bedeutung eines persönlichen Beziehungsgeflechts für die Entstehung vernetzter Geschäftsbeziehungen, und (b) dem Stellenwert verschiedener Formen sozialer Einbettung – der „Begleitung“ von Transaktionen durch nicht-transaktionsspezifische Kommunikation, Anlagerung vertrauensbildender privater Kontakte und Einbindung in das institutionelle Umfeld – für die Stabilisierung vernetzter Geschäftsbeziehungen.

⁵ Ebenso kann beobachtet werden, daß nicht Transaktionskostenminimierung, sondern die von der Transaktionskostentheorie exogenisierten institutionellen Umfeldbedingungen in vielen Fällen die Evolution unterschiedlicher Formen der Koordination ökonomischer Aktivitäten erklären. So führt beispielsweise Hollingsworth (1991; 2000) aus, daß spezifische institutionelle Umwelten – die Ausprägung des Bankensystems, des Systems industrieller Beziehungen, des Ausbildungssystems und der staatlichen Wettbewerbs- und Kartellpolitik – die in einzelnen Ländern bzw. Regionen vorherrschenden Koordinationsformen determinieren. Die institutionelle Konfiguration, die in den Vereinigten Staaten, anders als etwa in Japan oder Europa, die Entstehung vertikal integrierter Großunternehmen befördert, die Entwicklung netzwerkartiger Organisationsformen aber behindert hat, begründet dabei auch ein hohes Maß an Pfadabhängigkeit. Letztlich, so Hollingsworth (2000, S. 282), gilt weniger, wie es etwa Williamson nahelegt, daß Akteure dahin tendieren, sich für die effizientesten Institutionen bzw. Koordinationsformen zu entscheiden, als vielmehr, „daß die meisten Institutionen aus Sitten und Gewohnheiten heraus entstanden und deshalb ineffizient sind.“

3. ENTSTEHUNG UND STABILISIERUNG VERNETZTER GESCHÄFTSBEZIEHUNGEN – EMPIRISCHE BEFUNDE

3.1 Entstehung vernetzter Geschäftsbeziehungen

Unternehmensnetzwerke können auf unterschiedlichen Wegen entstehen:

- ◆ Sie können auf Mustern eher marktförmiger Koordination aufbauen bzw. knüpfen an diese an, indem ökonomische Transaktionen im Zeitablauf wiederholt werden und sich die Tauschmuster verfestigen, zum Beispiel durch eine Intensivierung der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen über den Abschluß langfristiger Liefer- oder Leistungsverträge (Quasi-Internalisierung).
- ◆ Vernetzte Geschäftsbeziehungen können andererseits auch das Resultat der Entflechtung von Unternehmen sein, indem etwa im Zuge vertikaler Desintegrationsprozesse bestimmte Funktionsbereiche ausgelagert werden und die Leistung zukünftig dauerhaft von der ausgegliederten Unternehmung bezogen werden (Quasi-Externalisierung).

Diese Formen der Entstehung vernetzter Geschäftsbeziehungen beruhen primär darauf, daß der ökonomische Tausch verstetigt wird und sich an diese ökonomischen Transaktionen soziale Tauschbeziehungen anlagern. Vernetzte Geschäftsbeziehungen können aber auch auf dem umgekehrten Weg entstehen: Durch die Anlagerung interorganisationaler Beziehungen an private oder persönliche Beziehungen. In diesem Fall werden die von einem Akteur aktivierbaren privaten und persönlichen Beziehungen, also sein 'soziales Kapital', für den Aufbau von Geschäftsbeziehungen eingesetzt, mithin in ökonomisches Kapital umgemünzt. Die nachstehende Tabelle 1 quantifiziert die genannten Entstehungsformen von Geschäftsbeziehungen, detailliert nach dem wichtigsten Lieferanten, Kunden und Kapitalgeber:

- ◆ Zwischen 40 und 50 % der Geschäftsbeziehungen zum wichtigsten Kunden, Lieferanten und Kapitalgeber beruhen explizit auf der Vermittlung durch Geschäftspartner oder auf der Aktivierung privater Kontakte, sind also durch die Investition sozialen Kapitals entstanden. Besonders bemerkenswert ist, daß über private Kontakte mindestens ein Fünftel, im Falle des wichtigsten Kunden sogar ein Drittel der Geschäftsbeziehungen begründet worden.
- ◆ Der Anteil der Geschäftsbeziehungen, die durch Ausgliederung von Funktionsbereichen begründet wurde, ist mit vier bzw. fünf Prozent relativ gering.
- ◆ Wiederum rund 50 % der Geschäftsbeziehungen – im Falle des wichtigsten Kunden sogar weniger, nur 41 % – entstanden über die Form der direkten Kontaktaufnahme. Hinter dem Terminus direkte Kontaktaufnahme verbergen sich eher

marktliche Formen der Anbahnung von Geschäftsbeziehungen: Messen, Börsen, Kataloge etc.

