

Teil I – Bezugsrahmen zur Analyse der Interaktionseffekte zwischen Unternehmen, unternehmerischem Umfeld, Kooperationsbeziehungen und Unternehmenserfolg

4. Beiträge verschiedener theoretischer Ansätze

In dieser Arbeit steht die Analyse der Interaktionseffekte zwischen unternehmensinternen und – externen Faktoren sowie strategischen Entscheidungen und der Nachgründungsdynamik von Unternehmensgründungen im Vordergrund. Daher ist es erforderlich, die Mechanismen, welche die Wirkungszusammenhänge zwischen den potentiellen Erfolgsfaktoren einerseits und dem Erfolg neugegründeter Unternehmen andererseits bestimmen, zu verstehen.

Die vorliegende Arbeit ist, wie die vorhergehenden Kapitel gezeigt haben, im Schnittpunkt der Gründungs- und Erfolgsfaktorenforschung sowie der Kooperationsforschung angesiedelt. Beide Forschungsgebiete sind bislang eindeutig empirisch dominiert, das heißt es liegen eine große Anzahl empirischer Studien vor, ohne dass auf ein geschlossenes theoretisches Instrumentarium zurückgegriffen werden könnte. Daher sollen im Rahmen dieses Kapitels unterschiedliche theoretische Ansätze auf ihren Erklärungsbeitrag zum Erfolg sowie zu den Interaktionseffekten potentieller Erfolgsfaktoren neugegründeter Unternehmen hin untersucht werden. Da das Ziel, wie Brüderl/Preisendörfer/Ziegler¹⁶⁷ formulieren, „wohl nicht darin bestehen kann, eine geschlossene Theorie der Unternehmensgründung zu konzipieren“, sollen im folgenden unterschiedliche theoretische Ansätze herangezogen werden, die jeweils Teilaspekte des Erfolges bzw. der Erfolgsfaktoreninteraktionseffekte neugegründeter Unternehmen erklären helfen. Die verschiedenen theoretischen Ansätze können dabei als Perspektiven auf die Erfolgsproblematik respektive Interaktionsproblematik gedeutet werden. Damit ist gemeint, dass sie einerseits alle das Entstehen, die Entwicklung oder allgemein die Existenz des Phänomens Unternehmenserfolg aus verschiedenen Blickwinkeln betrachten und zu erklären versuchen. Andererseits versucht zumindest ein Teil der angesprochenen Theorien, insbesondere die Interorganisationstheorien, die Interaktionseffekte zwischen den potentiellen Erfolgsfaktoren wie kooperativen Austauschbeziehungen und dem unternehmerischen Umfeld zu erklären.

Im folgenden werden insbesondere drei Ansätze bzw. Theorietraditionen herausgegriffen, die einerseits trotz multidisziplinärer Herangehensweise eine gewisse Nähe zum betriebswirtschaftlichen Kontext der vorliegenden Arbeit haben, und andererseits für die Thematisierung des Unternehmenserfolges, aber auch der Interaktion der Einflussfaktoren, von einer besonderen Relevanz sein dürften.

Im Rahmen einer Überprüfung der Beiträge verschiedener Ansätze und Theorien zur Thematisierung der Interaktionseffekte von Erfolgsfaktoren und der Auswirkungen dieser auf den Unternehmenserfolg wird zunächst auf „Ansätze der Neuen Institutionenökonomie“ eingegangen, zu deren Hauptströmungen der Transaktionskostenansatz, die Property-Rights-Theorie und die Principal-Agent-Theorie gehören. Daran anschließend wird nach dem Beitrag von Ansätzen der Managementlehre – oder besser: der Scientific Community „Strategische Unternehmensführung“- gefragt. Klassische Ansätze sowie neuere Entwicklungen der Wettbewerbstheorie bilden den Schwerpunkt. In einem dritten Teilkapitel werden schließlich organisationstheoretische Überlegungen angesprochen. Dort werden insbesondere unter dem Schlagwort „Interorganisationstheorien“ netzwerktheoretische Überlegungen sowie der Resource-Dependence-Ansatz diskutiert.

Die einzelnen Ansätze und Theorien werden in diesem Kapitel jeweils auf ihre Relevanz für die Analyse und Erklärung des Unternehmenserfolges sowie die Erklärung der Interaktionseffekte der potentiellen Erfolgsfaktoren untereinander nach folgenden Kriterien analysiert:

¹⁶⁷ Brüderl/Preisendörfer/Ziegler (1996), S. 20

VORGEHEN ZUR ANALYSE THEORETISCHER ANSÄTZE		
1.	Welche Annahmen liegen dem Ansatz zugrunde?	
	Erklärung des Unternehmenserfolges	Erklärung der Interaktionseffekte potentieller Erfolgsfaktoren
2.	Welche Variablen werden zur Erklärung des Erfolges berücksichtigt?	Berücksichtigt der Ansatz die Interaktion zwischen potentiellen Erfolgsfaktoren? Wenn ja, welche Faktoren werden in Interaktion betrachtet?
3.	Was sind die Kernaussagen des Ansatzes zum Unternehmenserfolg?	Was sind die Kernaussagen des Ansatzes zu den Interaktionseffekten zwischen den potentiellen Erfolgsfaktoren?

Tabelle 16: Vorgehen zur Analyse theoretischer Ansätze

Aus den Erklärungsansätzen der Literatur soll erst im letzten Abschnitt 4.4 dieses Kapitels, nach einem zusammenfassenden Überblick über die Erkenntnisse, der Sondierungsprozess möglicher Erfolgsdeterminanten neugegründeter Unternehmen erfolgen. Aus den in den Theorien und Ansätzen dargestellten möglichen Erfolgsdeterminanten wird abschließend eine Vorauswahl der Variablen getroffen, welche in das Modell zur Analyse der Interaktionseffekte zwischen unternehmens- und umfeldbezogenen Faktoren, strategischen Determinanten sowie dem Unternehmenserfolg aufgenommen werden. Ausgangspunkt werden die nach den oben genannten Kriterien bewerteten Ansätze und die Fragestellung dieser Arbeit sein. Abschließend wird noch kurz ein Ausblick auf die weitere Vorgehensweise im Rahmen der Arbeit gegeben.

Bevor in die Diskussion der einzelnen Forschungstraditionen eingestiegen wird, ist jedoch noch eine Vorbemerkung notwendig. Diese bezieht sich auf die Einordnung einzelner Ansätze, die nicht immer eindeutig ist. So wird beispielsweise die Transaktionskostentheorie auch vielfach unter die organisationstheoretischen Ansätze subsumiert, und die auf der Industrieökonomik basierende Industrial-Organization-Forschung im Bereich der strategischen Unternehmensführung baut natürlich sehr stark auf Überlegungen der Institutionenökonomie auf. Die Zuordnung beruht im Folgenden daher eher auf pragmatischen Überlegungen und muss bis zu einem gewissen Grad willkürlich bleiben.

4.1 Ansätze der Neuen Institutionenökonomie

Im Folgenden werden zunächst Ansätze der Neuen Institutionenökonomie bzw. der Neuen Institutionellen Ökonomie zusammengefasst. Erst mit dem Aufkommen dieser Theoriebeiträge, zu denen als Hauptströmungen die Property-Rights-Theory, die Transaktionskostentheorie und die Principal-Agent-Theorie gehören, bestand die Möglichkeit, organisatorische Probleme ökonomisch zu formulieren und zu analysieren. Fragen der Existenz von Unternehmen und der Entwicklung von organisatorischen Arrangements wurden bis dahin in der Betriebswirtschaftslehre bzw. der klassischen Mikroökonomie kaum diskutiert¹⁶⁸. Dies lag daran, dass im Sprachspiel der klassischen Mikroökonomie Unternehmen letztendlich als Produktionsfunktionen modelliert werden, deren Größe nur durch die Produktionstechnologie determiniert wird. Ausprägungen von Organisationsstrukturen oder das Auftauchen von multiorganisationalen Verbindungen – wie eben Unternehmenskooperationen können dabei nicht thematisiert werden.¹⁶⁹ Die folgenden Ausführungen befassen sich daher zunächst mit den Ansätzen der Neuen Institutionellen Ökonomie und deren Erklärungsbeitrag im Hinblick auf den Unternehmenserfolg.

¹⁶⁸ Vgl. Picot (1982), S. 267

¹⁶⁹ Vgl. z.B. Williamson 1990, S. 146f. Trotz dieser „Organisationslosigkeit der neoklassischen Mikroökonomie“ (Cyert/March 1963) besteht dennoch keine Neutralität gegenüber den verschiedenen Organisationsformen. Aufgrund der Befürchtung von Wettbewerbsbeschränkungen werden alle Arten von Unternehmenskooperationen bzw. Unternehmenszusammenschlüssen jenseits technologischer Notwendigkeit abgelehnt. Die Existenzberechtigung von Netzwerken beispielsweise wird von der

Die Neue Institutionenökonomik betrachtet den Einzelnen nicht mehr als isoliert handelndes Individuum unter gegebenen Restriktionen, sondern in Interaktion mit anderen.¹⁷⁰ Sie stellt die aus der eingeschränkten Rationalität und dem Opportunismus der Akteure resultierenden Organisationsprobleme in den Vordergrund ihrer Betrachtung und beschäftigt sich mit den Organisationsformen wirtschaftlichen Handelns. Geeignete Organisationsformen zeichnen sich dadurch aus, dass sie mögliche Verhaltensrisiken begrenzen. Um erfolgreich zu sein, gilt es aus der Sicht der Neuen Institutionenökonomik, die Summe von Produktions- und Transaktionskosten zu minimieren.¹⁷¹ Nach Kaas beschäftigt sich die Neue Institutionenökonomik mit der Gestaltung effizienter Institutionen. Die instrumentelle Aufgabe lautet: Durch welche institutionellen Lösungen kann ein Koordinationsproblem am effizientesten gelöst werden?

Die neue Institutionenökonomik bildet den übergeordneten Theorierahmen für den Transaktionskostenansatz, die Property-Rights-Theorie und die Principal-Agent-Theorie als deren Spezialfall.¹⁷² Die Grundgedanken der verschiedenen Theorien können Tabelle 17 entnommen werden. Die Property-Rights-Theorie untersucht die Einflüsse von Handlungs- und Verfügungsrechten (Property Rights) auf die Allokation und Nutzung von Gütern,¹⁷³ die vorgenommene Festlegung von Regeln bildet das theoretische Fundament der Institutionenökonomik.

Die Principal-Agent-Theorie (auch Agency-Theorie) beschäftigt sich mit der Wirkungsweise von Entscheidungen auf den eigenen Wohlstand und den Wohlstand einer anderen Person bei asymmetrischer Informationsverteilung innerhalb einer Principal-Agent-Beziehung. Im engeren Sinne geht es um effiziente Delegation und Kooperation im Unternehmen.¹⁷⁴ Nach der Neuen Institutionenökonomik kann die Koordination über (1) Hierarchie (unilaterale Steuerung), (2) Markt oder (3) Kooperation (bilaterale Steuerung) erfolgen.

Aufgrund der inhaltlichen Nähe zu den originären Ansätzen der Neuen Institutionenökonomie werden in diesem Zusammenhang auch kurz einige Eckpunkte der ökonomischen Vertragstheorie angesprochen.

	Property-Rights-Theorie	Transaktionskostentheorie	Principal-Agent-Theorie
<i>Untersuchungsgegenstand</i>	Institutionelle Rahmenbedingungen	Transaktionsbeziehungen	Principal-Agent-Beziehungen
<i>Untersuchungseinheit</i>	Individuum	Transaktion	Individuum
<i>Verhaltensannahmen</i>	Individuelle Nutzenmaximierung	Opportunismus, beschränkte Rationalität, Risikoneutralität	Moral hazard, adverse selection, beschränkte Rationalität
<i>Einflussgrößen</i>		Spezifität, Unsicherheit / Komplexität, Häufigkeit, Atmosphäre	Asymmetrische Informationsverteilung Risikoneigung von Principal bzw. Agent

Tabelle 17: Theorien der Neuen Institutionellen Ökonomie, verändert übernommen und selbst dargestellt nach Picot (1991), S. 153

4.1.1 Der Transaktionskostenansatz

Der Transaktionskostenansatz beschäftigt sich mit der Frage, in welcher Weise institutionelle Regelungen und Organisationsformen wirtschaftlicher Aktivität abhängig sind von den jeweiligen Eigenarten und Besonderheiten der Tauschobjekte und –beziehungen. Institutionelle Regelungen sind z.B. unterschied-

neoklassischen Mikroökonomie somit abgelehnt, ihr reales Auftauchen (und auch deren Effizienz) kann aber nicht erklärt werden. Vgl. hierzu Obring (1992), S. 143 f.

¹⁷⁰ Vgl. Aufderheide/Backhaus (1995), S. 43-60

¹⁷¹ Williamson (1990a), S. 105

¹⁷² Hierfür sei auf die ausführliche Literatur zu diesem Themenkreis verwiesen. Vgl. etwa Picot (1991), Picot/Reichwald/Wigand (1996), Williamson (1990a, 1990b).

¹⁷³ Vgl. Schenk (1988), S. 226-231; vgl. Richter/Furubotn (1996)

¹⁷⁴ Vgl. Kaas (o.J.), S.4

liche Arten von Verträgen, Organisationsformen wirtschaftlicher Aktivität z.B. Märkte oder hierarchisch gegliederte Unternehmen, und relevante Eigenarten von Tauschobjekten und –beziehungen z.B. die Häufigkeit des Austausches zwischen Partnern, die Zahl der möglichen Tauschpartner oder die Spezifität des Tauschobjektes. Ausgehend von den beiden Verhaltensannahmen einer begrenzten Rationalität der Akteure und einer Tendenz zu opportunistischem Verhalten wird behauptet, dass in Abhängigkeit von den Besonderheiten einer wirtschaftlichen Leistungsbeziehung unterschiedliche Arten von Organisationen effizient sind und dass sich die jeweils effizienten Institutionen und Organisationsformen durchsetzen. Ob bestimmte Organisationen effizient sind hängt ganz entscheidend von der Höhe der Transaktionskosten ab. Zu den Transaktionskosten gehören die Kosten für die Anbahnung, Vereinbarung, Kontrolle und Anpassung einer Transaktionsbeziehung¹⁷⁵. Unter Transaktionskosten kann man sich u.a. die Kosten für die Informationsbeschaffung beim Eintritt in eine Tauschbeziehung, die Zeitkosten für die Aushandlung von Vereinbarungen oder die Kontrollkosten für die Überwachung von Verträgen vorstellen. Die wesentlichen Einflussfaktoren auf diese Kosten bestehen in der Spezifität, der Häufigkeit, der strategischen Bedeutung und der Unsicherheit der jeweiligen Transaktion. Mittels der Transaktionsatmosphäre werden schließlich die rechtlichen, technologischen und sozialen Rahmenbedingungen erfasst. Effizient ist eine Organisation dann, wenn sie bei den gegebenen Eigenarten der Tauschbeziehung mit minimalen Transaktionskosten verbunden ist.

Die ursprünglich dichotome Sichtweise bzgl. Markt und Hierarchie wurde zunächst von Richardson¹⁷⁶ kritisiert, da hier die verschiedenen Ausprägungsformen kooperativer Aktivitäten nicht berücksichtigt werden. Richardson bezeichnet deshalb Kooperation als dritten Koordinationsmechanismus und stellt ihn den beiden anderen gegenüber. Mittlerweile hat sich die Sichtweise durchgesetzt, dass zwischen den beiden Extremen Markt und Hierarchie auch zahlreiche Formen von Kooperation betrachtet werden und das Optimum für Transaktionsbeziehungen sehr häufig gerade in diesem Bereich liegt. "By looking at economic organization as a choice between markets and contractual relations on one side, and at conscious planning within a firm on the other, we fail to see the enormous variety that forms of cooperative arrangements can take."¹⁷⁷

Die verschiedenen Kooperationsformen sind dabei als unterschiedliche institutionelle Arrangements zu verstehen, die zu einer Minimierung der Transaktionskosten bei einem Leistungsaustausch führen.

