

Internationalisierung im Netzwerk. Der Mittelstand entdeckt das Sozialkapital.

Abstract: Ausgehend von der Internationalisierungslücke des Mittelstandes diskutiert der Beitrag die Rolle von Unternehmensnetzwerken für die grenzüberschreitende Unternehmenstätigkeit. Es wird dargelegt, dass die Kooperation im Netzwerk eine besondere Form von Kapital schaffen kann - das Sozialkapital. Abschließend plädiert der Autor für eine stärkere Anwendungsorientierung der Netzwerkforschung und benennt Forschungsthemen, die zur Verbesserung des Managements von Netzwerken beitragen können.

Einleitung

Weltweit nimmt der Austausch von Gütern, Kapital, Ideen und Personen über nationale Grenzen hinweg stetig zu. Unternehmen aller Größenordnungen fördern diesen Trend - teils angezogen durch die Absatzchancen, die zusammenwachsende nationale Märkte versprechen, teils getrieben von der Intensivierung des Wettbewerbs durch ausländische Konkurrenten auf den angestammten Märkten. Allerdings bleibt die Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit im Mittelstand noch deutlich hinter dem Entwicklungsstand von Großunternehmen zurück. Zwar hat es eine Reihe mittelständischer Unternehmen vermocht - weithin unbemerkt von der breiten Öffentlichkeit -, mit ihren Produkten eine international führende Wettbewerbsposition zu erlangen, doch diese „hidden champions“ sind nicht repräsentativ für die Gesamtheit mittelständischer Unternehmen. Die Gründe für den Internationalisierungsrückstand sind in einer Reihe mittelstandstypischer Engpässe zu sehen:

- Knappe Eigenkapitalausstattung.
- Schwierigkeit der Kreditaufnahme für internationale Aktivitäten.
- Fehlen international erfahrener Mitarbeiter/Führungskräfte.
- Informationsdefizite zu ausländischen Märkten.
- Schwach ausgeprägte Unternehmensplanung.
- Wille zum Erhalt unternehmerischer Unabhängigkeit.

Angesichts dieser Restriktionen ist es für viele Mittelständler kaum möglich, „im Alleingang“ vom Export als typischer Internationalisierungsform des Mittelstands zum Aufbau ausländischer Tochterunternehmen voranzuschreiten. Dieser Rückstand ist besonders bedenklich angesichts der großen Bedeutung, die mittlere Unternehmen für die deutsche und europäische Wirtschaft haben. Aus neueren empirischen Studien ist jedoch erkennbar, dass mittelständische Unternehmen zunehmend die oben genannten Engpässe überwinden, indem sie ihre Internationalisierung durch netzwerkartige Unternehmenskooperationen vorantreiben. Unternehmensnetzwerke repräsentieren eine Zwischenform internationaler Unternehmenstätigkeit zwischen dem Einzelexport und der Gründung oder dem Erwerb von Auslandsgesellschaften.

Unternehmensnetzwerke

Der Begriff des Unternehmensnetzwerks bezeichnet eine Form der Koordination ökonomischer Aktivitäten in der rechtlich selbständige, aber wirtschaftlich partiell voneinander abhängige Unternehmen bei der Verfolgung ihrer Ziele nach gemeinsam vereinbarten und auf relative Dauerhaftigkeit angelegten Spielregeln miteinander kooperieren. Netzwerke sind zugleich Bedingung, Medium und Konsequenz von Kooperation. Unternehmensnetzwerke zeichnen sich gegenüber anderen Formen der Organisation wirtschaftlicher Tätigkeit durch eine Reihe von Besonderheiten aus.