Tabelle 1: Entstehung von Geschäftsbeziehungen

Geschäftsbeziehungen zum wichtigsten...	Lieferanten	Kunden	Kapitalgeber
entstanden durch...			
Vermittlung von (%) Geschäftspartnern	18	22	26
über private Kontakte (%)	23	32	23
Ausgliederung (%)	3	5	1
direkte Kontaktaufnahme (%)	56	41	50
<i>n</i>	17.434	13.889	13.638

(Quelle: Repräsentative schriftliche Betriebsbefragung in den Kammerbezirken Brandenburgs)

Zusammengefaßt heißt das: Für die Entstehung vernetzter Geschäftsbeziehungen sind nicht nur „zufällige“ Marktkontakte, sondern auch die aus einem persönlichen Beziehungsgeflecht stammenden, verfügbaren und aktivierbaren Kontakte der Akteure von Bedeutung.⁶

⁶ Die empirische Forschung über Unternehmensgründungen bestätigt diese Aussage von 'sozialer Einbettung' als wichtiger Ressource beim Aufbau von Geschäftsbeziehungen. Schon im Vorstadium der Unternehmensgründung werden soziale Beziehungsnetze zur Unterstützung des Gründungsprozesses aktiviert und auch die ersten Geschäftskontakte werden im näheren sozialen Umfeld gesucht und gefunden. Erfolgreiche Gründer verfügen in erheblichem Umfang über privat-persönliche – also durchaus noch nicht-ökonomische Kontakte zu anderen Unternehmern. Sie positionieren ihr Unternehmen unter Berücksichtigung der Chancen, die sie aufgrund dieser Informations- und Kontaktnetze ausmachen können. Der mehr oder weniger isolierte, von solchen Beziehungen abgeschnittene Gründer – womöglich sogar mit der gern zitierten „guten Geschäftsidee – unterliegt einem deutlich höheren Risiko zu scheitern. Vgl. Bühler 1999.

3.2 Multiplexität vernetzter Geschäftsbeziehungen

Vernetzte Geschäftsbeziehungen sind multiplex. In ihnen findet neben dem ökonomischen auch sozialer Tausch statt. Daher ist neben der Verstetigung der ökonomischen Transaktion, also der Dauerhaftigkeit der Geschäftsbeziehung und einem relativ hohen ökonomischen Gewicht der Geschäftsbeziehung, auch und vor allem die Rolle des sozialen Tausches innerhalb der Geschäftsbeziehung zu untersuchen. Hierzu wurde 'Ego' (i.e. der Repräsentant des befragten Unternehmens) im Rahmen der schriftlichen Betriebsbefragung befragt, wie intensiv er mit seinen Geschäftspartnern – den 'Alteri' – kommuniziert; ermittelt wurde also die Interaktionshäufigkeit und -dauer. Des Weiteren wurde 'Ego' befragt, über welche Inhalte er mit seinem Geschäftspartner redet. Hier sind zu unterscheiden: transaktionsspezifischen Inhalte, die eng mit dem ökonomischen Tausch verbunden sind; dann breitere ökonomische Inhalte, also etwa die Branchensituation oder die allgemeine wirtschaftliche Lage; schließlich auch außerökonomische Inhalte, also Privates oder Politisches. Darüber hinaus wurde 'Ego' befragt, ob er mit seinem Geschäftspartner auch außerhalb der transaktionsspezifischen Interaktionen in Kontakt tritt (in der Freizeit, in Vereinen usw.). Die folgende Tabelle 2 vermittelt einen Eindruck von der Bedeutung des sozialen Tausches im Rahmen von Geschäftsbeziehungen:

- ◆ Eine die Transaktionen begleitende Kommunikation, die nur auf die bloße ökonomische Transaktion abstellt, ist relativ selten: nur in 12 % der Fälle ist die Kommunikation rein transaktionsorientiert; nimmt man die branchenbezogene und auf die allgemeine wirtschaftliche Lage abstellende Kommunikation hinzu, ist in etwa 50 % der Fälle die Kommunikation im weiteren Sinne transaktionsorientiert. Dementsprechend geben nahezu 50 % der befragten Akteure an, mit ihrem wichtigsten Kunden neben transaktionsspezifischen und breiteren ökonomischen Inhalten auch über private oder politische Themen zu sprechen.
- ◆ In rund 22 % der Fälle, ist an die Geschäftsbeziehung auch eine private Beziehung angelagert.

Erwartungsgemäß ist die begleitende Kommunikation dann besonders häufig durch nicht-transaktionsspezifische Gesprächsinhalte charakterisiert, wenn an die Geschäftsbeziehung private Kontakte angelagert sind: Beide Dimensionen, die Breite der Kommunikation und die Anlagerung privater Kontakte an die Geschäftsbeziehung, sind positiv miteinander korreliert ($r = 0,28$).