Der Transaktionskostenansatz dürfte auch für die Untersuchung von Unternehmenskooperationen eine Reihe von wichtigen Einsichten bringen, wenn man ihn koppelt mit der Analyse „zwischenbetrieblicher Verflechtungen“ und mit der Idee von „Firmennetzwerken“¹⁷⁸. Ist eine Betriebsgründung – sei es auf der Lieferanten- oder auf der Abnehmerseite – eng mit einem anderen Betrieb verbunden, werden die kritischen Dimensionen einer Transaktionsbeziehung (Spezifität der Tauschobjekte, Fristigkeit des Kontrakts usw.) und die Problemkonstellationen (opportunistisches Verhalten, „small numbers bargaining“ usw.) virulent, die von Transaktionskostentheoretikern stets betont werden. Wer nur auf einen einzigen Lieferanten zugreifen kann, läuft Gefahr, überhöhte Preise hinnehmen zu müssen; und wer zu 100% als Zulieferer für einen anderen Betrieb tätig ist, kommt im Fall des Abbruchs der Transaktionsbeziehung mit Sicherheit in Schwierigkeiten. Zahlreiche „Spin-off“-Gründungen leben in der Anfangsphase ausschließlich von Aufträgen ihrer Herkunftsfirma, die ihrerseits von den „Spin-offs“ abhängig sein kann, und erst im Verlauf der Zeit gelingt eine schrittweise Loslösung¹⁷⁹. In all diesen Fällen erscheinen transaktionsspezifische Investitionen und deren Absicherung über vertragliche Vereinbarungen in der Tat von zentraler Bedeutung und dürften eine für die prognostische Erfolgseinschätzung wichtige Information sein. Betriebliche Netzwerke von kleinen Industriebetrieben und damit verbundene Synergieeffekte werden z.B. sehr anschaulich von Lazerson¹⁸⁰ für die italienische Region um Modena beschrieben. Kleine Betriebe expandieren durch horizontale und vertikale Integration, wobei sie gleichzeitig neue Be-

¹⁷⁵ Vgl. Picot 1982, S. 270

¹⁷⁶ Vgl. Richardson (1972), S. 883

¹⁷⁷ Vgl. Powell (1987), S. 67

¹⁷⁸ ähnlich Johanson/Mattson 1987; Lazerson 1988, 1990; Fritsch 1990; Young/Francis 1991

¹⁷⁹ Vgl. dazu z.B. Johnsson/Hägg 1987

¹⁸⁰ Vgl. Lazerson (1988, 1990)

triebe initiieren. Und selbst größere Betriebe sind, u.a. mit dem Ziel einer Reduktion der Kontroll- und Überwachungskosten, zu Strategien der Auslagerung der Produktion in (neugeschaffene) Kleinbetriebe übergegangen.

4.1.2 Die Property-Rights-Theorie

Die Property-Rights-Theorie besitzt im Hinblick auf die Untersuchung von Unternehmenskooperation nur wenig eigenständige Bedeutung. Sie dient in erster Linie als Grundlage für die Transaktionskostentheorie, da eine Transaktion als Übertragung von Verfügungsrechten interpretiert bzw. definiert werden kann¹⁸¹. Interpretiert man die Kooperation als eine Aufteilung von Verfügungsrechten, so können mittels der Kategorien der Property-Rights-Theorie auch Fragen der Genese und Entwicklung dieser institutionellen Arrangements diskutiert werden. Ferner wird hierdurch die Grundlage für die Gestaltung von Anreiz- und Handlungsstrukturen gelegt.

4.1.3 Principal-Agent-Theorie

Im Mittelpunkt der Principal-Agent-Theorie¹⁸², die auf Jensen und Meckling (1976) zurückgeht, steht die Betrachtung von Informationsasymmetrien zwischen dem Prinzipal (Auftraggeber) und seinen Agenten (Auftragnehmer) im Rahmen komplexer Austauschbeziehungen (Principal-Agent-Beziehungen). Principal-Agent-Beziehungen entstehen immer dann, wenn zwischen zwei Parteien Entscheidungs- oder Ausführungskompetenzen delegiert werden.

Für eine Analyse der besonderen Probleme von jungen neugegründeten Unternehmen scheint dieser Ansatz besonders geeignet, da gerade junge, kapitalschwache und kleine Unternehmen nicht alle Leistungen selbst erstellen können und daher in besonderer Weise auf Arbeitsteilung und Kooperation mit anderen Akteuren angewiesen sind. Besitzen Prinzipal und Agent einen unterschiedlichen Informationsstand, können Probleme, sogenannte Verhaltensrisiken, entstehen. Unterschiedliche institutionelle Arrangements erlauben eine Anpassung an die Risiken, indem sie entweder die Informationsasymmetrie als Problemursache reduzieren (Informationsinstrumente) oder den Agenten zu anreizkonformem Verhalten bewegen (Anreizinstrumente).¹⁸³

Grundsätzlich lassen sich drei Typen asymmetrischer Informationsverteilung, die ihrerseits drei unterschiedliche Verhaltensrisiken begründen, unterscheiden¹⁸⁴: Für den Principal Unsicherheiten bzw. Informationsasymmetrien bzgl. der Eigenschaften („Hidden Characteristics“), der Absichten („Hidden Intention“) oder der Handlungen („Hidden Action“) des Agent, welche negative Rückwirkungen auf den Principal haben können. Von „Hidden Characteristic“ spricht man, wenn der Principal Eigenschaften des Agenten oder der von dem Agenten angebotenen Leistung vor dem Vertragsabschluß nicht kennt. Für den Agenten besteht daher ein Anreiz, negative Eigenschaften zu verheimlichen, was auf Seiten des Principal zum Problem der Auswahl unerwünschter Vertragspartner führt. „Hidden Action“ und „Hidden Information“ liegen vor, wenn der Principal die Leistungen des Agenten nach Vertragsabschluß nicht beobachten oder nicht beurteilen kann. Agenten haben unter diesen Bedingungen Anreize, weniger als die vertraglich vereinbarte Leistung zu erbringen. Mit „Hidden Intention“ wird ein Zustand bezeichnet, in dem der Principal opportunistisches Verhalten des Agenten zwar erkennen aber aufgrund einseitiger Abhängigkeitsverhältnisse nicht sanktionieren kann. Hier besteht die Möglichkeit einer Erpressung des Prinzipals durch den Agenten. Zu Abhängigkeiten können beispielsweise spezifische Investitionen einer Seite führen.

Mögliche Probleme entstehen in den Beziehungen der neugegründeten Unternehmen zu ihrer Umwelt sowie innerhalb der Unternehmen selbst. Von besonderer Bedeutung sind daher die Beziehungen zu Abnehmern, Zulieferern, Kapitalgebern und im Unternehmen selbst zu Mitarbeitern. Im Folgenden werden die Beziehungen neugegründeter Unternehmen zu diesen Akteuren im Hinblick auf die soeben

¹⁸¹ Vgl. z.B. Picot (1991), S. 147 oder Picot/Reichwald/Wigand (1996), S. 41

¹⁸² Jensen/Meckling (1976); Spremann (1990)

¹⁸³ Spremann (1990)

¹⁸⁴ Vgl. Spremann (1990), S. 566

skizzierten Problembereiche untersucht. Hier können auch die jeweiligen Erfolgspotentiale im Hinblick auf den unternehmerischen Erfolg herausgearbeitet werden. Die Beziehungen zu Mitarbeitern werden allerdings ausgeblendet, da diese nicht in den Fokus dieser Arbeit fallen.

Beziehungen zu Abnehmern und Kunden

Produkte und Leistungen von neugegründeten Unternehmen sind oftmals durch einen gewissen Neuigkeitsgrad gekennzeichnet. Darüber hinaus handelt es sich überwiegend um so genannte Erfahrungsgüter, deren Qualitätseigenschaften sich dem Käufer erst im Laufe der Nutzung offenbaren. Die Käufer sind unter diesen Bedingungen dem Risiko einer Fehlwahl ausgesetzt. Ist dieses Risiko aus Sicht der Käufer hoch, könnten Kunden selbst vor dem Erwerb eines eigentlich vorteilhaften Produktes zurückschrecken. Neugegründete Unternehmen sind daher gezwungen, das Fehlwahlrisiko für den Kunden möglichst gering zu halten.

Pilotkunden können mit ihrem Know-how und ihrer Reputation die Vorteilhaftigkeit der neuen Produkte zertifizieren und nach außen signalisieren. Die Einbindung von Pilotkunden kann daher andere Kunden zu einem Kauf bewegen. Unter Umständen kann in den Räumlichkeiten eines solchen Kunden darüber hinaus ein Referenzprodukt durch dritte, potentielle Kunden vor einem Kauf getestet werden. Insbesondere die Unsicherheit bzgl. der grundsätzlichen Eignung neuer Produkte oder Verfahren für die Belange eines Kunden kann auf diese Weise wirksam reduziert werden. Weitere geeignete Maßnahmen im Umgang mit dem Fehlwahlrisiko bestehen in der Gewährung von Rückgaberechten und Garantien.

Erfordert der Betrieb neuer und einzigartiger Anlagen das exklusive Know-how des Herstellers etwa für Einrichtung, Wartung oder Reparaturen oder zusätzliche Produkte wie besondere Betriebsmittel oder Ersatzteile, die nur vom Hersteller bezogen werden können, sind Käufer einem Hold-up-Risiko ausgesetzt. Wollen sie ihre bereits getätigten Investitionen in Anlagen und/oder Know-how nicht entwerten sind sie auf Dauer an den bestimmten Hersteller gebunden. Dieser kann dann seine Preise für Zusatzleistungen quasi diktieren. Die Höhe des Hold-up-Risikos steigt mit dem Wert der spezifischen Investition, ist also bei teuren Maschinen und Anlagen höher als bei preiswerten Gebrauchsprodukten. Um auf Dauer erfolgreich zu sein, ist es daher häufig erforderlich, dass neugegründete Unternehmen die Spezifität ihrer Produkte reduzieren, indem sie ein gewisses Maß an Konkurrenz schaffen. Dies kann beispielsweise dadurch geschehen, dass Kompatibilität zu Substituten sichergestellt wird, Produkte an gewisse Standards angepasst sind, Dritte oder Kunden selbst für die Erledigung spezifischer Aufgaben wie Reparaturen und Wartung befähigt oder Lizenzen an weitere Hersteller vergeben werden.

Beziehungen zu Zulieferern und Kooperationspartnern

Principal-Agent-Beziehungen können sowohl in Zulieferer- als auch in Kooperationsbeziehungen in mannigfaltiger Weise auftreten, wobei die Rollen als Principal bzw. Agent von Interaktion zu Interaktion vielfach getauscht werden. Unternehmen und deren Zulieferer und Kooperationspartner stehen beim Eingehen einer Beziehung – genauer vor Vertragsabschluss - vor der Aufgabe, die Eignung des jeweiligen Gegenübers ex ante möglichst sicher zu bestimmen. Es besteht eine Unsicherheit im Sinne von „Hidden Characteristics“, da man die Eigenschaften des Kooperationspartners und den Wert der von diesem in die Zusammenarbeit eingebrachten Leistungen nur schwer einschätzen kann. Daraus resultiert die Gefahr, einen falschen Kooperationspartner („Adverse Selection“) zu wählen. Einen Anhaltspunkt für die besondere Eignung eines Partners bieten dessen Leistungen in der Vergangenheit: Aus Patenten, Gutachten, Empfehlungen oder Referenzen kann zumindest vermutet werden, dass der Agent zumindest die Befähigung zur Lösung der ihm übertragenen Aufgaben besitzt.

Im Rahmen der Durchführung der Kooperation sehen sich schließlich beide Partner wechselseitig dem Problem der „Hidden Action“ gegenüber, da sie nur beschränkt in der Lage sind, die Handlungen des jeweils anderen Kooperationspartners zu beobachten und zu beurteilen. In der Beziehung des neugegründeten Unternehmens zu seinen Zulieferern und Kooperationspartnern bestehen nicht selten erhebliche diskretionäre Verhaltensspielräume, die ein Moral-Hazard-Risiko (opportunistische Ausnutzung der

Handlungsspielräume) begründen. Schließlich gilt es sehr spezialisierte und neuartige Teilleistungen zu erbringen, deren Erstellungsaufwand sich ex ante nicht beurteilen lässt.

Auftraggeber sind aufgrund der häufig sehr hohen Spezialisierung des jeweiligen Agenten weder in der Lage, deren Anstrengungsgrad bei der Ausführung der ihnen übertragenen Aufgaben ausreichend zu beurteilen, noch bei ihrer Erstellung zugegen, so dass eine Überwachung nur bedingt möglich ist. Eine Lösungsmöglichkeit besteht zunächst in einer anreizkompatiblen Entlohnung des Agenten, beispielsweise über Beteiligungen oder erfolgsabhängige Vergütungen. Bei besonders sensiblen Zuliefererbeziehungen ist darüber hinaus eine engere Verflechtung der beteiligten Unternehmen über einen Austausch von Mitarbeiter und die Bildung von gemeinsamen Teams als Koordinationsmechanismus zu überlegen. Im Rahmen einer gemeinsamen Teamproduktion kann eine Überwachung des Gegenübers leichter stattfinden¹⁸⁵. Durch eine solche Maßnahme kann darüber hinaus gleichzeitig die Abstimmung zwischen den Partnern vereinfacht werden und die Ausbildung eigener Mitarbeiter quasi nebenbei erfolgen.

Ebenfalls im Rahmen der Zusammenarbeit kann sich ferner das Problem der „Hidden Intention“ ergeben. Aufgrund der hohen Spezifität und eingeschränkten Verwendungsmöglichkeiten der erstellten Leistungen bzw. der großen Sensibilität der für die Erstellung erforderlichen Vorabinformationen sind sowohl junge Unternehmen als auch deren Zulieferer/Kooperationspartner vielfach einem nicht unerheblichen Hold-up-Risiko ausgesetzt. Obwohl die bestehenden Abhängigkeiten grundsätzlich beidseitig sind, ist häufig das junge Unternehmen in einer unterlegenen Verhandlungsposition. Während etablierte Unternehmen i.d.R. verschiedene Projekte parallel betreiben und so weitere Einnahmen erzielen, sind junge Unternehmen auf den Erfolg dieses einen Innovationsprojektes unbedingt angewiesen. Häufig kann bereits der drohende Verlust zukünftigen Geschäfts Opportunismus und kurzfristig gewinnbringendes Verhalten wirksam verhindern. Da die zukünftige Entwicklung und damit die Nachfrage von jungen Unternehmen ohnehin weitgehend unsicher sind, kann dieser Mechanismus jedoch versagen. Unter diesen Bedingungen können einseitige Abhängigkeiten entstehen, die zum Nachteil des jungen Unternehmens zu erpresserischen Nachverhandlungen ausgenutzt werden. Lassen sich kritische Leistungen nicht oder nur unter Inkaufnahme prohibitiver Kosten selbst erstellen, kann eine Beteiligung des Zulieferers/Kooperationspartners zu einer Angleichung von Interessen führen.

Beziehungen zu Kapitalgebern

Kapitalgeber sind an einer sicheren und dauerhaften Verzinsung des Kapitals, das sie jungen Unternehmen zur Verfügung gestellt haben, bzw. an einer Wertsteigerung von Anteilen, die sie an diesen Unternehmen halten, interessiert. Der Auswahl geeigneter neugegründeter Unternehmen kommt daher eine entscheidende Bedeutung zu. Diese Auswahl wird in hohem Maße durch bestehende Informationsasymmetrien erschwert. Banken sind häufig nur bedingt in der Lage, die Eignung von Gründern und deren Ideen zu bewerten. Darüber hinaus ist eine Einschätzung der wirtschaftlichen Entwicklung für die Laufzeit ihres finanziellen Engagements äußerst schwierig. Zunächst werden Kapitalgeber selbst Informationen über das JTU einholen (Screening). Darüber hinaus können JTU ihrerseits entscheidungsrelevante Informationen bereitstellen (Signaling). Neben den üblichen Unterlagen zur Kreditwürdigkeitsprüfung kann die Produktion weiterer Signale den Zugang zu externen Finanzierungsquellen erleichtern. Die Beteiligung einer VC-Gesellschaft, die auf die Bewertung und Auswahl von JTU regelrecht spezialisiert ist, dürfte beispielsweise von weiteren Kapitalgebern als starkes Signal für die Qualität des JTU und gleichsam als „Gütesiegel“ gewertet werden. Gleiches gilt für die Beteiligung von Pilotkunden, Know-how-Trägern und sonstigen Kooperationspartnern. Auf diese Weise kann von dem spezialisierten Know-how und der Reputation dieser Akteure zusätzlich profitiert werden.

Die Reputation des Agenten wird als wirksamer Signal- und Anreizmechanismus zur Kontrolle von Verhaltensrisiken jeder Art beschrieben¹⁸⁶. JTU haben jedoch nur in den seltensten Fällen eine eigene Reputation, die als Pfand geeignet wäre und für den Fall von opportunistischem Verhalten entwertet wer-

¹⁸⁵ Vgl. Alchian/Demsetz (1972)

¹⁸⁶ Vgl. Spremann (1988)

den könnte. Dennoch müssen sie auf diesen Mechanismus nicht völlig verzichten, indem sie sich, wie gezeigt, der Reputation anderer bedienen.