- (1) **Zielkongruenz.** Die am Netzwerk beteiligten Unternehmen orientieren sich an gemeinschaftlichen Zielen oder verfolgen Einzelziele, deren Realisierung nicht im Konflikt zueinander stehen. Die Interessen der Partner sind aufeinander abgestimmt. Diese Abstimmung schließt den Wettbewerb mit den Netzwerkpartnern auf anderen Ebenen nicht aus.
- (2) **Selbstverpflichtung.** Unter weitgehendem Verzicht auf Verträge als Absicherungsmechanismus versprechen die Beteiligten die Interessen der anderen Netzwerkpartner bei den eigenen Entscheidungen zu respektieren und nicht opportunistisch zu handeln. Die Selbstverpflichtung ist reziprok. Wer sich selbst zu bestimmten Handlungen oder dem Verzicht darauf verpflichtet, erwartet gleiches von den Partnern.
- (3) **Vertrauen.** Die Existenz vertrauensvoller Beziehungen zwischen den Netzwerkmitgliedern wird häufig als zentrales Bestimmungsmerkmal von Netzwerken genannt. Vertrauen bezeichnet dabei die Erwartung eines Partners, dass die anderen Partner fähig und bereit sein werden, auch die Interessen des Vertrauensgebers in der Kooperation anzuerkennen und zu wahren. Wer vertraut, erwartet ein fachlich kompetentes und gleichzeitig wohlwollendes, nicht-opportunistisches Handeln der übrigen Partner. Obgleich der einzelne Partner nur unvollständig über Handlungskompetenz und -absichten der übrigen Netzwerkmitglieder informiert ist, setzt er sich freiwillig über das mit einer möglichen Fehlentscheidung verbundene Risiko hinweg. Gemäß der Entscheidung zu vertrauen, ist der Vertrauensgeber bereit, Vorleistungen zu erbringen, die opportunistisch ausgenutzt werden könnten. Derartige Vorleistungen können materieller oder immaterieller Natur sein: Kredite, Einräumen von Rabatten, Bereitstellen von Personen, Know-how Weitergabe, Investition in Produktionsanlagen. Eine Absicherung gegen opportunistisches Handeln der übrigen Partner findet in einer vertrauensvollen Beziehung nicht oder nur eingeschränkt statt.
- (4) **Interdependenz.** Die Netzwerkpartner sind wechselseitig aufeinander angewiesen. Die Ziele des einen Partners sind nur in Abhängigkeit von einem Verhalten der anderen Partner erreichbar, welche die Interessen aller kooperierender Netzwerkteilnehmer berücksichtigt. Interdependenz entsteht, weil die Beteiligten Investitionen tätigen, sich gegenseitig ergänzende Stärken aufbauen oder Vorleistungen erbringen, die sich nur bei Weiterbestehen des Netzwerkes rechnen. Dementsprechend geben die Partner wertvolles Know-how weiter, kaufen Spezialmaschinen oder verzichten auf den Wettbewerb untereinander.
- (5) **Dauerhaftigkeit.** Netzwerke sind darauf angelegt, über einen längeren, vorab aber nicht genau beschriebenen Zeitraum zu existieren. Viele der oben

genannten Netzwerkqualitäten bilden sich erst im Verlauf wiederholter Zusammenarbeit der Netzwerkunternehmen heraus.

- (6) **Lockere Koppelung:** Netzwerkunternehmen bleiben rechtlich selbständig und auch die wirtschaftliche Abhängigkeit ist auf bestimmte Kooperationsbereiche (z. B. Forschung und Entwicklung oder Einkauf) beschränkt. Die Netzwerkunternehmen können das Netzwerk jederzeit wieder verlassen. Die Sanktionsmöglichkeiten gegen eine Verletzung der Kooperationsregeln ist beschränkt. Aus der Eigenschaft der lockeren Koppelung folgt u. a., dass bei Ausfall eines Netzwerkunternehmens nicht das gesamte Netzwerk gefährdet ist.

Bildung von Sozialkapital im Netzwerk

Die Einbindung eines Unternehmens in ein Netzwerk mit ihm kooperierender weiterer Unternehmen begründet eine spezifische Form von Kapital – das Sozialkapital. Sozialkapital ist eine Ressource, die das Unternehmen ähnlich wie „Sachkapital“ (Maschinen, Gebäude) oder „Humankapital“ (Ausbildung und Engagement der Mitarbeiter) nutzt, um im Wettbewerb zu bestehen. Sozialkapital basiert auf dem Beziehungsnetzwerk, das ein Unternehmen zu anderen Unternehmen unterhält. Es äußert sich in verschiedener Form, etwa als Wissensaustausch, Hilfeleistung oder als wechselseitige Anregung zu neuen Ideen durch die Netzwerkunternehmen. Wie andere Spielarten des Kapitals, ist auch Sozialkapital produktiv, denn es ermöglicht die Verwirklichung von Unternehmenszielen in einem Ausmaß, wie es ohne soziales Kapital nicht möglich wäre; weiter bedarf die Bildung von Sozialkapital einer Investitionstätigkeit (z. B. Zeitaufwand für Kontaktaufbau); Sozialkapital ist vielfach verwertbar (z. B. zur Förderung von Innovationen) und kann in andere Kapitalarten umgewandelt werden (z. B. Verbesserung von Humankapital durch Lernen im Netzwerk); schließlich muss man sich ständig bemühen, Sozialkapital aufrechtzuerhalten (z. B. durch Beziehungspflege).