Tabelle 2: Multiplexität vernetzter Geschäftsbeziehungen

	Breite der Gesprächsinhalte			
	transaktions-spezifisch	zusätzlich: Branche und wirtschaftliche Lage	zusätzlich: Politik und Privates	
Private Kontakte an die Geschäftsbeziehung...				
nicht angelagert (%)	13	47	40	78 13.716
n				
angelagert (%)	9	12	80	22 3.811
n				
insgesamt (%)	12	39	49	100 17.527
n	2.065	6.892	8.570	

(Quelle: Repräsentative schriftliche Betriebsbefragung in den Kammerbezirken Brandenburgs)

Fragt man darüber hinaus, wie die Akteure im Zuge der alltäglichen Austauschprozesse die notwendigen Leistungen erbringen, wer hierzu, wie häufig und worüber kommuniziert, ergibt sich das Bild eines recht „dichten“ Kommunikationssystems: Die Variablen, die den Prozeß der Kommunikation charakterisieren – Intensität, inhaltliche Breite und Anzahl involvierter Grenzstellen – sind deutlich positiv miteinander korreliert ($r = 0,20$ bzw. $0,23$; vgl. Bleicher, Steiner 2002).⁷

⁷ Angesichts der skizzierten Multiplexität von Geschäftsbeziehungen stellt sich die verbreitete These, in Ostdeutschland seien im Zuge des Transformationsprozesses die Netze zerrissen (Albach 1993), als Verkürzung des tatsächlichen Geschehens dar. Daß sehr viele ökonomische Austauschprozesse allein schon aufgrund des dramatischen Strukturwandels (bzw. der Deindustrialisierung) in Ostdeutschland schlichtweg weggefallen sind, ist selbstredend kaum zu bezweifeln, aber dies ist nur ein Teil der ganzen „Story“. Die These von den zerrissenen Netzen geht ganz offenbar von nur eindimensionalen (uniplexen) Beziehungen zwischen ökonomischen Akteuren aus und zieht die Existenz

3.3 Stabilisierung vernetzter Geschäftsbeziehungen

Der Stellenwert der skizzierten umfangreichen sozialen Tausche in vernetzten Geschäftsbeziehungen besteht darin, daß sie der Versicherung über gemeinsame Sichtweisen, Werte und Deutungsmuster und damit der Herausbildung von Vertrauen dienen. Erst diese Eigenschaften, die ja keineswegs a priori gegeben sind, sondern mithilfe des komplexen Kommunikationssystems erst innerhalb dieser Beziehung „produziert“ werden müssen (Meyer 1995), ermöglichen jene Vorteile, die netzwerkartiger Koordination attestiert werden: Reduzierung von Unsicherheit, Begrenzung des Risikos opportunistischen Verhaltens und flexible Ausrichtung der Organisation an spezifischen Erwartungen der Umwelt. Folgt man dieser Annahme, so ist damit zu rechnen, daß neben verstetigten und ökonomisch bedeutsamen Transaktionen auch Häufigkeit, Dauer und inhaltliche Breite der Kommunikation in vernetzten Geschäftsbeziehungen für die Stabilisierung von Geschäftsbeziehungen von Bedeutung sind.

Der Einfluß transaktionsspezifische Dimensionen, Kommunikationsprozesse, aber auch Mechanismen 'sozialer Einbettung' und verschiedener situativer Variablen auf die Stabilität vernetzter Beziehungen kann mithilfe einer linearen Regressionsanalyse überprüft werden. Im einzelnen wurden folgende Untersuchungsvariablen herangezogen (vgl. Tabelle 3): Als Prozeßvariablen: die Kommunikationsintensität, gemessen an der Häufigkeit und Dauer der Kommunikation des befragten Ego mit seinen Geschäftspartnern; die Breite der kommunizierten Inhalte, von ausschließlich transaktionsspezifischen bis hin zu transaktionsfemen – privaten und politischen – Inhalten; die Anzahl der involvierten Grenzstellen; die Anlagerung privater Kontakte; die Bedeutung (das „Gewicht“) der Geschäftsbeziehung, gemessen an ihrem Anteil am Gesamtumsatz des befragten Unternehmens; schließlich das Alter der Geschäftsbeziehung. Als situative Variablen: die Betriebsgrößenklasse, gemessen an der Zahl der Beschäftigten; die Herkunft des Eigentümers, unterschieden nach Westdeutschland und ehemalige DDR; die Abhängigkeit des befragten Unternehmens vom Geschäftspartner, indiziert durch die Größendifferenz. Als abhängige Variable das Betriebsergebnis.

und auch ökonomische Relevanz persönlicher Beziehungen und privater – außerökonomischer – Kontakte gar nicht erst in Erwägung. Erst die Perspektive der 'social embeddedness' und die Erkenntnis, daß soziale Beziehungen mehrdimensional (multiplex) sind bzw. sein können, also die Differenzierung zwischen personalen und organisationalen Dimensionen auch in Beziehungssystemen, die vorrangig als „ökonomisch“ gelten, eröffnet den Blick auf den Umstand, daß keineswegs alle Netze zerrissen sind: Rund ein Drittel der Geschäftsbeziehungen zum wichtigsten Kunden und ein Viertel der Geschäftsbeziehungen zum wichtigsten Lieferanten – so das Ergebnis der Betriebsbefragung – bestanden bereits im Jahr 1989.