4.1.4 Die ökonomische Vertragstheorie

Ebenfalls zu den Ansätzen der Neuen Institutionenökonomie im weiteren Sinne gehört schließlich die ökonomische Vertragstheorie, welche sich mit der effizienten Gestaltung von Verträgen beschäftigt. „Ein Vertrag im ökonomischen Sinne ist jede bindende explizite oder implizite Vereinbarung über den Austausch von Gütern oder Leistungen zwischen Menschen, die dieser Vereinbarung zustimmen, weil sie sich davon eine Besserstellung versprechen.“¹⁸⁷

Besondere Bedeutung im Rahmen der Vertragstheorie hat die Differenzierung verschiedener Vertragsarten. Prominent ist dabei zum einen die Unterscheidung in klassische, neoklassische und relationale Verträge von MacNeil (1978), die von Schanze (1991) noch durch den Typus des symbiotischen Vertrags ergänzt wird. Bei klassischen Verträgen fallen Leistung und Gegenleistung zusammen, während neoklassische Verträge zeitraumbezogen sind. Im relationalen, auf Dauer angelegten Vertrag treten implizite Vereinbarungen, die auf einer gemeinsamen Vertrauensbasis beruhen, in den Vordergrund. Im Gegensatz zu klassischen und neoklassischen Verträgen wird hier nicht versucht, alles explizit und möglichst exakt zu regeln, sondern es werden bei der Formulierung bewusst Freiheitsgrade gelassen. Eine Sonderform bzw. einen Spezialfall relationaler Verträge sieht Schanze (1991) in dem symbiotischen Vertrag, den er als langfristigen Vertrag mit spezifischen Bindungen im Falle von einseitigen und damit besonders kritischen Abhängigkeiten beschreibt. Dieser Vertragstyp tritt vor allem bei besonders intensiven Beziehungen auf.

Zum anderen wird im Rahmen der ökonomischen Vertragstheorie zwischen vollständigen und unvollständigen Verträgen differenziert. Das Kriterium, welches dieser Differenzierung zugrunde liegt, ist in den Freiheitsgraden zu sehen, die bei der Vertragsformulierung gelassen werden. So versuchen vollständige Verträge, Regelungen für alle denkbaren Zukunftsentwicklungen zu treffen, was natürlich sehr hohe Anforderungen an die Prognose- und Informationsverarbeitungskapazität stellt. Bei unvollständigen Verträgen werden dagegen bestimmte Aspekte bewusst offengelassen, was natürlich zu mehr Verhaltensfreiheiten für die Parteien führt, die selbstverständlich auch opportunistisch ausgenutzt werden können. Um diese Gefahr zu minimieren ist im Zusammenhang mit unvollständigen Verträgen besonders auf die Auswahl des Vertragspartners zu achten. Ferner sind Regelungen – sowohl in Gestalt von Schutzmechanismen als auch in Form von Anreizsystemen – zur Einschränkung opportunistischen Verhaltens zu treffen. Zwischen den beiden Vertragstypologien können schließlich Querverbindungen hergestellt werden. So sind klassische Verträge meist als vollständige Verträge angelegt, neoklassische, relationale und auch symbiotische Verträge dagegen als unvollständige Verträge.¹⁸⁸

4.1.5 Fazit

Aus Sicht der Neuen Institutionenökonomik hängt der Erfolg von Unternehmen u.a. davon ab, inwieweit es einem Unternehmen gelingt, die Summe von Produktions- und Transaktionskosten zu minimieren. Effizient ist eine Organisation dann, wenn sie bei den gegebenen Eigenarten der Tauschbeziehungen mit minimalen Kosten verbunden ist. Gerade neugegründete Unternehmen sind in der Phase der Nachgründung auf andere Akteure angewiesen. Neben verschiedenen Formen markt- und nicht-marktförmiger Austauschbeziehungen können auch verschiedene Kooperationsformen als unterschiedliche institutionelle Arrangements verstanden werden, die zu einer Minimierung der Transaktionskosten bei einem Leistungsaustausch führen können. Die Wahl der in bestimmten Situationen günstigsten Austauschbeziehung kann also durchaus als Erfolgsfaktor angesehen werden. Zudem werden mittels der Transaktionskostenatmosphäre auch einige Umfeldfaktoren angesprochen, wie z.B. rechtliche, technologische und soziale Rahmenbedingungen.

¹⁸⁷ Wolff (1994), S. 42

¹⁸⁸ Erläuterungen zu den einzelnen Vertragsarten und den Querverbindungen finden sich auch bei Picot/Reichwald/Wigand (1996), S. 58 ff.

Der Beitrag der Transaktionskostentheorie zu potentiellen Einflussfaktoren auf den Erfolg von Unternehmen ist somit, trotz vielfacher Kritik in der Literatur¹⁸⁹, in zweifacher Weise zu sehen. Zum einen weist er hin auf den möglichen Einfluss verschiedener Austauschbeziehungen. Zum anderen trägt der Transaktionskostenansatz auf diese Weise ebenso zu einer Erklärung zahlreicher Formen von Kooperationsbeziehungen bei und legt eine Untersuchung der Effizienz unterschiedlicher Kooperationsformen sowie Kooperationsinhalte und -ziele und deren Auswirkung auf den Erfolg nahe. Andere Aspekte, wie z.B. die Rolle von Macht oder Vertrauen im Rahmen von Unternehmenskooperationen, vermag der Transaktionskostenansatz dagegen nicht zu erfassen. Für die Thematisierung der Erklärung des Zusammenhangs zwischen Umfeldbedingungen und der Wahl der Koordinationsform der Kooperation scheint der Transaktionskostenansatz, trotz Einbezug unterschiedlicher Umfeldbedingungen im Zusammenhang mit der Transaktionskostenatmosphäre, eher von nachgelagerter Bedeutung zu sein.

Ebenso gilt es für neugegründete Unternehmen Verhaltensrisiken möglichst transaktionskostengünstig zu kontrollieren. Die effiziente Kontrolle von Verhaltensrisiken ist gerade für neugegründete Unternehmen von großer Bedeutung, da sie in besonderer Weise auf Arbeitsteilung und Kooperation mit anderen Akteuren angewiesen sind. Das sehr allgemein gehaltene Begriffsinstrumentarium der Principal-Agent-Theorie ist hier geeignet, wesentliche mit sämtlichen für junge Unternehmen relevanten Austauschbeziehungen zusammenhängende Problembereiche zu erfassen und zu beschreiben. Als Akteure aus dem unternehmerischen Umfeld werden insbesondere Abnehmer bzw. Kunden; Zulieferer bzw. Kooperationspartner sowie Kapitalgeber genannt. Ein Beitrag könnte dabei insbesondere die Übertragung der im Rahmen der Principal-Agent-Theorie gegebenen Gestaltungsempfehlungen für die Beherrschung der aus der asymmetrischen Informationsverteilung resultierenden Probleme auf für junge Unternehmen relevante Austauschbeziehungen, u.a. auch Unternehmenskooperationen, sein. Im Einzelnen wären dies z.B. das „Signalling“ und „Screening“ im Rahmen der Formierung von Unternehmenskooperationen (zur Handhabung des Problems der „Hidden Characteristics“) oder Informations- und Kontrollsysteme zum „Monitoring“ des Kooperationspartners und der Verhinderung eines opportunistischen Verhaltens im Sinne eines „Moral Hazard“.

Es kann also vermutet werden, dass neugegründete Unternehmen, die Verhaltensrisiken besser beherrschen als andere, indem sie gezielt Informations- und Anreizinstrumente einsetzen und vertragliche Gestaltungsspielräume bewusst nutzen, erfolgreicher agieren als solche Unternehmen, die auf Anpassungsmaßnahmen ganz verzichten oder Instrumente nicht problemadäquat einsetzen.

In diesem Zusammenhang können Unternehmenskooperationen als bestimmte vertragliche Zusammenschlüsse interpretiert werden. Kooperationen stellen ein Netz mittel- bis langfristiger Verträge dar, die zwischen rechtlich selbstständigen Partnern geschlossen werden. Je nach Ausgestaltung der Verträge können schließlich verschiedene Formen von Kooperationen unterschieden werden. Trotz der in erster Linie beschreibenden Natur der ökonomischen Vertragstheorie kann die Organisationsform von Kooperationen auch einen möglichen Einflussfaktor auf den Erfolg von Unternehmen darstellen. Kooperationsverträge sind hinsichtlich ihres Charakters unvollständige, relationale, zum Teil auch symbiotische Verträge. Der Bezug zum Transaktionskostenansatz wird deutlich, wenn man bedenkt, dass der jeweilige Vertragstyp in Abhängigkeit von der zu erfüllenden Transaktion gewählt wird. Interessant ist ferner die weitergehende Perspektive der Vertragstheorie, die Unternehmen als ein Netzwerk interner und externer Verträge ansieht (vgl. Reve 1990), wobei als externe Verträge Allianzen bzw. Kooperationen angesehen werden.

¹⁸⁹ Diese Kritik soll hier nicht im einzelnen ausgeführt werden. Sie reicht von der Problematik der Operationalisierung der Transaktionskosten bis zu einer Verwerfung der Grundannahmen des Ansatzes. Vgl. etwa Schneider (1973) oder für einen recht ausführlichen Überblick Sydow (1992a), S. 145ff. sowie die dort angegebene Literatur. Die bei Sydow enthaltene kritische Würdigung bezieht sich sowohl auf die Transaktionskostentheorie allgemein wie auch auf den Beitrag dieses Ansatzes zur Erklärung der Evolution und Organisation von strategischen Netzwerken.

4.2 Ansätze der Managementlehre

Bei einem Überblick über Ansätze der Managementlehre gilt es einleitend zu sagen, dass das Gebiet der strategischen Unternehmensführung durch eine Vielzahl von verschiedenen Ansätzen geprägt ist und sich noch kein einheitliches Paradigma herausgebildet hat.¹⁹⁰ Mit der Industrial-Organization-Forschung und dem Resource-based View lassen sich jedoch zwei Denkansätze rekonstruieren, die einerseits prominente Denkrichtungen in der Forschungsgemeinschaft repräsentieren und sich andererseits für eine Thematisierung von strategischen Erfolgsfaktoren anbieten.

Diese gegenläufigen, aber sich dennoch ergänzenden Denkweisen können anhand des SWOT-Schemas¹⁹¹ verdeutlicht werden. Dieses Schema stellt den Gelegenheiten und Gefahren des Umfeldes („Opportunities“ und „Threats“) die Stärken und Schwächen des Unternehmens gegenüber („Strength“ und „Weakness“). So steht im Rahmen der Industrial-Organization-Forschung die Betrachtung der Umfeldbedingungen im Vordergrund – meist in Form einer Analyse der Branche, woraus sich dann das Verhalten des Unternehmens ergibt. Im Mittelpunkt steht eine Denkweise, wie sie durch das Structure-Conduct-Performance-Paradigmas verkörpert wird.

Der Resource-based View knüpft dagegen an den Stärken und Schwächen des Unternehmens an und stellt auf diese Weise die Ressourcen und die Fähigkeiten des Unternehmens in den Vordergrund. Obwohl diese Sichtweise bereits eine lange Tradition besitzt¹⁹² hat sie in der jüngeren Zeit wieder verstärkt als Alternative oder auch Ergänzung der Industrial-Organization-Ansätze Aufmerksamkeit erfahren.¹⁹³ Anhand dieser beiden Denkrichtungen sollen die folgenden Ausführungen nun strukturiert werden.

4.2.1 Ansatz der Wettbewerbstheorie – Industrieökonomik

Den Beginn der Industrieökonomik bilden die, neben den traditionellen statischen Modellen der Wettbewerbstheorie, z.B. dem Leitbild der vollständigen Konkurrenz von Adam Smith, existierenden moderneren dynamischen Erklärungsansätze. Die dynamischen Ansätze befassen sich mit Modellen zum effektiven Wettbewerb und gehen auf Clark und Bain zurück (Harvard School).¹⁹⁴ Die Industrieökonomik stellt ein Teilgebiet der Volkswirtschaftslehre dar und bezeichnet die von der Theorie geleitete empirische Forschung zur Organisation und Struktur der Industrie im weitesten Sinn. Kennzeichnend für die Industrieökonomik ist das Kernparadigma, das die Merkmale der Branchenstruktur, deren Einflussgrößen, strategische Verhaltensweisen der Unternehmen und Erfolgsgrößen in Beziehung zueinander setzt.¹⁹⁵ Erfolgspotentiale ergeben sich aus der Wahl attraktiver Branchen und/oder adäquater Wettbewerbsstrategien in dieser Branche. Die jeweiligen Bedingungen auf dem Produktmarkt sind – meist konkretisiert über die Bedingungen in einer Branche – entscheidend für den Erfolg von Unternehmen¹⁹⁶. In diesem Rahmen spielt vor allem die Gewinnspanne in einem Wirtschaftszweig eine wichtige Rolle. Für Wirtschaftszweige, in denen die Gewinnspanne höher liegt als in anderen Wirtschaftszweigen, werden für Neugründungen höhere Erfolgchancen prognostiziert. Als Signaleffekte, die eine Wachstumsbranche anzeigen, werden zudem eine positive Umsatz- bzw. Nachfrageentwicklung und ein Anstieg der Zahl der Beschäftigten in einem Wirtschaftszweig behandelt. Weitere Branchencharakteristika, die in der Diskussion eine Rolle spielen, sind u.a. die durchschnittliche Kapitalintensität, die Bedeutung von Economies of Scale, der Konzentrationsgrad bzw. die Wettbewerbsintensität sowie die Innovationsin-

¹⁹⁰ Vgl. hierzu bspw. den vielbeachteten und sehr umfassenden Überblick von Mintzberg (1990a), der zehn verschiedene Schulen der „Strategy Formation“ identifiziert

¹⁹¹ Vgl. Mintzberg (1990b)

¹⁹² Vgl. Selznick (1957) und Penrose (1959)

¹⁹³ Man könnte diese beiden Sichtweisen auch im Sinne einer „Outside-in“ und „Inside-out“-Denkrichtung interpretieren, wobei die Industrial-Organization-Forschung dann die Richtung vom Markt/Umfeld zum Unternehmen und der Resource-based View die Richtung vom Unternehmen zum Markt darstellt. Vgl. auch Kirsch/Dörr/Schreiner (1996); Kirsch (1997), S. 165ff.

¹⁹⁴ Vgl. Moeller (1995), S. 80

¹⁹⁵ Vgl. Fritz (1995), S. 87

¹⁹⁶ Vgl. Johnson (1986)

tensität¹⁹⁷. Viel Beachtung hat auch die jeweilige technologische Entwicklung gefunden, wobei speziell für Branchen bzw. Industriezweige mit raschem technischem Fortschritt Möglichkeiten und Chancen für kleinbetriebliche Neugründungen erwartet werden. Neben Branchenbedingungen werden auch zahlreiche Faktoren, die das unmittelbare und regionale Nahumfeld eines Unternehmens charakterisieren, als Erfolgsfaktoren postuliert. An erster Stelle steht hier das Problem der Standortabhängigkeit. Studien, die speziell auf Möglichkeiten zur Unterstützung von Kleinbetrieben abzielen¹⁹⁸, betonen die Bedeutung der regionalen und staatlichen „Förderstruktur“, die Möglichkeiten des Zugangs zu Kapital über Banken, staatliche Subventionen in Form von Existenzgründungsbeihilfen, das Vorhandensein eines Beratungsangebots, intermediäre Akteure usw. Die lokale Konkurrenzdicke, die Art der Verkehrsanbindung, die Struktur der Wohnbevölkerung, das Vorhandensein von „Inkubator-Organisationen“ und das Qualifikationsniveau der Arbeitskräfte sind Beispiele für weitere Einzelaspekte¹⁹⁹.

Auf der dritten Ebene stehen schließlich gesamtwirtschaftliche und gesamtgesellschaftliche Rahmenbedingungen. Neben der allgemeinen konjunkturellen Lage (und dabei vor allem die Höhe der Arbeitslosigkeit) werden gelegentlich die staatliche Geldpolitik (Kapitalmarktzinsen) thematisiert.

Das Spektrum der möglichen Einflüsse ist also sehr weit gespannt. Die Situation wird dadurch erschwert, dass die jeweiligen Faktoren konzeptuell auf unterschiedlichen Ebenen liegen (lokales Nahumfeld, Branchenbedingungen, gesamtwirtschaftliche und gesamtgesellschaftliche Gegebenheiten). Um die konkreten Mechanismen zu erhellen, über die die Umfeldfaktoren auf den Erfolg eines Unternehmens einwirken, müsste zudem noch jeweils nachvollzogen werden, wie diese Bedingungen von den Akteuren perzipiert werden und sich in deren faktisches Verhalten umsetzen.

Wenige der bisherigen Studien im Rahmen der Industrieökonomie beschäftigen sich allerdings mit der Frage, warum sich das Unternehmenswachstum und das Überleben neugegründeter Unternehmen in einzelnen Branchen unterscheiden. Lediglich Audretsch und Mahmood (1993) und Mahmood (1996) greifen diese Thematik auf.