Abweichend von den anderen Kapitalarten ist Sozialkapital nicht das Privateigentum eines einzelnen Unternehmens, sondern kollektives Eigentum des Netzwerks. Demzufolge ist Sozialkapital auch unveräußerlich. Mit der Auflösung eines Netzwerks verschwindet auch das in ihm angesammelte Sozialkapital. Zusammenfassend: Sozialkapital ist zu verstehen als die im Beziehungsnetzwerk gründende Verfügbarkeit unterstützender Maßnahmen, die durch andere Netzwerkpartner gewährt werden (können).

Nutzen von Unternehmensnetzwerken/Sozialkapital

Der Aufbau von Unternehmensnetzwerken/Sozialkapital zur Internationalisierung ist mit verschiedenen Vorteilen für das mittelständische Unternehmen verknüpft.

Zeitgewinn. Die Kooperation mit den Netzwerkpartnern beschleunigt die Einführung der eigenen Produkte auf ausländischen Märkten. Insbesondere Partnerunternehmen, die auf dem lokalen Markt schon tätig sind, verkürzen durch ihre Marktkenntnisse und Kontakte die Eintrittsphase.

Know-how Transfer. Unternehmensnetzwerke erlauben ein gegenseitiges Lernen oder eine Ergänzung der in den einzelnen Partnerunternehmen vorhandenen Wissensbestände zur Gestaltung der Internationalisierung im Allgemeinen und der Bewältigung der Bearbeitung eines bestimmten Auslandsmarktes im Besonderen.

Marktzutritt. Zahlreiche ausländische Märkte wehren sich mit Eintrittsbarrieren gegen internationale Wettbewerber. Tarifäre und nicht-tarifäre Handelshemmnisse können durch die Kooperation mit lokalen Partnern überwunden werden.

Kostenersparnis. Der mit Internationalisierungsaktivitäten verbundene Kostenaufwand lässt sich im Netzwerk deutlich reduzieren. Einsparungsmöglichkeiten ergeben sich etwa aus gemeinsam genutzten Gebäuden, Verwaltungseinrichtungen, Vertriebsmannschaften, Transportkapazitäten, Lieferquellen.

Erweiterung des Angebotsspektrums. Mit der Einbindung in Unternehmensnetzwerke ist das beteiligte Unternehmen in der Lage, nicht mehr allein Einzelprodukte oder Vorprodukte anzubieten, sondern auch komplette Verbundprodukte/Systeme. Zudem kann ein Netzwerk auch helfen, das Produktangebot um Dienstleistungen zu ergänzen (z. B. Logistik- oder Wartungsleistungen).

Konzentration auf Kerngebiete. Die Arbeitsleistung im Netzwerk ermöglicht eine Beschränkung des Leistungsprogramms eines Unternehmens auf die Kerngebiete, die ein Unternehmen am besten beherrscht („centers of excellence“) und einen Wettbewerbsvorteil versprechen. So liegt es gerade zu Beginn von Internationalisierungsprozessen nahe, mangels eigenem Know-how die Marketingaktivitäten auf einem ausländischen Markt lokalen Vertriebsgesellschaften zu übertragen.

Risiken

Nun sollten Unternehmensnetzwerke und der Aufbau von Sozialkapital nicht als Patentrezept zur Förderung der Internationalisierung mittelständischer Unternehmen missverstanden werden. Vielmehr wohnen Unternehmensnetzwerken eine Reihe von Risiken inne, die sowohl den Fortbestand einzelner Netzwerkunternehmen als auch des Netzwerkes als Ganzes bedrohen können. Zu diesen Risiken zählen etwa:

- Hohe Kosten für die Anbahnung, Abwicklung und Kontrolle von Netzwerkaktivitäten.
- Verlust zentraler Unternehmenskompetenzen durch Übertragung von Funktionen an Netzwerkpartner.
- Unbeabsichtigte Weitergabe von Betriebsgeheimnissen.
- Einbuße von Eigenständigkeit in den unternehmerischen Entscheidungen.

Management von Netzwerkbeziehungen

Derartige Risiken verdeutlichen, dass Netzwerke „gemanagt“ werden müssen, um die Risiken einzuschränken und die Vorteile dieser Organisationsform zur Geltung zu bringen. Hier liegt die künftige Herausforderung für die Netzwerkforschung. Deren Beiträge konzentrieren sich bislang auf die Erklärung der Wirkungsweise und Effekte von Netzwerken und weniger auf deren Gestaltung. Für das Management von Unternehmensnetzwerken lassen sich vier große Aufgabenbereiche identifizieren.