Tabelle 3: Untersuchungsvariablen und ihre Dimensionen

Variablen	Dimensionen
Prozeßvariablen	
Kommunikationsintensität (Kompositvariable)	wie oft wird kommuniziert? (Gering) einmal monatlich; (mittel): einmal wöchentlich; (hoch): mehrmals wöchentlich wie zeitintensiv ist die Kommunikation (Stunden pro Monat)? (gering) weniger als drei Stunden; (mittel): drei bis sechs Stunden; (hoch): mehr als sechs Stunden
Breite der Kommunikationsinhalte	ausschließlich transaktionsspezifische Inhalte; bis hin zu „außerökonomischen Inhalten bzw. persönliche und politische Inhalte“
Anzahl der involvierten Grenzstellen	(1): nur eine Grenzstelle (Verkauf-Einkauf); (2): eine zusätzliche Grenzstelle; (3): mindestens drei Grenzstellen
Existenz privater Kontakte	(1): keine private Beziehung vorhanden; (2): private Beziehung an Geschäftsbeziehung angelagert
Gewicht der Geschäftsbeziehung	Bedeutung für den Gesamtumsatz: (1): 0 – 5 %; (2): 6 – 37 %; (3): 38 – 100 %
Alter der Geschäftsbeziehung	(1): null bis ein Jahr; (2): zwei bis drei; ... (5): neun Jahre und älter
Situative Variablen	
Betriebsgrößenklasse	(1): 1-5 Beschäftigte; (2): 5-50 Beschäftigte; (3): mehr als 50 Beschäftigte
Herkunft des Eigentümers	(1): DDR; (2): BRD
Abhängigkeit vom Geschäftspartner	Geschäftspartner größer als Ego? (0): keine Abhängigkeit vom Partner; (1): schwache Abhängigkeit vom Partner; (2): starke Abhängigkeit vom Partner
Erfolgsvariable	
Betriebsergebnis	(1): Verluste; (2): ausgeglichenes Ergebnis; (3): Gewinne

(Quelle: DFG-Projekt „Strukturen und Stabilitätsbedingungen regionaler Vernetzung“, Sabine Gensior, Joachim Fischer, André Bleicher, Roald Steiner, BTU Cottbus)

Zugrundegelegt wurden folgende Modellüberlegungen:

- ◆ Ziel einer Geschäftsbeziehung ist die Erzielung wirtschaftlichen Erfolges (gemessen am Betriebsergebnis), ohne den letztlich auch keine Stabilisierung zu haben ist;
- ◆ von Bedeutung sind in diesem Zusammenhang der Stellenwert der untersuchten Geschäftsbeziehung für den Gesamtumsatz und ihre Dauerhaftigkeit;
- ◆ die Stabilisierung erfolgt, so die Annahme, durch ein komplexes Kommunikationssystem, das auch nicht-transaktionspezifische Inhalte „transportiert“, sowie durch die vertrauensbildende Anlagerung privater Kontakte. Geschäftsbeziehungen sind in diesem Sinne multiplex, da sie neben dem ökonomischen Leistungsaustausch auch soziale Tausche – Kommunikationsprozesse und private Beziehungen – enthalten;
- ◆ berücksichtigt werden müssen in diesem Modell die Einflüsse intervenierender Variablen, insbesondere die Betriebsgröße, die Abhängigkeit vom Geschäftspartner, sowie, im vorliegenden regionalen Kontext naheliegend, die Herkunft des Eigentümers.

Die Ergebnisse der Regressionsanalyse zeigen im einzelnen (vgl. Tabelle 4):

- ◆ Das Gewicht der Geschäftsbeziehungen und ihr Alter sind, mit einem $b = 0,10$ bzw. $0,11$, offenkundig von einiger Bedeutung für die Realisierung ökonomischer Vorteile in einer Geschäftsbeziehung und deren Stabilisierung. Die Erhöhung des Transaktionsvolumens in einer insgesamt vorteilhaften Geschäftsbeziehung beeinflusst das Betriebsergebnis positiv. Der ebenfalls positive Einfluß der Dauerhaftigkeit einer Geschäftsbeziehung auf den Unternehmenserfolg kann wohl damit erklärt werden, daß es im Zeitablauf zu wechselseitigen Anpassungsprozessen der Geschäftspartner aneinander – institutionenökonomisch gesprochen: zu einer Verringerung der Transaktionskosten – kommt.
- ◆ Das Ergebnis hinsichtlich des Einflusses der Kommunikationsintensität ist nicht signifikant. Die Ergebnisse der bivariaten Korrelation weisen jedoch einen schwach positiven Zusammenhang zwischen der Kommunikationsintensität und einem positiven Betriebsergebnis aus ($r=0,10$).