4.2.1.1 Die Thematisierung des externen Fit in der Industrieökonomik

In der industrieökonomischen Forschung wird der Wettbewerb als geeignet angesehen, gesamtwirtschaftliche Ziele zu erreichen.²⁰⁰ Unter marktwirtschaftlichem Wettbewerb versteht man „ein rivalisierendes Streben mehrerer Wirtschaftssubjekte, als Anbieter oder Nachfrager auf konkreten Märkten durch bestimmte Aktivitäten einen größeren Erfolg als die Rivalen zu erzielen.“²⁰¹ Anfang der 50er Jahre wurden von Bain erste empirische Untersuchungen zur Wirkung von Marktstrukturen und Wettbewerbsverhalten durchgeführt. Um den Zusammenhang zwischen Marktbedingungen und erfolgreichen Strategien näher zu untersuchen, bietet sich das von Bain entwickelte so genannte SVE-Paradigma („Structure-Conduct-Performance-Paradigma“) an.²⁰² Dieses unterscheidet die drei Elemente der Marktstruktur (structure), des Marktverhaltens (conduct) und des MarktErgebnisses (performance). In der Ausgangsicht des Maison/Bain-Paradigmas (vgl. Abb. 5) besteht zwischen diesen drei Elementen ein deterministischer Zusammenhang.²⁰³ Das strategische Marktverhalten (Conduct) wird von der Marktstruktur (Structure) beeinflusst. Das Marktverhalten bestimmt schließlich den Unternehmenserfolg (Performance).²⁰⁴

¹⁹⁷ Vgl. Acs/Audretsch (1990), Mahmood (1992)

¹⁹⁸ z.B. Hull/Hjern (1987)

¹⁹⁹ Überblicke bei Müller-Böling/Klandt (1993); Vaessen (1993)

²⁰⁰ Vgl. Kantzenbach/Kalfass (1981), S. 105

²⁰¹ Olten (1995), S. 14

²⁰² Vgl. zur Industrieökonomik für das Marketing Fritz 1990, S. 493-495, zu den methodischen Parallelen von strategischem Management und Industrieökonomik Schreyögg (1984), S. 50-55

²⁰³ Vgl. Kantzenbach/Kalfass (1981), S. 111- 113

²⁰⁴ Das Paradigma der Industrieökonomik wird insbesondere von der Chicago School kritisiert, die auf die Selbstregulierungskräfte des Marktes vertraut und die Existenz von Markteintrittsbarrieren bei freiem Zugang verneint; vgl. hierzu Kantzenbach/Kalfass (1981), S. 119

Dieser Vorstellung nach bestimmt sich das Marktergebnis, das sich neben volkswirtschaftlichen Größen, wie allokativer Effizienz, technischer Effizienz und Wohlfahrtsniveau, auch in der betriebswirtschaftlichen Größe Gewinnrate niederschlägt, aus dem Marktverhalten der Anbieter. Dieses Marktverhalten wird nun seinerseits determiniert durch die Marktstruktur. Als Elemente der Marktstruktur werden dabei typischerweise die Zahl und Größe der Anbieter, das Ausmaß der Produktdifferenzierung, die Höhe der Markteintrittsbarrieren, Kostenstrukturen und das Ausmaß der vertikalen Integration betrachtet.²⁰⁵ Ausgangspunkt und Steuergröße dieses Modells ist also die Marktstruktur, die allein Verhalten und Ergebnis determiniert. Strategische Wahlmöglichkeiten innerhalb einer Umweltkonstellation existieren nicht.



Abbildung 5: Das Maison/Bain-Paradigma der Industrieökonomik nach Porter (1981), S. 611

In einem derart deterministischen Modell ist kein Platz für strategisches Handeln. Um diesen Raum zu schaffen und die realiter vorhandenen Gewinndifferenzen von Unternehmen, die der gleichen Struktur ausgesetzt sind, zu erklären, wurde ein revidiertes interdependentes Paradigma der Industrieökonomik entwickelt, das den Wechselwirkungen zwischen Struktur, Verhalten und Ergebnis Rechnung trägt.²⁰⁶ So werden auch Rückwirkungen des Verhaltens oder der Performance auf die Marktstruktur thematisiert.

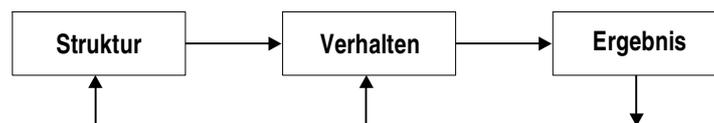


Abbildung 6: Das interdependente SVE-Paradigma in Anlehnung an Porter (1981), S. 616

In dieser Sichtweise gewinnt das Marktverhalten an entscheidender Bedeutung. Es ist nicht mehr bloße Anpassung an bestehenden Marktstrukturen gefragt, sondern das Unternehmen hat die Möglichkeit, die Marktstruktur aktiv zu gestalten (also zu handeln). Auch die Wirkungsbeziehung zwischen Struktur und Verhalten ist nicht mehr eindeutig. In derselben Struktur sind unterschiedliche, dauerhaft überlebens- und ertragsfähige Strategien denkbar. Änderungen der Struktur bewirken nicht immer entsprechende Veränderungen des Verhaltens.²⁰⁷ In einer solchen Sicht können Marktverhalten und Unternehmensstrategie dann synonym verwendet werden.

Das revidierte SVE-Paradigma ist nicht nur wegen seiner inhaltlichen Nähe zur Unternehmensstrategie von besonderer Bedeutung für die Ableitung konkurrenzorientierter Strategien, es hat auch unmittelbare Bezüge zur Marketingwissenschaft.²⁰⁸ Aus der Sicht des Marketing als Führungskonzeption heutiger Unternehmen ist die Herstellung des externen Fit von zentraler Bedeutung. Die folgende Abbildung verdeutlicht dies durch eine Darstellung der in der Industrieökonomik üblicherweise betrachteten Variablen.

²⁰⁵ Vgl. Scherer (1990), S. 4

²⁰⁶ Vgl. Porter (1981), S. 615-616

²⁰⁷ Vgl. Lenz (1980), S. 132-133

²⁰⁸ Vgl. Fritz (1990b), S. 494

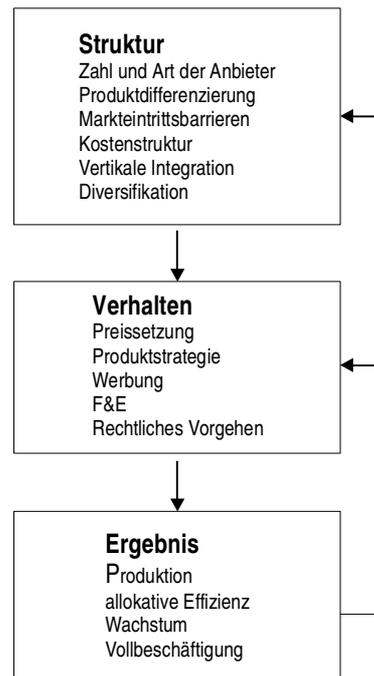


Abbildung 7: Variablen des SVE-Paradigmas in Anlehnung an Böbel (1984), S. 10

Man erkennt dabei, dass sich die Gegenstandsbereiche von Marketing und Industrieökonomik in hohem Maße überschneiden, da unter den Elementen, die die Industrieökonomik zur Beschreibung des Marktverhaltens heranzieht, die klassischen Elemente des Marketing-Mix von besonderer Bedeutung sind. Darüber hinaus trägt die Industrieökonomik mit ihrem Fokus auf Marktstrukturen und oligopolistische Konkurrenzbeziehungen dazu bei, eine Erweiterung der traditionell abnehmerbezogenen Perspektive des Marketing zu einer konkurrenzbezogenen im Sinne des strategischen Dreiecks vorzunehmen. Das Structure-Conduct-Performance-Paradigma weist zum einen auf die Notwendigkeit der Berücksichtigung von Wettbewerbsaspekten hin. Danach wirkt die Struktur des Marktes (Umwelt) auf das Verhalten (Unternehmenspolitik) und beeinflusst so das Ergebnis.

Mit Analysen konkreten Marktverhaltens im Wettbewerb kann untersucht werden, inwieweit es gelingen kann, durch ein bestimmtes Verhalten, z.B. bestimmte Marketingstrategien, tatsächlich die Unternehmensrentabilität langfristig zu erhöhen. Die potentielle Fruchtbarkeit dieses Ansatzes zeigt sich am Beispiel der Markteintrittsbarrieren.

Darüber hinaus führt die Kritik am Postulat einer direkten Wirkungskette zu neuen Entwicklungen der Wettbewerbstheorie, deren Erklärungsbeitrag im nächsten Abschnitt diskutiert wird.

4.2.2 Neuere Entwicklungen der Wettbewerbstheorie

Größere Bedeutung für Fragen einer strategischen Unternehmensführung haben die Überlegungen der Industrial-Organization-Forschung aber erst durch die Veröffentlichung von Porter (insbesondere 1980) erlangt. Dieser hat es verstanden die damals quantitativ-ökonomisch ausgerichtete Industrieökonomik zu einem qualitativ-sprachlichen Bezugsrahmen weiterzuentwickeln, der es schließlich auch der Unternehmenspraxis ermöglicht, verschiedene Fragen einer strategischen Unternehmensführung zu behandeln. Das Konzept des strategischen Verhaltens von Porter, das eine Annäherung der volkswirtschaftlichen an die betriebswirtschaftliche Betrachtungsebene darstellt,²⁰⁹ stellt eine neuere Entwicklung der Wettbewerbstheorie dar. Das Konzept zielt auf die Analyse von Unternehmensstrategien und deren Zusammenhänge mit der Marktstruktur und dem Marktergebnis.

²⁰⁹ Vgl. Fritz (1995), S. 90

Die Industrieökonomik geht davon aus, dass die preistheoretische Analyse ergänzt werden muss um eine Analyse der Organisation der Entscheidungsgewalt und –kompetenz innerhalb einer Firma. Der relevante Markt muss dabei unter Berücksichtigung der Geschäftspolitik des Unternehmens festgelegt werden. Maison hofft, durch die Klassifikation firmenbezogener Marktstrukturen zu einer Klassifikation von unternehmerischen Verhaltensweisen zu kommen. Bain verbessert das Konzept im Hinblick auf die etwas diffuse Marktdefinition und geht von der Industrie als Markt aus.²¹⁰

Porter greift das Structure-Conduct-Performance-Paradigma auf und entwickelt daraus seinen Ansatz zur Theorie erfolgsbeeinflussender Wettbewerbsstrategien. Seiner Auffassung nach ergeben sich Erfolgsunterschiede zwischen Unternehmen einer Branche aus unterschiedlichen strategischen Verhaltensweisen (Strategische Gruppen). Da die Marktstruktur wichtige Daten für die Strategiewahl liefert, schlägt Porter vor, der Wahl von geeigneten Strategien eine umfassende Branchenanalyse voranzustellen.²¹¹

Er geht davon aus, dass der Kern der Unternehmensumwelt aus der Branche besteht.²¹² Fünf Determinanten des Wettbewerbs werden unterschieden:

1. Gefahr des Markteintritts,
2. Grad der Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern (Zahl der Konkurrenten, Branchenwachstum),
3. Druck durch Substitutionsprodukte,
4. Verhandlungsstärke der Abnehmer,
5. Verhandlungsstärke der Lieferanten.

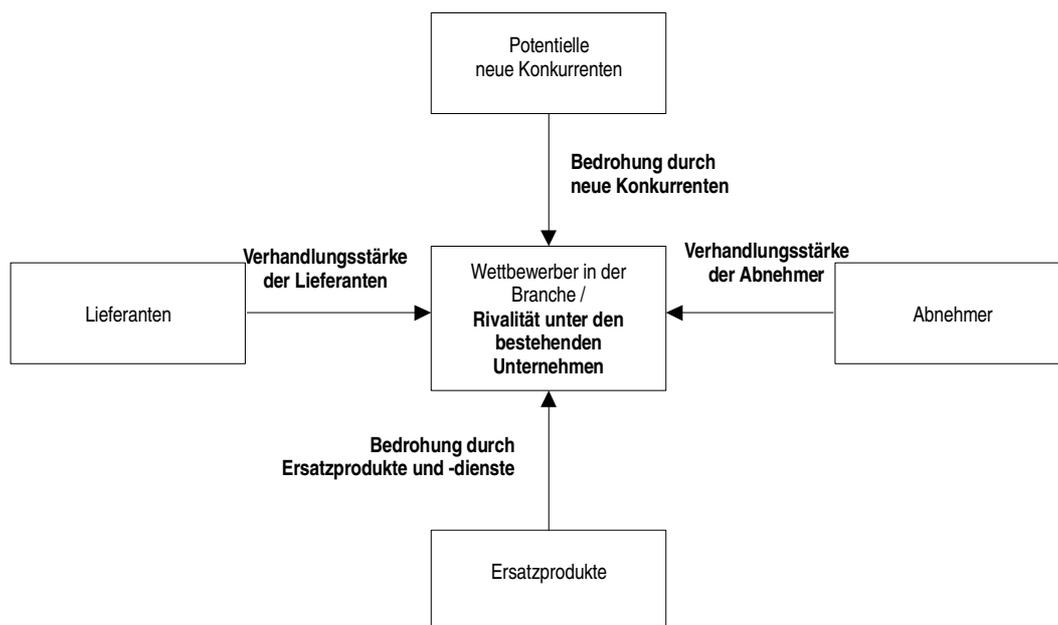


Abbildung 8: Wettbewerbskräfte in einer Branche nach Porter (1992)²¹³

Je stärker der Einfluss dieser anderen Wettbewerbskräfte, z.B. aufgrund überlegener Größe oder bestimmter Machtpositionen, desto höher ist die Wettbewerbsintensität in der Branche, desto geringer sind daher die Gewinnmöglichkeiten.

Bei der Branchenanalyse ist jedoch die statische Betrachtung der Ist-Situation nicht ausreichend. Gerade in Anbetracht der Tatsache, dass Entscheidungen über den Branchenein- oder –austritt langfristiger Natur sind, muss immer auch die Entwicklung der Branche in die Betrachtung einbezogen werden. Die

²¹⁰ Vgl. Kaufer (1980), S. 6-7

²¹¹ Vgl. Gaitanides/Westphal (1991), S. 249-251

²¹² Vgl. Porter (1992), S. 25

²¹³ Vgl. Porter (1992), 25ff.

Zukunftsperspektiven bestimmen die Gewinnaussichten, die sich den Unternehmen in dieser Branche in den nächsten Jahren oder Jahrzehnten bieten. Diese aber sind auch von zukünftigen Entwicklungen abhängig, die nur teilweise vorausgesehen oder beeinflusst werden können.

Die Attraktivität einer Branche hängt sehr stark mit der Entwicklung der Absatzmärkte zusammen. Einige Branchen sind durch hohe Nachfrage bzw. expandierende Märkte und dementsprechend durch hohe Wachstumsraten gekennzeichnet, andere stagnieren auf einem bestimmten Niveau, wieder andere sind rückläufig. Ein hoher Heterogenitätsgrad kann das Wachstum der Branche stark negativ beeinflussen. Wenn die Branche sehr zersplittert ist, d.h. Produkte und Technologien sehr unterschiedlich sind, hat sie es schwer, sich bei den Abnehmern durchzusetzen. Standardisierungen und Vereinheitlichungen, v.a. im Produktbereich, erhöhen für den Abnehmer den Nutzen, da sie die Markttransparenz, die Sicherheit für zukünftige Entwicklungen und die Einsetzbarkeit (Komplementärprodukte) verbessern²¹⁴.

Aber auch die Attraktivität von stark homogenen Branchen ist häufig sehr niedrig, da die Produkte und die eingesetzten Technologien und Verfahren inzwischen weitgehend standardisiert, die Konkurrenz daher sehr hoch, die Gewinnmöglichkeiten beschränkt sind. Dadurch, dass die Unternehmen verbesserte oder neue Produkte entwickeln, können sie eine bereits stagnierende bzw. schrumpfende Branche neu beleben und entscheidende Wachstumsimpulse setzen. Dies gilt nicht nur für die von der Innovation direkt betroffene Branche, sondern auch für andere Branchen, welche z.B. Komplementärprodukte herstellen. Sofern wirklich neue Produkte geschaffen werden, entstehen neue innovative Branchensegmente oder eigenständige Branchen mit hoher Attraktivität²¹⁵. So beeinflusst die Innovationsfähigkeit der Unternehmen in der Branche die Zukunftsperspektiven in positiver Weise. Je mehr Innovationen die Unternehmen hervorbringen, desto mehr neue Produkte können auf dem Markt angeboten werden. Neue Produkte lassen die bestehenden veralten und bieten daher neue Kaufanreize und schaffen die Möglichkeit, neue Käuferschichten anzusprechen.

Die über die in der Abbildung 8 fünf zentralen Bestimmungsfaktoren abgebildete Markt- bzw. Branchenstruktur legt nun – so die klassische Logik des SCP-Paradigmas – die Verfolgung einer bestimmten Wettbewerbsstrategie nahe. Als prototypisches Beispiel können hier die generischen Strategien von Porter (1985) genannt werden.