Auswahl. Der erste Aufgabenbereich umfasst die Suche und Gewinnung potentieller Netzwerkpartner. Ein Auswahlkriterium ist hierbei, ob die potenziellen Partner in ihrem Leistungsspektrum und ihren Unternehmenszielen miteinander kompatibel sind. Die Auswahl erstreckt sich neben der Gewinnung von Netzwerkunternehmen auch auf die Beurteilung der Mitarbeiter, die in den einzelnen Partnerunternehmen für die Netzwerkkontakte verantwortlich sind.

Arbeitsteilung. In diesem Aufgabenbereich gilt es, Zuständigkeiten und Ressourcen auf die beteiligten Unternehmen zu verteilen. Der Maßstab für die Verteilung sind die jeweiligen Stärken bzw. Wettbewerbsvorteile der einzelnen Partner.

Steuerung des Kooperationsprozesses. Im Zuge der Steuerungsfunktion geht es um die Entwicklung und Durchsetzung von Regeln für die konkrete Zusammenarbeit. Beispielsweise ist zu vereinbaren, auf welchen Feldern Kooperationspartner miteinander in Wettbewerb treten dürfen, wie mit Zielkonflikten umzugehen ist, welche Mechanismen das Wohlverhalten der Partner kontrollieren können, welche Verhaltensregeln für die Mitarbeiter gelten, wie formell die Beziehungen im Netzwerk zu gestalten sind, wo den Partnern Entscheidungsfreiräume zugestanden werden.

Erfolgskontrolle. Der letzte Aufgabenbereich umfasst die Erfassung von Kosten und Erträgen der Netzwerkkooperation – sowohl auf der Ebene einzelner Partnerunternehmen als auch auf der Ebene des Netzwerks insgesamt. Die Erfolgskontrolle erstreckt sich nicht zuletzt auf die Wirksamkeit der anderen Aufgabenfelder des Netzwerkmanagements: Auswahl - Arbeitsteilung - Steuerung der Zusammenarbeit. Die hier genannten Aufgabenbereiche bilden keine einmalige, sondern eine ständige Aufgabe des Netzwerkmanagements, da sich Märkte, Produkte und Menschen verändern.

Fragen an die Forschung

Welche Vorgehensweise und Instrumente sich in den einzelnen Bereichen des Netzwerkmanagements bewähren, bedarf gezielter Forschungsanstrengungen. Einschlägige Befunde hierzu liegen nur vereinzelt vor.

Abschließend sei daher eine Auswahl von Forschungsfragen aufgeführt, deren Beantwortung zu Gestaltungsempfehlungen für Unternehmensnetzwerke im Internationalisierungsprozess mittelständischer Unternehmen führen dürfte:

- Welche Qualifikationsanforderungen stellt das Management von Netzwerken an Mitarbeiter und Führungskräfte?
- Welche Faktoren fördern/gefährden den Aufbau von Sozialkapital im Unternehmensnetzwerk?
- Wie sind im Netzwerk die Spannungsverhältnisse zwischen Autonomie und Abhängigkeit, zwischen Wettbewerb und Kooperation, zwischen Stabilität und Veränderung, zwischen Vertrauen und Kontrolle erfolgversprechend zu behandeln?
- Welche Kriterien zur Wahl von Partnerunternehmen bewähren sich?
- Welche Vor- und Nachteile gehen mit der Integration ausländischer Partnerunternehmen in ein Netzwerk einher?
- Wie wird im transnationalen Netzwerk mit kultureller Differenz umgegangen?
- Welchen Einfluss haben die Mitarbeiter („boundary spanners“), die den Kontakt zu anderen Netzwerkpartnern suchen und halten?
- Welche Unterschiede und Gemeinsamkeiten gibt es zwischen transnationalen Unternehmensnetzwerken und weiteren transnationalen Netzwerken (Wissenschaftler; Auslandsentsandte, organisierte Kriminalität)?

Die Fülle von Themen einer zukünftigen, anwendungsorientierten Netzwerkforschung erfordert sowohl den Disziplinen übergreifenden Zugang zum Phänomen Netzwerk als auch die Anwendung vielfältiger Untersuchungsmethoden. Als Organisationsform zur multidisziplinären und multimethodischen Beantwortung der genannten Forschungsfragen bietet sich wiederum an: Ein Netzwerk!