Tabelle 4: Determinanten der Stabilisierung vernetzter Geschäftsbeziehungen**

	Standardisierter Regressionskoeffizient (Beta)
Gewicht der Geschäftsbeziehung	0,10*
Alter der Geschäftsbeziehung	0,11*
Kommunikationsintensität	n.s.
Anzahl der involvierten Grenzstellen	0,06*
Breite der Kommunikationsinhalte	0,11*
Existenz privater Kontakte	0,12*
Herkunft des Eigentümers	n.s.
Betriebsgröße	0,16*
Abhängigkeit vom Geschäftspartner	-0,37*

(*) signifikant zum Niveau von 0,01

(**) bezogen auf die Geschäftsbeziehung zum wichtigsten Kunden

(Quelle: DFG-Projekt „Strukturen und Stabilitätsbedingungen regionaler Vernetzung“, Sabine Gensior, Joachim Fischer, André Bleicher, Roald Steiner, BTU Cottbus)

- ◆ Die Anzahl der involvierten Grenzstellen weist mit einem $b = 0,06$ keinen allzu großen Einfluß aus; einer Mehrfachbesetzung von Grenzstellen kommt demnach für die Stabilisierung von Geschäftsbeziehungen eine eher geringe Rolle zu. Grenzstellen spielen – das zeigt die Korrelationsanalyse (vgl. Bleicher, Steiner 2002) – vor allem für die Interaktionen zwischen großen und größeren Unternehmen eine bedeutende Rolle. Rechnet man den Größeneffekt heraus, so zeigt sich, daß für die klein- und kleinstbetrieblich geprägte Untersuchungsregion eher die einfache Besetzung von Grenzstellen – in der Regel von Unternehmer zu Unternehmer – charakteristisch ist.
- ◆ Die beiden Einflußgrößen „Breite der Kommunikationsinhalte“ und „Existenz privater Kontakte“ weisen ein $b = 0,11$ bzw. $0,12$ auf. Die Ausweitung der Kommunikationsinhalte über transaktionspezifische Inhalte hinaus und die Anlagerung

privater Kontakte an die Geschäftsbeziehung sind für den wirtschaftlichen Erfolg offenkundig von einiger Bedeutung: je umfangreicher die Kommunikationsinhalte innerhalb einer Geschäftsbeziehung ausgeprägt sind, desto wahrscheinlicher ist es, daß diese Beziehung stabilisiert werden kann. Dies kann einerseits durch die Reduzierung der Transaktionskosten begründet werden, da auf diese Weise auch Informationsasymmetrien – nach *Williamson* (1985) also sekundäre Unsicherheiten, die erst die Spielräume für opportunistisches Verhalten eröffnen – abgebaut werden können. Andererseits sind multiplexe Beziehungen, die durch einen umfangreichen sozialen Tausch gekennzeichnet sind, auch schwerer zu mißbrauchen oder gar aufzukündigen, was zu ihrer Stabilisierung und beiderseitigen Vorteilhaftigkeit beiträgt. Dies gilt um so mehr, wenn eine Form sozialer Einbettung – hier durch die Anlagerung von privaten Kontakten an die ökonomische Tauschbeziehung indiziert – besonders stark ausgeprägt ist. Beiden nicht-transaktionsspezifischen Faktoren kommt offenkundig die Funktion zu, im Sinne einer laufend wiederholten Vergewisserung über geteilte Auffassungen jenseits der Transaktion, die grundsätzliche Vertrauenswürdigkeit und Seriosität des jeweiligen Geschäftspartners kontinuierlich zu bestätigen.

- ♦ Zum Einfluß der intervenierenden Variablen: Das Ergebnis hinsichtlich des Einflusses der Herkunft des Eigentümers auf das Betriebsergebnis ist nicht signifikant. Starke intervenierende Variablen sind die Betriebsgröße und die Abhängigkeit von einem Geschäftspartner: Deutlich wird, daß größere Unternehmen eine signifikant besserer Performanz aufweisen ($b = 0,16$), und daß sich die Abhängigkeit von einem Geschäftspartner außerordentlich negativ auswirkt ($b = -0,37$). 'Ego' sieht sich offenkundig in einer Situation ungleicher Machtverteilung zu seinen Lasten genötigt, auch für ihn insgesamt unvorteilhafte Transaktionen durchzuführen.