Der zentrale Begriff „strategische Gruppe“ geht auf Hunt zurück.²¹⁶ Im Gegensatz zur Industrieökonomik, bei der die Gesamtmarkt Betrachtung im Vordergrund steht, betrachtet das Konzept der Strategischen Gruppen einzelne Unternehmen. Wichtigstes Erkenntnisziel des Konzeptes ist die Erklärung längerfristiger Profitabilitätsunterschiede zwischen Unternehmen einer Branche durch die Zugehörigkeit zu verschiedenen Strategischen Gruppen. Eine Analyse von Strategischen Gruppen ermöglicht somit Rückschlüsse auf Erfolgspotentiale.²¹⁷

Die Strategischen Gruppen stellen relativ stabile Gebilde dar, in welche Konkurrenten nur unter großem finanziellem und zeitlichem Aufwand eindringen können. Die so genannten Mobilitätsbarrieren erfüllen eine doppelte Funktion. Zum einen schützen sie die etablierten Unternehmen vor Marktzutritten außerhalb der Branche, zum anderen erschweren bzw. verhindern sie den Wechsel brancheninterner Konkurrenten von einer strategischen Gruppe zu einer anderen. Die Mobilitätsbarrieren erschweren den Einstieg neuer Unternehmen in den Markt und bedingen hohe Kosten oder hohes Risiko des Markteintritts. Sie können entstehen aus²¹⁸

- marktbezogenen Aspekten, z.B. Marke, Marktsegmentierung oder Sortimentsbreite;
- Rahmenbedingungen der Wertschöpfung in einer Branche, z.B. Kostendegressionsmöglichkeiten der Vertriebssysteme;
- Strukturmerkmalen des Unternehmens, z.B. Organisationsstruktur oder Unternehmensgröße.

²¹⁴ Vgl. hierzu Porter (1992), S. 258; Lewis (1991), S. 52.

²¹⁵ Vgl. Porter (1989), S. 233.

²¹⁶ Vgl. Hatten (1987), S. 329-342

²¹⁷ Vgl. Homburg/Sütterlin (1992), S. 635-662

²¹⁸ Vgl. Homburg/Sütterlin (1992), S. 639

Damit lassen sich die Mobilitäts- oder Eintrittsbarrieren als spezifische Transaktionskosten auffassen, die den Wechsel in eine andere strategische Gruppe erschweren. Damit ergibt sich eine theoretische Fundierung unterschiedlich hoher Gewinnpotentiale in den strategischen Gruppen: je höher die Mobilitätsbarrieren, desto höher die potentiellen Gewinne.

Für die vorliegende Untersuchung scheint das Konzept der Strategischen Gruppen von Porter fruchtbar. Es ist für große und kleine Unternehmen gleichermaßen aussagefähig. Darüber hinaus lässt sich das Konzept der strategischen Gruppen auch branchenübergreifend einsetzen.²¹⁹

Obwohl der Schwerpunkt in der Literatur bisher eher auf der Betrachtung kompetitiver Strategien liegt, kann vor diesem Hintergrund ebenso die Verfolgung von kollektiven Strategien bzw. das Eingehen von Unternehmenskooperationen – als Conduct-Komponente verstanden – erklärt werden. Unternehmenskooperationen werden somit als Antwort auf bestimmte Marktstrukturen verstanden und erweisen sich je nach Konstellation der Branchenkräfte als unterschiedlich vorteilhaft.

In der Tat finden sich in der Literatur Ansätze, die das Auftauchen von Unternehmenskooperationen als eine Folge der Branchenstruktur interpretieren²²⁰. Häufig wird die Argumentation noch verfeinert, indem die Branchenbedingungen mit verschiedenen Formen und Merkmalen von Kooperationen in Verbindung gebracht werden. Nach Harrigan (1988) legen dabei die Nachfragebedingungen fest, welcher Typ von Kooperation notwendig ist. Demgegenüber bestimmt die Wettbewerbssituation, wie die Unternehmen darauf reagieren. Im Einzelnen untersucht Harrigan die Auswirkungen der Branchencharakteristika auf vier Dimensionen einer Joint Venture-Strategie, die sie als Form, Fokus, Dauer und Autonomie des Joint Ventures bezeichnet.

Wie oben bereits angedeutet, sind die Wirkungszusammenhänge im Rahmen des SCP-Paradigmas nicht monokausal zu sehen. Auf diese Weise können schließlich auch Rückwirkungen von Unternehmenskooperationen auf die Branchenstruktur diskutiert werden. So können Kooperationen z.B. den Homogenitäts- bzw. Heterogenitätsgrad der Branche beeinflussen.

In eine etwas andere Richtung argumentiert Bresser (1989), der als dysfunktionale Konsequenz kollektiver Strategien abnehmende Wettbewerbsverkettenungen nennt. Diese Abnahme der Intensität im Wettbewerb durch Organisationskollektive kann dabei mehrere Folgen haben. Erstens wird dadurch quasimonopolistisches Marktverhalten begünstigt, was zu einer Verringerung der Innovationstätigkeit führen kann. Der hierdurch entstehende Anreiz für das Eintreten neuer innovativer Wettbewerber kann jedoch wieder zu einer Verschärfung des Wettbewerbs führen. Zweitens schließlich kann die Marktträgheit einzelne Mitglieder dazu verleiten, aus dem Kollektiv auszuscheren und durch kompetitives Verhalten Vorteile zu erzielen.

Mit diesen Ausführungen wird folgender Aspekt angedeutet: das Verhältnis und das Zusammenspiel von kollektiven und kompetitiven Strategien. Kompetitive Strategien werden meist mit der Vorstellung eines Wettbewerbsumfeldes in Verbindung gebracht, welches einem Nullsummenspiel oder gar einem Negativsummenspiel entspricht. Ein Ausbau der eigenen Position ist nur dadurch möglich, dass man einem anderen Wettbewerber etwas wegnimmt. Seltener dagegen ist die Frage zu finden, durch welche Strategien sich Nullsummen- oder Negativsummenspiele in Positivsummenspiele verwandeln lassen. In diesem Zusammenhang kommen dann insbesondere kooperative und kollektive Strategien in den Blickpunkt der Betrachtung, die gerade dazu dienen den Handlungsspielraum von Unternehmen zu erweitern. Nielsen (1988) geht noch einen Schritt weiter und untersucht die Wirksamkeit von kooperativen Strategien in allen denkbaren Aufgabenumwelten, d.h. Positivsummenspiel (bzw. wachsender Markt), Nullsummenspiel (stagnierender Markt), Negativsummenspiel (schrumpfender Markt) und Märkten im Übergang zum Positivsummenspiel. Nielsen weist mit Fallbeispielen nach, dass in allen Fällen verschiedene kooperative Strategien zum Erfolg führen können.

Insgesamt ist jedoch davon auszugehen, dass aufgrund der funktionalen und der dysfunktionalen Wirkung sowohl kompetitiver als auch kollektiver Strategien beide gemeinsam angewendet werden. Bres-

²¹⁹ Vgl. Bauer (1991), S. 389-416

²²⁰ Vgl. z.B. Harrigan (1988), Lyons (1991) oder Hammes (1994)

ser kommt dabei zu der Überzeugung, dass kollektive und kompetitive Strategien durch eine Dialektik gekennzeichnet sind, die sich wie folgt charakterisieren lässt: „Ist eine Organisationsumwelt von Wettbewerbsstrategien geprägt, die Umweltturbulenzen und Unsicherheit hervorrufen, entsteht das Verlangen nach geordneter Kooperation, d.h. nach kollektiven Strategien. Die kollektiven Strategien repräsentieren dann für einzelne Organisationen eine Synthese zu dem Widerspruch zwischen gewünschten und unerwünschten Konsequenzen des Wettbewerbs. Sobald eine Organisationsumwelt von kollektiven Strategien geprägt ist, kann sich im Zeitablauf leicht eine Umkehrung ergeben. Die dysfunktionalen Konsequenzen kollektiver Strategien lassen dann Wettbewerbsstrategien wiederum als die geeigneten Mittel des Managements von Umweltinterdependenzen erscheinen. Es kann also ein latentes Spannungsverhältnis zwischen kollektiven und Wettbewerbsstrategien entstehen, das zu wiederholtem Umsteigen von der einen zu der anderen Strategieart führt. Dies bedeutet, dass Organisationen ihre längerfristige Überlebensfähigkeit nicht durch starres Festhalten an jeweils kollektiven oder Wettbewerbsstrategien sicherstellen, sondern durch einen Prozess des Wechsels von kollektiven zu Wettbewerbsstrategien und vice versa.“²²¹

Ein Hauptproblem bei der Kombination von kollektiven und kompetitiven Strategien liegt in der Gefahr, dass strategisch bedeutsame Informationen – oder anders ausgedrückt: Wissen, welches die besonderen Fähigkeiten oder Kernkompetenzen eines Unternehmens darstellt – im Rahmen von kollektiven Strategien zum anderen Unternehmen übergehen und nach einem Wechsel zur kompetitiven Strategie – oder auf anderen Geschäftsfeldern, auf denen nicht kooperiert wird – gegen das Unternehmen selbst verwendet werden.²²²

Mit diesem Aspekt ist man nun an einem Punkt angelangt, der die Thematisierung des Unternehmenserfolgs im Lichte des Resource-based View erforderlich macht.

4.2.3 Unternehmensstrategien im Lichte des Resource-based View

Im Gegensatz zur Industrial-Organization-Forschung stehen beim Resource-based View die Stärken und Schwächen des Unternehmens im Vordergrund.²²³ Mit dieser ressourcenorientierten Sichtweise ist eine Abkehr von einer allzu stark auf die Branchenstruktur ausgerichteten Betrachtung ökonomischen Geschehens in Richtung einer Analyse der Ressourcenausstattung und –entwicklung einer bestimmten Organisation verbunden. Die Argumentation der Industrial-Organization-Forschung wird dabei gleichsam auf den Kopf gestellt. Erfolg, Wachstum und Entwicklung eines Unternehmens werden nicht mehr über die Strukturen des Umfeldes bzw. der Branche, sondern über die Ressourcenausstattung der fokalen Organisation erklärt.

Die fundamentale Annahme des Ressourcenansatzes ist, dass überdurchschnittliche Gewinne von Unternehmen ihre Quelle in Ressourcen haben, über die diese verfügen. Ein Unternehmen wird in diesem Zusammenhang somit als ein einzigartiges Bündel materieller und immaterieller von Ressourcen definiert²²⁴, wobei der Definition ein sehr weiter Ressourcenbegriff zugrunde liegt, der auch die spezifischen Fähigkeiten und Kompetenzen eines Unternehmens umfasst.

Als umfassendster Ansatz, die Ressourcenausstattung eines Unternehmens in Bezug auf deren Auswirkungen auf den Erfolg betreffend, kann die „Theory of Founding characteristics“ gelten. Die grundlegende Idee der Theorie der Unternehmung respektive der „Theory of founding characteristics“ ist die

²²¹ Bresser (1989), S. 558

²²² Vgl. hierzu bspw. Bresser (1988), S. 376ff., sowie weitere Beiträge, die ihre Ablehnung von Unternehmenskooperationen vor allem auf die Gefahr des Abflusses von Know-how gründen, z.B. Reich/Mankin (1992)

²²³ Vgl. Selznick (1957), Penrose (1959). Diese Veröffentlichungen werden als Wurzeln des Resource-based View genannt. Als namensgebend gilt der Artikel „A Resource-based View of the Firm“ von Wernerfelt (1984). Doch erst nach weiteren Veröffentlichungen (z.B. Barney 1986a, 1986b) und insbesondere dem vielzitierten Beitrag von Prahalad/Hamel (1990) zum Thema Kernkompetenzen gelang der Durchbruch in der Scientific Community „Strategische Unternehmensführung“. Zur Rekonstruktion der Entwicklung des Resource-based View vgl. auch Kirsch/Dörr/Schreiner (1996); Bamberger/Wrona (1996); oder Wernerfelt (1995) selbst.

²²⁴ Vgl. Wernerfelt (1984), S. 172

Hypothese des „organizational imprinting“²²⁵. Strukturelle Setzungen zum Zeitpunkt der Gründung eines Unternehmens üben demnach einen dauerhaften Effekt auf die Entwicklung des Unternehmens aus. Bei der Gründung eines Unternehmens werden i.d.R. Räumlichkeiten beschafft, Arbeitskräfte eingestellt, materielle Investitionen und interne Routinen festgelegt. All dies lässt sich nicht ohne weiteres rückgängig machen, sondern bestimmt (so die „Imprinting“-These) für längere Zeit das Schicksal eines Betriebes, da die betrieblichen Basismerkmale (Ressourcenausstattung des Unternehmens) zu einer gewissen Stabilität tendieren.²²⁶

Überblickt man nun die einschlägige empirische Forschung, um Hinweise auf vermutlich wichtige „Imprinting“-Faktoren speziell bei Neugründungen zu finden, stößt man zumeist an oberster Stelle auf das Finanzierungsproblem. Eine Fülle von empirischen Studien belegt, dass Finanzierungsprobleme (zu geringes Startkapital, Schwierigkeiten bei der Kapitalbeschaffung u.ä.) eine der Hauptschwierigkeiten in der Anfangsphase neugegründeter Betriebe sind²²⁷. Eine zu geringe anfängliche Kapitalausstattung wird dann auch vielfach als Hauptgrund für das Scheitern von Betrieben gesehen. Durch ein unzureichendes Startkapital entstehen in der Eingangsphase Liquiditätsprobleme, unvorhergesehene Ausgaben können nur mit Mühe getätigt werden und Finanzierungsmöglichkeiten für notwendige Folgeinvestitionen sind nicht gegeben. Annähernd gleichberechtigt neben den Finanzierungsproblemen steht das (wohl notwendigerweise) etwas diffuse Konzept der Gründungsidee oder auch der Gründungskonzeption²²⁸. Ein neugegründeter Betrieb kann am ehesten bestehen, wenn er mit seinem Angebot auf eine Marktlücke trifft, ein mehr oder weniger innovatives Produkt anbietet oder ein schon eingeführtes Produkt kostengünstig bereitstellt. Weitere Entscheidungsparameter, die in empirischen Studien der Gründungsforschung regelmäßig diskutiert werden, beziehen sich auf die Differenzierungen „Neugründung versus Firmenübernahme“, „Allein Gründung versus Partnergründung“ und auf den Selbstständigkeitsgrad einer Gründung. Die Übernahme eines zuvor schon bestehenden Betriebes hat den Vorteil, dass auf ein bestimmtes Erfahrungswissen zurückgegriffen werden kann, dass es einen mehr oder weniger festen Kundenstamm gibt und dass sich bestimmte Routinen eingespielt und bewährt haben. Auf der anderen Seite beschränkt die Übernahme eines Betriebes den Gestaltungsspielraum des Gründers, oft ist der Zugang zu den relevanten Informationen der Geschäftstätigkeit des Vorgängers versperrt. Weitergehend analog ist die Argumentation für das Entscheidungsproblem, ob man auf volle Selbstständigkeit oder eher auf eine Anbindung an einen bestehenden Betrieb (z.B. im Franchising-System) setzen sollte. Im Fall von Partnergründungen wird betont, dass sich die Geschäftspartner in ihrem Humankapitalprofil wechselseitig ergänzen können, und auch finanziell kann der Betrieb auf eine solidere Basis gestellt werden²²⁹. Dem steht entgegen, dass Differenzen und Konflikte zwischen den Geschäftspartnern vielfach vorprogrammiert sind und der Handlungsspielraum des einzelnen eingeschränkt wird.

Die Liste der potentiell bedeutsamen betrieblichen Basismerkmale wird immer länger, je tiefer man sich in die Vielzahl der empirischen Einzelstudien verstrickt²³⁰.

Im Mittelpunkt der „Theory of Founding Characteristics“ steht zudem die optimale Größe von Unternehmen, wobei angenommen wird, dass es sich bei den Unternehmen um Ein-Produkt-Unternehmen handelt und diese eine Strategie der Gewinnmaximierung verfolgen²³¹.