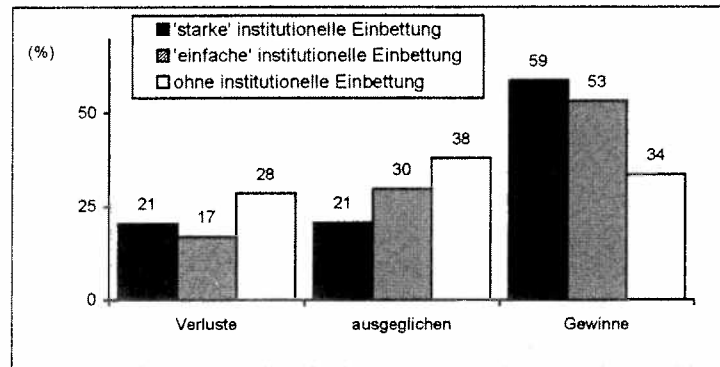
Insgesamt ist festzustellen, daß eine Intensivierung sozialer Tausche die Stabilisierung von Geschäftsbeziehungen durchaus positiv zu beeinflussen scheint: ökonomische Transaktionen, die sich auf persönlich-private Beziehungsgeflechte und intensive Kommunikationsprozesse stützen können, sind stabiler als solche, in denen das nicht der Fall ist. Allerdings darf dieser Befund nicht darüber hinwegtäuschen, daß einseitige Vermachtungen innerhalb ökonomischer Tauschbeziehungen im Wortsinne „nicht weggeredet“ werden können – ein noch so gut funktionierendes Kommunikationssystem kann offenkundig die Bedeutung des Faktors „Abhängigkeit“ nicht überkompensieren.

3.4 Institutionelle Einbettung

Neben der Anlagerung privater Kontakte an ökonomische Tauschbeziehungen kommt der Einbettung des Unternehmens in das institutionelle Umfeld der Region eine erhebliche Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg zu. Dies allerdings, wie sich zeigen läßt (*Genosko* 1999; *Bleicher* u.a. 2001b), weniger im Hinblick auf die direkte Vermittlung von Geschäftsbeziehungen, sondern eher mit Blickrichtung auf eine 'Einhausung' in die Region, indem 'Ego' eine sozialer Raum – via Teilhabe an diesen Institutionen – eröffnet wird. Ein solcher sozialer Raum, in dem sich betriebliche und überbetriebliche Akteure ohne größeren Aufwand persönlich treffen, Informationen austauschen und Kontakte knüpfen können, erweist sich im Wortsinne als jener Ort, an dem sich von Vertrauen getragene Beziehungen, ökonomisch relevante Beziehungsgeflechte und regionsspezifische Deutungsmuster und Legitimationsfiguren entwickeln und verfestigen.

Die folgende Abbildung 1 veranschaulicht die Abhängigkeit des Unternehmenserfolges vom Ausmaß institutioneller Einbettung. Diese wurde dabei indiziert durch Mitgliedschaften in wirtschaftsnahen und/oder soziokulturellen Organisationen.⁸ Es zeigt sich, daß 59 % der 'stark' institutionell eingebetteten Unternehmen Gewinne erwirtschaften; dieser Wert liegt deutlich höher, als bei den Unternehmen ohne institutionelle Einbettung (34 %). 'Einfach' institutionell

⁸ Hierzu zählen Mitgliedschaften in (Untergliederungen von) Arbeitgeberverbänden, anderen Unternehmensverbänden, Fachverbänden, Wirtschaftsfördergesellschaften, Vereinigungen im kulturellen oder wissenschaftlichen Bereich, Fördermitgliedschaften in Wohlfahrtsverbänden, bei Vereinigungen wie Rotariern oder Lions Club und Fördermitgliedschaften in Sportvereinen

Abbildung 1: Institutionelle Einbettung und Unternehmenserfolg

Repräsentative schriftliche Betriebsbefragung in den Kammerbezirken Brandenburgs

- (1) Betriebe mit 5 und mehr Beschäftigten (n=9.898)
- (2) Abweichungen von 100 %: Rundungsfehler
- (3) 'Starke' institutionelle Einbettung ist dann gegeben, wenn mindestens zwei Mitgliedschaften in wirtschaftsnahen oder soziokulturellen Organisationen vorliegen; 'einfache institutionelle Einbettung' bedeutet, daß eine Mitgliedschaft, 'ohne institutionelle Einbettung', daß keine Mitgliedschaften angegeben wurde

(Quelle: DFG-Projekt „Strukturen und Stabilitätsbedingungen regionaler Vernetzung“, Sabine Gensior, Joachim Fischer, André Bleicher, Roald Steiner, BTU Cottbus)

eingebettete Unternehmen nehmen eine Mittelposition ein. Insgesamt ergibt sich demnach der Eindruck, daß es um die Erfolgsaussichten solchermaßen institutionell eingebetteter Unternehmen wesentlich besser bestellt zu sein scheint, als um die eines Unternehmens, daß auf institutionelle Einbettung keinen Wert legt.

4. FAZIT

Der transaktionskostentheoretische Ansatz liefert wichtige Beiträge zum Verständnis der Entstehung und Stabilisierung von netzwerkartigen Arrangements ökonomischer Institutionen. Erforderlich erscheint allerdings die Integration von Ansätzen, die auf die Mehrdimensionalität von Geschäftsbeziehungen abstellen, also in Rechnung stellen, daß neben dem ökonomischen auch sozialer Tausch stattfindet. Mit dem

Konzept der 'Social Embeddedness' liegt ein Ansatz vor, der geeignet ist, die Bedeutung einer sozialen Einbettung für die Entstehung, Stabilisierung und Funktionsweise vernetzter Geschäftsbeziehungen in den Blick zu nehmen - sei es in der Form begleitender, nicht nur transaktionsbezogener sondern auch transaktionsferner Kommunikation, sei es in der Form angelagerter privater Kontakte bzw. Beziehungsgeflechte oder der Einbettung in ein institutionelles Umfeld.

In diesem Sinne scheint erst die Berücksichtigung des multiplexen Charakters von (vernetzten) Geschäftsbeziehungen einen angemessenen Zugang zu den eingangs aufgeworfenen Fragen nach der Entstehung und Stabilisierung vernetzter Geschäftsbeziehungen zu eröffnen. So zeigt sich, daß für die Entstehung von Unternehmensnetzwerken nicht nur „zufällige“ Marktkontakte von Bedeutung sind, sondern in mindestens ebenso hohem Maße auch die aus einem persönlichen Beziehungsgeflecht stammenden, verfügbaren und aktivierbaren Kontakte der Akteure.

Für die Stabilität von Unternehmensnetzwerken scheint die Multiplexität der Geschäftsbeziehungen zentral zu sein: Als interorganisationale Netze reproduzieren und stabilisieren sie sich durch das Ineingreifen und die wechselseitige Stützung ökonomischer Leistungsbeziehungen, des Kommunikationssystems und angelagerter privater Kontakte. Die auf den ersten Blick scheinbar redundante Kommunikationsintensität, vor allem aber die Ausweitung der Kommunikationsinhalte auf solche Bereiche, die nicht der unmittelbar zweckbezogenen Abwicklung der Transaktionen dienen, und die Anlagerung privater Kontakte bzw. Beziehungsgeflechte fungieren transaktionskostenreduzierend, indem sie die wirtschaftlichen Handeln innewohnende Unsicherheit, das Risiko opportunistischen Handelns und die im Zuge der Anbahnung und Abwicklung von Geschäftsbeziehungen entstehenden Transaktionskosten verringern.

Von Bedeutung ist dabei aber, daß ein noch so gut funktionierendes Kommunikationssystem den Einfluß von Machtstrukturen auf Netzwerkbeziehungen nicht überkompensieren kann. Insofern gilt, daß die Betrachtung von Macht- bzw. Abhängigkeitsverhältnissen in netzwerkartigen Arrangements nicht aus der Analyse ausgeblendet werden sollten.

Es erscheint naheliegend, daß die vorgenannten Überlegungen auch in die Diskussion um die Steuerung von Unternehmensnetzwerken einfließen: Die Reduzierung der Transaktionskosten durch die Gestaltung der interorganisationalen Beziehungen ist der entscheidende Ansatzpunkt für ein Netzwerkmanagement. Da Unternehmensnetzwerke als Systeme zu betrachten sind, die aus ökonomischen und sozialen Interaktionen und Beziehungen bestehen, liegt es auf der Hand, daß kompetentes Netzwerkmanagement Aspekte der sozialen und institutionellen Einbettung in Prozesse der Steuerung von Netzwerken einbinden muß. In Rechnung zu stellen ist dabei, daß

wohl bestehende, als Verpflichtung wahrgenommene persönliche Beziehungen Steuerungsversuche auch konterkarieren können. Nicht zuletzt aus diesem Blickwinkel scheinen daher Vorstellungen von einer weitgehenden Steuerbarkeit von Netzwerken nicht unproblematisch zu sein.