Eine wenig umstrittene Annahme ist die einer „mindestoptimalen Betriebsgröße“ („Minimum Efficient Size“), ab der eine rentable Produktion z.B. aufgrund von Skaleneffekten erst möglich wird²³². Das

²²⁵ Vgl. Stinchcombe (1965)

²²⁶ Pennings (1980, S.135) umschreibt die von Stinchcombe eingeführte Idee des „organizational imprinting“ wie folgt: „The creation of a new organization is one of the most salient moments of its life cycle. Organizational birth is salient not only because it is the starting point of that life cycle but also because it is an overriding factor in molding and constraining the organization's behavior during the subsequent stages of its life cycle“

²²⁷ z.B. Mayer/Goldstein (1961); May (1981); Hunsdiek/May-Strobl (1986); Kailer (1986); für Übersichten Meyerhöfer (1982), S. 28 ff.; Klandt (1984), S. 124 ff.; Storey (1994), Kap. 7

²²⁸ statt vieler Hunsdiek/May-Strobl (1986); Picot et al. (1989)

²²⁹ dazu z.B. Szyperski/Nathusius (1977); Picot et al. (1989)

²³⁰ einen Überblick über die Faktoren der „Gründungsstruktur“, die in der bisherigen Forschung am häufigsten untersucht wurden, geben Müller-Böling/Klandt (1990, 1993)

²³¹ Vgl. Blattner (1977); Williamson (1981)

Wachstum von Unternehmen ist demnach eine Anpassung an die (mindest) optimale Unternehmensgröße, wobei diese von Industrie zu Industrie variieren und sich im Zeitverlauf verändern kann. Hohe Wachstumsraten bei jungen und kleinen Unternehmen sind demnach als Ergebnis des Anpassungsprozesses an die mindestoptimale Größe zu interpretieren²³³. Nach Watson (1990) und Storey (1994a) ist ein Wachstum über die mindestoptimale Größe hinaus nicht beabsichtigt, da sich aus Sicht der Unternehmer hierdurch z.B. die Koordinationsmechanismen und der Organisationsaufwand nachteilig entwickeln. Zudem sind zahlreiche Unternehmer nicht bereit, einen Teil der Verantwortung abzugeben und Aufgaben zu delegieren, da aus ihrer Sicht dadurch die Kontrollmöglichkeiten verringert werden²³⁴.

Eine ähnliche Argumentation ergibt sich auf Basis des Transaktionskostenansatzes, in dem auf die mit Transaktions- und Koordinierungsprozessen verbundenen zeit- und kostenintensiven Informationsaktivitäten abgestellt wird²³⁵. Ein Unternehmen hat die optimale Größe erreicht, wenn die Grenzkosten zur Koordination der im Unternehmen ablaufenden Prozesse den Grenzkosten entsprechen, die bei Transaktionen über den Markt anfallen würden²³⁶. Dieses spielt z.B. bei Entscheidungen, ob ein Produkt in einem Unternehmen selbst hergestellt oder extern über andere Unternehmen bezogen werden soll, eine erhebliche Rolle²³⁷.

Unterschiede in der Faktorausstattung, so auch die genannten „Imprinting“-Faktoren, bilden, sofern sie sich auf Anforderungen der Branche bzw. des Marktes beziehen, die Grundlage von Wettbewerbsvorteilen. Dauerhafte Wettbewerbsvorteile und Gewinnpotentiale können sich nur ergeben, wenn Wettbewerber keinen oder keinen schnellen Zugang zu den wettbewerbsrelevanten Ressourcen besitzen. Aus den Wettbewerbsvorteilen lassen sich allerdings nicht zwangsläufig überdurchschnittliche Ergebnisse erzielen. Der Ressourcenansatz untersucht, unter welchen Bedingungen bestimmte Ressourcen zu überdurchschnittlichen Gewinnen führen.²³⁸

Die Ressourcen können unterteilt werden in

- physische (materielle, tangible),
- intangible (immaterielle) und
- finanzielle Ressourcen.²³⁹

Diese drei Basisressourcen können um organisationale Ressourcen erweitert werden. Physische Ressourcen sind z.B. die verfügbaren Anlagen oder Ausstattungen, der Zugang zu Rohmaterialien oder der geographische Standort. Intangible Ressourcen können in Vermögenswerte und in Fähigkeiten oder Kompetenzen unterschieden werden. Unter den organisationalen Ressourcen werden im Wesentlichen die Managementsysteme eines Unternehmens oder auch die Unternehmenskultur verstanden.

Der Ressourcenansatz bietet eine theoretische Grundlage für die Erklärung von Erfolgswirkungen der Unternehmensressourcen. Ressourcen bilden zudem Markteintrittsbarrieren.

Im Lichte des Resource-based View kann man das Eingehen von Unternehmenskooperationen als den Versuch interpretieren, sich Zugang zu einem bestimmten Ressourcenbündel zu verschaffen. Dies gilt sowohl für materielle Ressourcen – Fälle, bei denen das Eingehen von Kooperationen mit der Zielsetzung einer Ressourcenpoolung verbunden ist – als auch für immaterielle Ressourcen. Hier ist z.B. auf Kooperationen zu verweisen, deren Ziel der Zugang zu (komplementären) Fähigkeiten bzw. Know-how ist. Fokussiert man dabei auf Ressourcen im klassischen Sinne, also materielle Ressourcen, so kann man bereits auf ältere Ansätze der Organisationstheorie verweisen, z.B. die Überlegungen zum Resource Dependence-Ansatz²⁴⁰. Zielt man dagegen auf immaterielle Ressourcen ab, also Fähigkeiten, so sollte man eher auf neuere Beiträge z.B. Überlegungen zur Übertragung von Kernkompetenzen zurück-

²³² Scherer/Ross (1990); Audretsch (1994)

²³³ Vgl. Fritsch (1990)

²³⁴ Vgl. Murray (1996)

²³⁵ Vgl. Coase (1937); Williamson (1975)

²³⁶ Vgl. Fritsch (1990)

²³⁷ Vgl. Picot/Laub/Schneider (1989)

²³⁸ Bamberger/Wrona (1995), S. 1-4

²³⁹ Bamberger/Wrona (1996), S. 130-153

²⁴⁰ Vgl. Pfeffer/Salancik (1978)

zugreifen.²⁴¹ Mit diesen Fragen beschäftigen sich dann insbesondere die zahlreichen Beiträge zum Thema Lernen in und durch Unternehmenskooperationen²⁴². Dabei wird häufig darauf hingewiesen, dass Kooperationen eine Möglichkeit darstellen, das sonst nur schwer zugängliche implizite Wissen (Polanyi 1985) zu übertragen²⁴³.

Eine andere Fragestellung, in Ergänzung des bisherigen Schwerpunktes wie Ressourcen bzw. Fähigkeiten von einem zum anderen Unternehmen übertragen werden können in Bezug auf Unternehmenskooperationen und Resource-based View, ist schließlich, inwiefern über kollektive Strategien neue Fähigkeiten aufgebaut werden können (z.B. die gemeinsame Entwicklung einer neuen Technologie). Diese Thematik wird in der Literatur nur am Rande besprochen und selten ausführlicher diskutiert.

Wie die Ausführungen gezeigt haben, lassen sich bei beiden Denkrichtungen der Strategischen Unternehmensführung Ansatzpunkte für die Thematisierung von Unternehmenskooperationen finden. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Hauptaugenmerk vor allem auf zwei Themenfelder gerichtet ist: Kooperationen als Antwort auf bestimmte Umfeldbedingungen einerseits sowie die Möglichkeit eines Transfers von sowohl materiellen als auch immateriellen Ressourcen andererseits.

Was im Literaturkreis strategische Unternehmensführung zum Thema Unternehmenskooperationen diskutiert wird, spielt seit längerem auch eine Rolle bei organisationstheoretischen Überlegungen.

4.2.4 Das „Concept of Fit“

Als grundlegendes Paradigma des strategischen Managements kann das „Concept of Fit“ angesehen werden²⁴⁴. Danach ist es die vorrangige Aufgabe des strategischen Managements, eine optimale Verknüpfung (Fit oder Coalignment) zwischen Unternehmen und Umwelt zu erreichen. Die Enge des Fits entscheidet dabei über den Erfolg: ein minimaler Fit ist notwendig, um das Überleben des Unternehmens zu gewährleisten, ein engerer Fit führt zu einem besseren Ergebnis.

Nach Venkatraman und Camillus lässt sich die auf der Suche nach Fit konzentrierte Strategieforschung anhand von zwei grundlegenden Dimensionen charakterisieren, der „Konzeptualisierung“ des Fit und dem „Ursprung“ (domain) des Fit.²⁴⁵ Die erste Unterscheidung trennt die Strategieforschung nach der Frage, ob der Strategieinhalt oder der Prozess der Strategieentwicklung thematisiert wird (content approach versus process approach). Da das Ziel der vorliegenden Arbeit ist, die Erfolgsfaktoren zu ermitteln, die im Unternehmen selbst aber auch im Unternehmensumfeld zu finden sind, ist der Bereich des „content approach“ der entscheidendere.

Die zweite Dimension (domain of fit) thematisiert die Wahl der Variablen, die herangezogen und in einem Fit gebracht werden sollen. Unterschieden werden dabei eine externe, eine interne und eine integrative Perspektive. Die externe Perspektive untersucht, wie administrative und organisatorische Strukturen und Prozesse gestaltet werden müssen, um die Strategiedurchführung zu ermöglichen. Bei der hier zugrunde gelegten integrativen Ausrichtung werden organisatorische Merkmale und Umweltmerkmale verknüpft. Umwelt und Organisation bestimmen also gemeinsam die Strategie, die den Unternehmenserfolg beeinflusst.

Das geschilderte „Concept of Fit“ stellt nur eine Hülle dar, in die verschiedene Ansätze der Strategie- und Marktforschung eingeordnet werden können. Ungeklärt bleibt die Frage, wie der notwendige zweifache Fit zwischen Umwelt und Strategie einerseits und Organisation und Strategie andererseits optimal

²⁴¹ Vgl. zum Konzept der Kernkompetenzen Prahalad/Hamel (1990, 1991); zu einer Übertragung bzw. Diskussion im Zusammenhang mit Unternehmenskooperationen vgl. Strautmann (1993)

²⁴² Vgl. Hamel (1991); Lyles (1988); Prange/Probst/Rüling (1996)

²⁴³ Vgl. Kogut (1988), S. 323, Badaracco (1991) oder Müller-Stewens/Osterloh (1996)

²⁴⁴ Das „Concept of Fit“ ist als spezifische Ausformung des metatheoretischen Paradigmas der Kontingenztheorie für den Zweck der Strategieforschung anzusehen. Zum paradigmatischen Charakter des „Concept of Fit“ vgl. Minderlein (1989), S. 39. Einen Überblick über Entwicklung und Einsatz des kontingenztheoretischen Paradigmas in der Organisationstheorie gibt Kieser (1993), S. 161-191. Vgl. auch Lücking (1995)

²⁴⁵ Vgl. Venkatraman/Camillus (1984), S. 514

gestaltet werden kann. Zur Ableitung von Strategien, die dem Fit-Gedanken entsprechen, sind prozessuale und inhaltliche Fragen zu beantworten.

Prozessual muss geklärt werden, wie der Prozess der Strategieformulierung durchgeführt werden soll. Hierzu wird in der Literatur einheitlich folgender Ablauf vorgeschlagen: „Zunächst werden in zwei getrennten Schritten eine Stärken-Schwächen Analyse zur Bewertung der Unternehmensressourcen sowie der gegenwärtigen strategischen Position sowie eine genaue Umweltanalyse zur Prognose zukünftiger Chancen und Risiken ausgeführt. Aus beiden Komponenten ergibt sich gemeinsam der situative Rahmen, innerhalb dessen mögliche strategische Handlungsorientierungen generiert werden. Die Wahl der Strategie erfolgt dann im Sinne des Fit-Gedankens mit den Unternehmenszielen und –werten als Maßstab.“²⁴⁶

Für die Betrachtung neugegründeter Unternehmen in der Nachgründungsphase ist diese Sichtweise zumindest teilweise umzukehren. Rückschließend müsste gefragt werden, welche Umweltbedingungen und welche Unternehmensstärken vorliegen sollten, damit die jeweils gewählten Strategien die optimalen im Sinne des Fit-Gedanken sind. Voraussetzung bzgl. der Umweltbedingungen ist hier allerdings, dass diese als beeinflussbar gelten.

Inhaltlich muss geklärt werden, welche konkreten Funktionalstrategien und (Marketing-)Maßnahmen den derart definierten situativen Rahmen am besten ausfüllen und so den optimalen Fit bewirken.

Der Fit-Gedanke ist in der strategischen Marketingforschung in zahlreichen Untersuchungen explizit oder implizit aufgenommen worden.²⁴⁷ So untersuchen die Arbeiten zur Gestaltung von Marketingstrategien in jungen, reifen oder schrumpfenden Märkten²⁴⁸ meist den Einfluss externer Variablen auf Strategie und Erfolg.

4.2.5 Fazit

Im Rahmen einer zusammenfassenden Würdigung des Beitrags der Ansätze der Managementlehre zur Erklärung des Erfolges von Unternehmen kann folgendes festgehalten werden:

Im Rahmen der Industrial-Organization-Forschung steht die Betrachtung der Umfeldbedingungen im Vordergrund. Kennzeichnend für die Industrieökonomik ist das Kernparadigma, das die Merkmale der Branchenstruktur, deren Einflussgrößen, strategische Verhaltensweisen der Unternehmen und Erfolgsgrößen in Beziehung zueinander setzt. Zwischen Marktstruktur und strategischem Marktverhalten sowie dem Ergebnis dem Unternehmenserfolg sind Wechselwirkungen möglich. Marktverhalten und Unternehmensstrategien können durchaus synonym verwendet werden. Erfolgspotentiale ergeben sich aus der Wahl attraktiver Branchen und/oder adäquater Wettbewerbsstrategien in dieser Branche. Die jeweiligen Bedingungen auf dem Produktmarkt sind – meist konkretisiert über die Bedingungen in einer Branche – entscheidend für den Erfolg von Unternehmen. Fünf Determinanten des Wettbewerbs bestimmen nach Porter die Marktstruktur: die Gefahr des Markteintritts, der Grad der Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern, der Druck durch Ersatzprodukte sowie die Verhandlungsstärke der Abnehmer und der Lieferanten. Die über diese fünf Faktoren abgebildete Markt- bzw. Branchenstruktur legt nun die Verfolgung einer bestimmten Wettbewerbsstrategie nahe. Die Analyse strategischer Gruppen ermöglicht somit Rückschlüsse auf Erfolgspotentiale. Vor diesem Hintergrund kann z.B. die Verfolgung kollektiver Strategien, z.B. das Eingehen von Unternehmenskooperationen als Erfolgsfaktor gelten. Neben den Branchenbedingungen werden auch zahlreiche Faktoren, die das regionale Nahumfeld eines Unternehmens charakterisieren, als Erfolgsfaktoren postuliert, u.a. Standortfaktoren wie Zugang zu Kapital, zu öffentlichen Fördermitteln, das Vorhandensein eines Beratungsangebotes, Vorhandensein qualifizierter Arbeitskräfte etc. Aber auch gesamtwirtschaftliche und gesamtgesellschaftliche Rahmenbedingungen werden als potentielle Erfolgsfaktoren nicht vergessen. Es wird sogar ausdrücklich darauf verwiesen, dass um die Auswirkungen von Umfeldfaktoren auf den Erfolg von Unternehmen zu

²⁴⁶ Heß (1991), S. 83-84

²⁴⁷ Einen Überblick geben Zeithaml/Varadarajan/Zeithaml (1988), S. 37-63

²⁴⁸ Vgl. die Zusammenfassung bei Meffert (1988), S. 53-97

messen, die Perzeption dieser Faktoren aus Sicht der Akteure nachvollzogen werden muss sowie die Umsetzung in faktisches Verhalten.

Der Resource-based View knüpft dagegen an den Stärken und Schwächen des Unternehmens an und stellt auf diese Weise die Ressourcen und die Fähigkeiten des Unternehmens in den Vordergrund. Erfolg wird hier über die Ressourcenausstattung der fokalen Organisation erklärt. Als Erfolgsfaktoren können also entweder die eigenen Ressourcen im eigenen Unternehmen gelten, oder sofern die Ressourcen im eigenen Unternehmen unzureichend sind, der mögliche Zugriff auf Ressourcen durch marktförmige oder nicht-marktförmige Austauschbeziehungen oder durch Kooperationsbeziehungen. Auch die Faktoren der unterschiedlichen Zielsetzungen von und Erwartungen an Kooperationen werden angesprochen.

Abschließend ist in Bezug auf das grundlegende übergreifende Paradigma des „Concept of fit“ die optimale Verknüpfung zwischen Strategie und Umwelt als übergreifender Erfolgsfaktor zu nennen. Die Interaktion zwischen potentiellen Erfolgsfaktoren wird berücksichtigt. Wenn also situativ unter bestimmten Umfeldbedingungen die für das Unternehmen „günstigste“ strategische Entscheidung getroffen wird, dann spricht das für den unter diesen Bedingungen größtmöglichen Erfolg.

Im Rahmen industrieökonomischer Ansätze wird also davon ausgegangen, dass sich Unternehmen an die jeweiligen Umfeldbedingungen anpassen können und auch müssen, um erfolgreich zu sein.