Literatur

- Albach, H. (1993): *Zerrissene Netze: eine Netzwerkanalyse des ostdeutschen Transformationsprozesses*. Berlin
- Albach, H.; Kaluza, B.; Kersten, W. (2002): Kernkompetenz Wertschöpfungsmanagement. In: Dies. (Hg.): *Wertschöpfungsmanagement als Kernkompetenz*. Fs für Horst Wildemann. Wiesbaden, S.1-10
- Balling, R. (1998): *Kooperation – Strategische Allianzen, Netzwerke, Joint-Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit*. Frankfurt a.M. u.a.
- Birkingshaw, J.; Hagström, P. (2000): *The Flexible Firm*. New York
- Bleicher, A.; Fischer, J.; Gensior, S.; Steiner, R. (1999): Strukturen und Stabilitätsbedingungen regionaler Vernetzung – Zwischenergebnisse aus einem empirischen Forschungsprojekt. *Forschungs- und Arbeitsberichte Lehrstuhl Wirtschafts- und Industriesoziologie 99-02*. Cottbus
- Bleicher, A.; Fischer, J.; Gensior, S.; Steiner, R. (2001a): Unternehmen in Brandenburg: Zwischen anhaltenden Strukturschwächen und Potentialen regionaler Vernetzung. In: *Forum der Forschung*, H.12, S.15-21
- Bleicher, A.; Fischer, J.; Gensior, S.; Steiner, R. (2001b): Kurzbericht zum DFG-Projekt "Strukturen und Stabilitätsbedingungen regionaler Vernetzung". Cottbus (hekt. Typ)
- Bleicher, A.; Steiner, R. (2002): Funktionsweise und Potentiale regional vernetzter Geschäftsbeziehungen. Das Beispiel Brandenburg. In: J. Fischer, S. Gensior (Hg.): *Sprungbrett Region? Strukturen und Voraussetzungen vernetzter Geschäftsbeziehungen*. Berlin, S.105-134
- Bühler, C. (1999): *Die strukturelle Eingebundenheit neugegründeter Unternehmen*. München, Diss.
- Cooper, A. C. (2001): *Network Alliances and Entrepreneurship*. In: M. A. Hitt et al. (eds): *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*. Oxford
- Genosko, J. (1999): *Netzwerke in der Regionalpolitik*. Marburg
- Granovetter, M. (1985): *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*. In: *American Journal of Sociology*, Vol.9, No.3, S. 481-510
- Gulati, R.; Nohria, N.; Zaheer, A. (2000): *Strategic Networks*. *Strategic Management Journal*, Vol.21, Special Issue, S.203-215

- Håkanson, H. (1989): *Corporate technological behaviour*. New York
- Hollingsworth, R. (1991): *The Logic of Coordinating American Manufacturing Sectors*. In: J. Campbell, J. R. Hollingsworth, L. Lindberg (eds): *The Governance of the American Economy*. Cambridge, New York
- Hollingsworth, R. (2000): *Gesellschaftliche Systeme der Produktion im internationalen Vergleich*. In: D. Bögenhold (Hg.): *Moderne amerikanische Soziologie*. Stuttgart, S.279-312
- Joskow, P. (1985): *Vertical Integration and Long-term Contracts*. In: *Journal of Law, Economics and Organization*, No.1, S.33-80
- Koschatzky, K.; Kulicke, M.; Zenker, A. (eds) (2001): *Innovation Networks. Concepts and Challenges in the European Perspective*. Karlsruhe
- Kowol, U. (1998): *Innovationsnetzwerke. Technikentwicklung zwischen Nutzungsvisionen und Verwendungspraxis*. Wiesbaden
- Meyer, M. (1995): *Ökonomische Organisation der Industrie: Netzwerkarrangements zwischen Markt und Unternehmung*. Wiesbaden
- Plinke, W. (1997): *Grundlagen des Geschäftsbeziehungsmanagements*. In: M. Kleinaltenkamp, W. Plinke (Hg.): *Geschäftsbeziehungs-Management*. Berlin usw. S. 1-61
- Semlinger, K. (1998): *Innovationsnetzwerke. Kooperation von Kleinbetrieben, Jungunternehmen und kollektiven Akteuren*. Eschborn
- Staber, U. (2000): *Steuerung von Unternehmensnetzwerken: Organisationstheoretische Perspektiven und soziale Mechanismen*. In: J. Sydow, A. Windeler (Hg.): *Steuerung von Netzwerken*. Wiesbaden, S.58-87
- Stengel, R. v. (1999): *Gestaltung von Wertschöpfungsnetzwerken*. Wiesbaden
- Sydow, J. (1993): *Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation*. Wiesbaden
- Tsai, W. (2000): *Social Capital, Strategic Relatedness and the Formation of Intra-organizational Linkages*. In: *Strategic Management Journal*, Vol.21, Special issue, S.925-939
- Volberda, H.W. (1998): *Building the Flexible Firm*. New York
- Williamson, O.E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*. New York
- Zahn, E.; Foschiani, S. (2002): *Wertgenerierung in Netzwerken*. In: H. Albach, B. Kaluza, W. S. Kersten (Hg.): *Wertschöpfungsmanagement als Kernkompetenz*. Fs für Horst Wildemann. Wiesbaden, S. 265-275