4.3 Interorganisationstheorien

Bei einer Untersuchung des Beitrags organisationstheoretischer Ansätze unter der Bezeichnung „Interorganisationstheorien“ muss in einem ersten Schritt erklärt werden, was unter dieser Bezeichnung zu verstehen ist und welche Ansätze hierunter fallen. Daran anschließend wird kurz auf die im Zusammenhang mit der Erklärung des Unternehmenserfolges am häufigsten genannten Ansätze eingegangen.

Die Bezeichnung Interorganisationstheorien wird in der deutschsprachigen Literatur nur selten verwendet. In der englischsprachigen Literatur handelt es sich dagegen um einen festen Begriff, der wohl auf den Sammelband von Negandhi (Hrsg., 1975) mit dem Titel „interorganization Theory“ zurückgeht. Auch als Forschungsrichtung fest eingeführt kann der Begriff spätestens seit den anerkannten Veröffentlichungen von Nystrom/Starbuck (Hrsg., 1981) und Etzioni/Lehmann (Hrsg., 1980) gelten. Im Mittelpunkt von Interorganisationstheorien steht die Untersuchung interorganisationaler Beziehungen.²⁴⁹

Obwohl der Terminus „Interorganisationstheorien“ häufig verwendet wird, bleibt doch offen, was genau darunter zu verstehen ist und welche Theorien im Einzelnen darunter zu subsumieren sind. Häufig wird in diesem Zusammenhang eine Vielzahl von Forschungsrichtungen aufgezählt, wobei es sich nicht immer um voll ausgearbeitete Theorien handelt und stattdessen die Begriffe Ansätze oder Perspektiven besser geeignet sind. Von Sydow (1992, S. 191 ff.) werden beispielsweise folgende Ansätze unter den Interorganisationstheorien subsumiert: austauschtheoretische Ansätze, der Resource-Dependence-Ansatz, organisationsökologische Ansätze, institutionalistische Ansätze, die Systemtheorie und Kontingenzansätze, der interorganisationale Entscheidungsansatz, der interaktionsorientierte Netzwerkansatz, die neuere Systemtheorie und Konsistenzansätze.

Für eine genauere Charakterisierung von Interorganisationstheorien bietet sich eine Bezugnahme auf die prominente Klassifikation organisationstheoretischer Sichtweisen von Astley/Van de Ven (1983, S. 247) an. Die nun aufgeführte Tabelle enthält sowohl Aussagen zu organisationstheoretischen Ansätzen als auch Überlegungen im Rahmen des Business Policy.

	Voluntaristic Orientation		Deterministic orientation	
Single Organizations	▪ Critical variable:	<i>Choice</i>	▪ Critical variable:	<i>Constraint</i>
	▪ Organization theory:	<i>Strategic Choice</i>	▪ Organization theory:	<i>Contingence theory</i>
	▪ Business policy:	<i>Corporate strategy</i>	▪ Business policy:	<i>Business strategy</i>
Populations of Organizations	▪ Critical variable:	<i>Collaboration</i>	▪ Critical variable:	<i>Competition</i>
	▪ Organization theory:	<i>Human Ecology</i>	▪ Organization theory:	<i>Population ecology</i>
	▪ Business policy:	<i>Collective strategy</i>	▪ Business policy:	<i>Industrial strategy</i>

Tabelle 18: Klassifikation von Ansätzen der Organisationstheorie und des Business Policy, nach Astley (1984), S. 572

Zum einen verwendet die Tabelle die Unterscheidung nach der Analyseebene zwischen der Mikro Betrachtung einer einzelnen Organisation und der Makrobetrachtung einer Organisationsgemeinschaft sowie zum anderen die Differenzierung in eine deterministische und eine voluntaristische Grundeinstellung. Insbesondere die Analyseebene erscheint im vorliegenden Zusammenhang interessant. Die Makroebene behandelt die einzelne Organisation dabei weitgehend als Black Box und thematisiert deren Einbindung in das organisatorische Feld, insbesondere in Form der Beziehungen zu anderen Organisationen. Auf der Mikroebene wird dagegen die einzelne Organisation in den Mittelpunkt gestellt und auf deren Eigenschaften zur Erklärung des Verhaltens abgestellt. Legt man diese recht grobe Trennung zugrunde, so können Interorganisationstheorien in einem ersten Zugriff mit einer Makrobetrachtung in Verbindung gebracht werden. Zur Untersuchung müssten damit in erster Linie Ansätze herangezogen

²⁴⁹ Auch die Bezeichnung interorganisationale Beziehungen bzw. „Interorganizational Relationships“ ist in der angelsächsischen Literatur sehr viel weiter verbreitet als im deutschen Sprachraum und besitzt zudem eine lange Tradition. Die in diesem Zusammenhang diskutierten Aspekte sind jedoch sehr vielschichtig. Vgl. beispielsweise Levine/White (1961), Lehman (1975), Whetten (1981), Shrivastava/Huff/Dutton (Hrsg., 1994), Van Gils (1984), Oliver (1990) oder Smith-Ring/Van de Ven (1994).

werden, die dem Natural-Selection-View und dem Collective-Action-View zuzurechnen sind. In der Tat sind der Resource-Dependence-Ansatz und die organisationsökologischen Theorien (Population Ecology und Social Ecology) als die am häufigsten zur Analyse von interorganisationalen Beziehungen bzw. Kooperationen verwendeten Ansätze auch auf der Makroebene anzusiedeln.²⁵⁰

Dennoch zeigt die obige Aufzählung relevanter Ansätze von Sydow (1992) oder die Überlegungen von Wurche²⁵¹, dass auch weitere Ansätze, wie beispielsweise die Kontingenz- oder die Systemtheorie, die der Mikroebene zuzurechnen sind, fruchtbare Beiträge zur Untersuchung von interorganisationalen Gebilden wie z.B. Unternehmenskooperationen leisten können. Dies wird einsichtig, wenn man bedenkt, dass das Verhalten einer Organisation in Unternehmenskooperationen bzw. auch die Entscheidung zum Eingehen einer solchen Verbindung auf die Vorgänge innerhalb der Organisation zu rekurrieren hat. Vor diesem Hintergrund plädiert beispielsweise Walz²⁵² für eine rekursive Anwendung der Unterscheidung zwischen Mikro- und Makroperspektive, um der Vielschichtigkeit interorganisationaler Beziehungen gerecht zu werden. Je nach Perspektive und Erkenntnisinteresse ist dann zwischen einer mikro- und einer makroperspektivischen Betrachtung zu wechseln.

Die Vielzahl der auf interorganisationale Beziehungen ausgerichteten Ansätze kann hier nicht ausführlich diskutiert werden.²⁵³ Um dem Anspruch eines Überblicks über Beiträge verschiedener Theorietraditionen zur Erklärung des Unternehmenserfolges in der interorganisationstheoretischen Literatur dennoch einigermaßen gerecht zu werden, werden im folgenden einige besonders prominente Ansätze angesprochen. Im Einzelnen handelt es sich dabei um den Resource-Dependence-Ansatz, organisationsökologische Ansätze, netzwerktheoretische Überlegungen und den interorganisationalen Entscheidungsansatz. Diese Ansätze scheinen in einem ersten Zugriff für eine Thematisierung des Erfolgsfaktors Unternehmenskooperation besonders geeignet zu sein; dies spiegelt sich auch in der häufigen Nennung und Anwendung dieser Theorietraditionen im Zusammenhang mit multiorganisationalen Phänomenen wider.

4.3.1 Der Resource-Dependence-Ansatz

Der Resource Dependence-Ansatz geht im Wesentlichen auf die Überlegungen von Pfeffer/Salancik (1978) zurück und hat seinen Ursprung in der sozialen Austauschtheorie²⁵⁴. Die Grundannahme dieses Ansatzes besteht darin, dass sich Unternehmen knappen Ressourcen ausgesetzt sehen. Dadurch, dass sie diese Ressourcen aus der Umwelt, d.h. von anderen Organisationen, aufnehmen müssen, geraten sie in Abhängigkeitsbeziehungen.²⁵⁵ Im Wesentlichen werden zwei Typen von Abhängigkeiten unterschieden: Eine transaktionale oder symbiotische Abhängigkeit ergibt sich im Rahmen vertikaler Austauschbeziehungen. Im Falle einer kompetitiven Abhängigkeit dagegen greifen mehrere Organisationen auf dieselben Ressourcen zurück. Interessant ist ferner die Frage, ob es sich bei den Abhängigkeiten um einseitige (asymmetrische) oder beidseitige (reziproke) Abhängigkeiten handelt.²⁵⁶ Für Organisationen geht es nun darum, diese Abhängigkeiten zu handhaben und ihre Autonomie zu bewahren bzw. zu stärken. Sie entwickeln deshalb Strategien, die es ihnen erlauben, die externe Kontrolle, der sie durch die Ressourcenabhängigkeit ausgesetzt sind, zu vermindern. Auf diese Weise versuchen Organisationen dann Kontrolle über ihre Umwelt zu erlangen.²⁵⁷ Pfeffer/Salancik²⁵⁸ unterscheiden grundsätzlich

²⁵⁰ Auf diese Ansätze, die im folgenden noch näher behandelt werden, wird im Rahmen einer organisationstheoretischen Betrachtung von Unternehmenskooperationen bzw. interorganisationalen Phänomenen allgemein so gut wie immer verwiesen. Neben der bereits erwähnten Aufzählung von Sydow (1992), S. 191ff. Vgl. hierzu z.B. Auster (1994), Wurche (1994a), Grandori (1990) oder Welge/Al-Laharn (1997).

²⁵¹ Wurche (1994a), S. 24ff.

²⁵² Walz (1994), S. 28ff.

²⁵³ Vgl. hierzu mit dem Fokus Netzwerke die bereits angesprochenen Ausführungen bei Sydow (1992), S. 191ff.

²⁵⁴ Vgl. Homans (1961)

²⁵⁵ Auf diese Weise erklärt sich der Titel des Buches von Pfeffer/Salancik (1978) "The external Control of Organizations".

²⁵⁶ Zu diesen und weiteren Kategorisierungen von Interdependenzen - etwa der Unterscheidung in Outcome und Behavior Interdependence - vgl. Pfeffer/Salancik (1978), S. 40 ff.

²⁵⁷ Stellt man statt der deterministischen Sicht einer Kontrolle der Organisation durch ihre Umwelt nun diese voluntaristisch geprägte Überlegung einer Kontrolle der Umwelt durch die Organisation in den Mittelpunkt des Resource Dependence-

zwei Strategien zur Erlangung von Kontrolle über kritische Ressourcen. Die von ihnen favorisierte Strategie besteht in einer vertikalen Integration bzw. Akquisition des Ressourceninhabers. Sollte dies nicht möglich sein, so empfehlen sie, Abhängigkeiten und die damit verbundene Unsicherheit durch Kooperationen zu verringern. Verschiedene Formen bzw. Ausprägungen von Kooperationen können in diesem Zusammenhang unterschieden werden. Diese reichen von impliziten „Normative Arrangements“ über Kooptationen in Form von „Interlocking Directorates“ bis hin zu Joint Ventures sowie Verbänden, Koalitionen und Kartellen. Durch die Etablierung derartiger kollektiver Strukturen wird dann ein „Negotiated Environment“ geschaffen und auf diese Weise zur Reduzierung von Ressourcenabhängigkeiten und Unsicherheit beigetragen.²⁵⁹

Pfeffer/Salancik geben dabei einige, wenn auch sehr grobe Hinweise zu den Faktoren, die sowohl hinsichtlich der Entscheidung zwischen Konzentration und Kooperation als auch hinsichtlich der Wahl einer bestimmten Kooperationsform von Bedeutung sind. Im Einzelnen spielen bestimmte rechtliche, politische oder ökonomische Bedingungen, die einer Integration entgegenstellen, die Interaktionshäufigkeit zwischen den Organisationen oder auch die Anzahl und die Größe der Organisationen, zwischen denen Abhängigkeiten bestehen, eine Rolle²⁶⁰.

Der Resource Dependence-Ansatz leistet somit in erster Linie einen Beitrag zur Erklärung des Zustandekommens von interorganisationalen Beziehungen im allgemeinen und Kooperationen im Besonderen. Diese Interorganisationsbeziehungen sind als Versuch von Organisationen zu sehen, den Einfluss auf ihre Umwelt, die im wesentlichen aus Organisationen besteht, zu stärken, indem versucht wird, die Ressourcenabhängigkeit von anderen Organisationen zu reduzieren. Schließlich werden auch einige Hinweise zu den verschiedenen Formen eines kooperativen Umgangs mit Ressourcenabhängigkeit und Umweltunsicherheit gegeben. Ein besonderer Verdienst des Resource Dependence-Ansatzes liegt sicherlich darin, dass mit der Thematisierung von Abhängigkeiten bzw. Interdependenzen zwischen den Organisationen auch interorganisationale Machtverhältnisse in den Blickpunkt der Betrachtung rücken. Insgesamt gesehen hat der Resource Dependence-Ansatz die Diskussion um interorganisationale Beziehungen lange Zeit dominiert.²⁶¹

Die genauere Betrachtung des Resource Dependence-Ansatzes zeigt nun, dass eine eindeutige Zuordnung zur Mikro- oder der Makroebene nicht möglich ist. Es finden sich sowohl Argumentationen, die einer mikroperspektivischen Perspektive angehören, als auch Denkmuster, die einer makroperspektivischen Sichtweise zuzurechnen sind. Eindeutig auf einer Makroebene argumentieren dagegen die im Folgenden zu betrachtenden organisationsökologischen Ansätze, da diese explizit Organisationsmehrheiten in den Mittelpunkt ihres Erkenntnisinteresses stellen.

4.3.2 Organisationstheoretische Ansätze

Die folgenden Ausführungen befassen sich zum einen mit dem Population Ecology-Ansatz und zum anderen mit dem Social Ecology-Ansatz. Es handelt sich dabei jeweils um prominente Vertreter der beiden von Astley und Van de Ven auf der Makroebene identifizierten Sichtweisen des Natural Selection View einerseits und des Collective Action View andererseits (vgl. hierzu nochmals Tabelle 18).

Ansatzes, so könnte der Titel des Buches auch "The External Control by Organizations" lauten (vgl. Mintzberg 1990a), S. 163

²⁵⁸ Pfeffer/Salancik (1978), S. 113 ff

²⁵⁹ Ähnliche Überlegungen zur Schaffung eines "Negotiated Environment" stellt auch Thompson (1967), S. 34ff. an, der als kooperative Strategien (1) das Contracting zur Mobilisierung interorganisationaler Beziehungen, (2) die Kooptation von Personen und/oder Organisationen sowie (3) die Bildung von Koalitionen, wie z.B. Joint Ventures, nennt. Die Reihenfolge drückt dabei einen zunehmenden Grad an zukünftiger Verpflichtung und Verbindlichkeit aus.

²⁶⁰ Vgl. Pfeffer/Salancik (1978), S. 144, 175

²⁶¹ Vgl. zu dieser Einschätzung auch Sydow (1992), S. 199

4.3.2.1 Population Ecology-Ansatz

Als Basis organisationsökologischer Ansätze kann der Population Ecology-Ansatz bezeichnet werden²⁶². In dessen Mittelpunkt stehen Organisationsmehrheiten im Sinne von Populationen. Diese können als Gruppe von Organisationen, welche in einer gemeinsamen ökologischen Nische (inter)agieren, charakterisiert werden. Organisationsökologen analysieren im speziellen die jeweiligen Umfeldbedingungen von Organisationen im Hinblick auf Selektionsmechanismen und Gründungs- sowie vor allem Sterbeprozesse. Das grundlegende Argumentationsmuster organisationsökologischer Ansätze beruht auf den der biologischen Evolutionstheorie entlehnten Mechanismen Variation, Selektion und Retention, deren Wirkungsweise grob wie folgt beschrieben werden kann: Eine Variation ist beispielsweise Folge eines geplanten oder ungeplanten Handelns in Organisationen. Die dadurch entstehenden verschiedenen Organisationsformen sind in einem unterschiedlichen Ausmaß für die Bewältigung der Umweltanforderungen geeignet. Ein „Misfit“ zwischen Organisation und Umwelt führt dann zur Selektion nicht geeigneter Organisationsformen. Auf diese Weise kommt es natürlich zu einer Reduzierung der organisationalen Vielfalt innerhalb einer Population. Als Retention wird schließlich die Erhaltung und Reproduktion „erfolgreicher“ Organisationsformen bezeichnet. Organisationsökologen stellen sich also die Aufgabe, Variations- und Selektionsprozesse innerhalb oder auch zwischen Organisationspopulationen und damit Gründungs- und Absterbeprozesse von Organisationen zu untersuchen, wobei i.d.R. Beobachtungen über längere Zeiträume hinweg für notwendig erachtet werden.

Vor allem drei Forschungsfelder („liability of newness“, „liability of smallness“, betriebliche Strategien), sind zu nennen, in denen die Organisationsökologie eine Reihe von interessanten Hypothesen entwickelt und vielfach bereits auch empirisch getestet haben.

Neugegründete Unternehmen sind vor allem in der Anfangsphase ihres Bestehens einem erhöhten Risiko des Scheiterns ausgesetzt. Diese, von Stinchcombe²⁶³ als „liability of newness“ bezeichnete These wurde in der organisationsökologischen Forschung für sehr unterschiedliche Arten von Unternehmensgründungen überprüft und kann inzwischen als gut bestätigt gelten²⁶⁴. Diese These wird auch von Brüderl/Preisendörfer/Ziegler unterstützt, die darauf verweisen, dass junge Unternehmen externe Strukturen und ein verlässliches Netzwerk mit externen Akteuren (z.B. Kunden, Zulieferern, Kapitalgebern) erst aufbauen müssen, während diese bei etablierten Unternehmen bereits vorhanden sind. Organisationsökologen haben die „liability of newness“ vor allem deshalb aufgegriffen, weil sie sich nahtlos einfügt in ihre These, dass strukturelle Trägheit („structural inertia“) Organisationen einen evolutionären Überlebensvorteil verschafft²⁶⁵. Organisationen, die ständig ihre internen Routinen umstellen und neue Rollen und Ziele erproben, werden von außen als nicht verlässlich eingeschätzt, was infolge der Umweltabhängigkeit ihr Bestehen gefährdet.

In den meisten empirischen Arbeiten wurde die These der Neulingssterblichkeit dergestalt konkretisiert, dass angenommen wurde, dass mit zunehmendem Alter eines Betriebes das Sterberisiko kontinuierlich sinkt. In einigen neueren Studien²⁶⁶ zeigt sich jedoch ein umgekehrt U-förmiges Verlaufsmuster des Sterberisikos, d.h. in der unmittelbaren Anfangsphase des Betriebes steigt das Risiko zunächst an und erst nach dem Erreichen eines Maximums sinkt es ab. Diese Art der Konkretisierung der allgemeinen Neulingssterblichkeitsthese in Form eines nicht-linearen Zusammenhangs zwischen dem Alter und der Überlebenswahrscheinlichkeit von Unternehmen – von Fichman und Levinthal (1991) als „liability of adolescence“ etikettiert – stützt sich auf zwei Argumente²⁶⁷: (1) Bis man den Erfolg oder Misserfolg eines Vorhabens einigermaßen verlässlich einschätzen kann, braucht es einige Zeit. Deshalb wird ein rationaler Gründer einige Zeit warten, bis er/sie genügend Information gesammelt hat, um die Qualität des Projekts beurteilen zu können. Erst dann wird ein hoffnungsloses Projekt aufgegeben. Mithin sollte das

²⁶² Vgl. zu diesem Ansatz Hannan/Freeman (1977, 1989); Aldrich (1979), McKelvey/Aldrich (1983)

²⁶³ Vgl. Stinchcombe (1965), S. 142–193

²⁶⁴ Vgl. Freeman/Carroll (1983), S. 692–710; Carroll/Mosakowski (1987), S. 570 - 589

²⁶⁵ Vgl. Hannan/Freeman (1989), Kap. 4

²⁶⁶ z.B. Staber (1989); Brüderl/Schüssler (1990); Fichman/Levinthal (1991); Storey (1994), S. 93; Wagner (1994); Harhoff/Stahl/Woywede (1996) und Woywede (1997)

²⁶⁷ Vgl. Brüderl/Schübler (1990)

Sterberisiko unmittelbar nach der Gründung gering sein und erst nach einiger Zeit ansteigen. (2) Neugegründete Unternehmen haben bestimmte Startressourcen, die ihnen ein Überleben für eine gewisse Zeit auf jeden Fall ermöglichen. Levinthal (1991) bezeichnet diese Startressourcen als „Organisationskapital“ und zeigt mittels eines einfachen Random-Walk-Modells, dass positives Organisationskapital ein umgekehrt U-förmiges Verlaufsmuster des Sterberisikos erzeugt. Organisationskapital kann verschiedener Art sein: Zuerst ist natürlich finanzielles Kapital zu nennen, aber auch soziales Kapital wie Unterstützung von Verwandten oder Vertrauensvorschüsse von interessierten Kunden sollte es neuen Betrieben ermöglichen, einige Zeit auch unter widrigen Umständen auszuhalten. Erst wenn das anfängliche Organisationskapital aufgebraucht ist, wird ein erfolgloses Unternehmen aufgelöst. Dieses zweite Argument postuliert somit ebenfalls, dass das Sterberisiko zu Beginn niedrig ist und erst später ansteigt²⁶⁸.

Meist in Verbindung mit der „liability of newness“ wird von Organisationsökologen die These der „liability of smallness“ diskutiert²⁶⁹.

Die These besagt, dass Gründungen mit einer höheren „Startgröße“ eher Erfolg haben bzw. kleine Organisationen mit einem höheren Sterberisiko als große Organisationen behaftet sind. „Startgröße“ wird in diesem Zusammenhang überwiegend an der Zahl der Beschäftigten zum Zeitpunkt der Gründung oder an der Höhe des Startkapitals gemessen. Daneben sind eine ganze Reihe anderer Größenmaße denkbar. Die Argumente zugunsten der Startgröße stützen sich auf die Vermutungen, dass größere Unternehmen leichter eine anfängliche Durststrecke überstehen können, dass sie Vorteile beim Zugang zu Fremdkapital (z.B. zur Finanzierung von Folgeinvestitionen) haben, und dass sie eher qualifizierte Arbeitskräfte rekrutieren können. Allerdings lassen sich auch Einwände gegen diese These erheben. Einige neuere Studien zeigen z.B., dass das Sterberisiko von großen Organisationen zunächst ebenfalls steigt und erst dann fällt. Intuitiv plausibel scheint die Idee, ein Unternehmen zunächst klein zu beginnen und es dann Schritt für Schritt auszubauen. Ein Gründer könnte z.B. anfangs in einem abhängigen Beschäftigtenverhältnis verbleiben und auf Beschäftigte in der Neugründung verzichten. Die bisherigen Befunde der organisationsökologischen Forschung sprechen allerdings nicht für diesen schrittweisen Einstieg in die berufliche Selbstständigkeit.²⁷⁰

Neben den verschiedenen „liabilities“ haben sich die Organisationsökologen mit der Wirkung „unternehmerischer Strategien“ für Neueinsteiger beschäftigt. Die allgemeine These ist dabei, dass in Abhängigkeit von den jeweiligen Umweltbedingungen unterschiedliche Strategien erfolgversprechend sind. Auf der Basis einer ökologischen Nischentheorie unterscheiden z.B. Hannan und Freeman²⁷¹ zwischen „Generalisten- und Spezialisten-Strategien“. Generalistisch orientierte Gründungen zielen von ihrem Angebot her auf ein breites Marktsegment, Spezialisten auf ein enges Segment. Es zeigt sich, dass in Abhängigkeit von der Umweltvariabilität („environmental variability“) und der Umweltkörnung²⁷² („environmental grain“) einmal die Spezialisten und einmal die Generalisten Vorteile haben. Akzeptiert man als Maß für die Umweltkörnung die Präsenz bzw. Nichtpräsenz saisonaler Schwankungen, findet speziell die These eine Bestätigung, dass bei hoher Umweltvariabilität Generalisten bei Präsenz und Spezialisten bei Nichtpräsenz saisonaler Schwankungen bessere Überlebenschancen haben. Ebenfalls mit Blick auf die Differenzierung zwischen Generalisten und Spezialisten wird von Carroll²⁷³ im Rahmen eines Ressourcen-Teilungs-Modells („resource-partitioning model“) behauptet, dass Spezialisten am ehesten in solchen Bereichen gute Erfolgs- und Überlebenschancen haben, die von einigen wenigen Generalisten besetzt sind. Generalisten neigen dazu, ihr Angebot auf den Durchschnittskunden zu konzentrieren und spezifische Nachfrage auszublenden. Dies eröffnet Möglichkeiten und Chancen für i.d.R.

²⁶⁸ näheres zu diesem zweiten Argument findet man ab S. 243 bei Brüderl (1996)

²⁶⁹ Vgl. z.B. Aldrich/Auster (1986); Brüderl/Schübler (1990), Fichman/Levinthal (1991)

²⁷⁰ Verwiesen sei aber auf das Konzept der „minimalists organizations“, das im Kontext organisationsökologischer Studien gelegentlich diskutiert wird (Aldrich et al. 1990). Für minimalistische Organisationen, d.h. für Organisationen mit geringen „initial costs“, unterstützenden „reserve infrastructures“ und hoher „adaptiveness“ werden niedrigere Sterberaten postuliert

²⁷¹ Vgl. Hannan/Freeman (1977), S. 929 - 964

²⁷² Als Maß für die Umweltkörnung gilt z.B. die Präsenz bzw. Nicht-Präsenz saisonaler Schwankungen.

²⁷³ Carroll (1987), Kap. 7

kleine Spezialisten, in den Markt einzudringen und auf die nichtausgeschöpften Ressourcen zuzugreifen. Eine, andere wichtige Unterscheidung bezieht sich auf die Typologie von r- und K-Strategien²⁷⁴: r-strategisch angelegte Gründungen versuchen, möglichst schnell in eine Marktnische vorzustoßen; K-Strategen hingegen bemühen sich, indem sie vor allem auf Effizienz setzen, in bereits dicht besetzte Märkte einzudringen. Bei Annäherung an das Niveau der „Marktsättigung“ wird i.d.R. erwartet, dass K-Strategien die anfangs dominierenden r-Strategien verdrängen. Romanelli (1989) greift diese und andere Differenzierungen auf und unterscheidet betriebliche Einstiegsstrategien über zwei grundlegende Dimensionen: (1) „aggressiveness of a firm’s approach to exploiting resources in ich environment“ und (2) „breadth of the market addressed by a firm“. Empirisch untersucht werden diese Strategietypen von Romanelli in einer Studie der Erfolgs- und Überlebenschancen von amerikanischen Computerherstellern, die im Zeitraum 1957-1981 gegründet wurden. Die Autorin gelangt zu dem Ergebnis, dass – obwohl sich in der Gesamttendenz eindeutig für aggressive Spezialisten günstigere Chancen zeigen – die Strategien je nach Nachfragesituation und Wettbewerbsintensität unterschiedlich erfolgreich sind. Ein Rekurs auf die genannten, in der Organisationsökologie ausgearbeiteten Strategietypen könnte der Gründungsforschung helfen, das meist sehr vage Konzept der Gründungsidee oder –konzeption zu konkretisieren und einer empirischen Messung zugänglich zu machen.

Da in ihren Modellen „die Umwelt“ als zentraler Selektionsmechanismus fungiert, haben sich Organisationsökologen intensiv mit den Problemen der Spezifikation relevanter Umweltdimensionen auseinandergesetzt. Grundlegend hierbei ist zunächst die Vorstellung einer „carrying capacity“, d.h. die Umwelt stellt bestimmte Ressourcen bereit, auf die die Unternehmen zuzugreifen versuchen, so sie denn in ausreichendem Maße vorhanden sind. Dabei lassen sich konkrete Anschluss-hypothesen dazu entwickeln, von welchen Faktoren die Marktkapazität in einem bestimmten Bereich abhängt und welche Prozesse den Zugriff auf die Ressourcen jeweils beeinflussen. Nach dem Dichteabhängigkeitsmodell von Hannan und Freeman²⁷⁵ sind bei geringer Organisationsdichte Probleme der Legitimität und bei hoher Organisationsdichte Prozesse des Wettbewerbs für das unternehmerische Gründungs- und Sterbe-geschehen zentral. Theoretisch hergeleitet wird die Hypothese, dass mit zunehmender Organisationsdichte die Gründungsrate zunächst steigt und dann sinkt und umgekehrt die Sterberate in der ersten Phase sinkt und später steigt.

In einem Überblick über die verschiedenen Bemühungen zur „Strukturierung der Umwelt“ von Organisationen unterscheidet Carroll²⁷⁶ die drei großen Bereiche von „task environmental variables“, „institutional environmental variables“ und „effects of the political environment“. Die erste Gruppe bezieht sich auf die Faktoren, die direkt mit der Aufgabenstellung des Unternehmens zusammenhängen (z.B. Art des Kundenkreises, konkurrierende Firmen, rechtliche Regelungen), die zweite und dritte Gruppe umfassen Faktoren, die eher indirekt das Schicksal eines Unternehmens beeinflussen (z.B. die gesamtwirtschaftliche Lage, das allgemeine Qualifikationsniveau der Arbeitskräfte, gesellschaftliche Normen, politische Ereignisse). Die Bedeutung der politischen Rahmenbedingungen hebt Carroll vor allem deshalb hervor, weil sich in seinen Untersuchungen sehr verschiedener Organisationspopulationen stets ergibt, dass die politischen Kontextbedingungen offenbar ganz entscheidende Einflüsse ausüben (dazu auch Carroll 1988). Zweifellos könnte die Gründungsforschung profitieren, wenn Umweltcharakteristika, wie sie in der Organisationsökologie ausführlich diskutiert werden, aufgegriffen und empirisch umgesetzt würden.

Das Überleben einer Organisation wird von den Vertretern dieses Ansatzes somit auf einen (externen) Fit mit der Umwelt zurückgeführt, wobei diese Umwelt grundsätzlich als nicht beeinflussbar angesehen wird. Die Tatsache, dass Unternehmen bzw. Organisationen über die Aufnahme von Interorganisationsbeziehungen ihre Umwelt mitgestalten und somit aus ihrer passiven Rolle hervortreten können, wird von den „Populationsökologen“ nicht gesehen. Für die Thematisierung von Unternehmenskooperationen sind die Überlegungen des Population Ecology-Ansatzes daher nur von untergeordneter Bedeutung.

²⁷⁴ Vgl. Brittain/Freeman (1980)

²⁷⁵ Vgl. Hannan/Freeman (1988), S. 7–31

²⁷⁶ Vgl. Carroll/Mosakowski (1987), S. 570 - 589

Man könnte auch von einer „konzeptionellen Blindheit“²⁷⁷ des Ansatzes gegenüber kooperativen Elementen sprechen: „Population ecologists focus almost exclusively on the dynamics of economic competition and ignore the collaborative social and political arrangements regulating that competition in interorganizational networks.“²⁷⁸

4.3.2.2 Social Ecology-Ansatz

Als wesentlich reichhaltiger als die Überlegungen der Population-Ecology-Ansätze erweisen sich dagegen die Überlegungen, welche im Rahmen des so genannten Social Ecology-Ansatzes angestellt werden²⁷⁹. Dieser ist – in Kategorien der Tabelle 18 – dem Collective Action View zuzurechnen. Zwar folgt auch dieser der Grundannahme, dass eine einzelne Organisation sich einer Vielzahl von historischen, politischen, ökonomischen und sozialen Faktoren ausgesetzt sieht, welche die Handlungsfähigkeit der fokalen Organisation einschränken. Im Gegensatz zu den Vertretern des Population Ecology-Ansatzes gestehen die Anhänger des Social Ecology-Ansatzes der Organisation allerdings einen Gestaltungsspielraum hinsichtlich ihres Umfeldes zu. Über den Zusammenschluss versuchen die Organisationen gerade dem Selektionsdruck der Umwelt aktiv entgegenzuwirken. Der Social Ecology-Ansatz bietet deshalb einen sehr guten Erklärungsbeitrag für die Entstehung von Unternehmensverbindungen im Allgemeinen und Unternehmenskooperationen im Besonderen. Die Überlegungen des Social Ecology-Ansatzes stehen damit auch in starker inhaltlicher Nähe zu den Ausführungen, die im vorangegangenen Abschnitt zu den Entwicklungen der Managementtheorie angestellt wurden. Dies ist allerdings nicht weiter verwunderlich, ruft man sich die von Astley²⁸⁰ vertretene These bzgl. einer parallelen Entwicklung von Organisationstheorie und Business Policy in Erinnerung. Stattdessen wird mit der Untersuchung interorganisationaler Beziehungen vor dem Hintergrund einer Netzwerkperspektive ein recht aktuelles Forschungsfeld angesprochen.

4.3.3 Netzwerktheoretische Überlegungen

Der Begriff des Netzwerks wird in den letzten Jahren sehr häufig im Zusammenhang mit organisations-theoretischen Überlegungen genannt. Meist wird der Netzwerkbegriff dabei zu einer oftmals nur metaphorischen Beschreibung empirischer Phänomene verwendet. Von dieser phänomenologischen sind jedoch eine methodische und eine theoretische Verwendung des Netzwerkbegriffs zu unterscheiden, welche im Folgenden im Vordergrund stehen.²⁸¹ Angesetzt werden kann hierbei an dem Begriff bzw. der Vorstellung eines „sozialen Netzwerks“: „[A social network is; C. B.] a specific set of linkages among a defined set of actors, with the additional property that the characteristics of these linkages as a whole may be used to interpret the social behaviour of the actors involved.“²⁸²

Geht man nun davon aus, dass nicht nur Individuen, sondern auch soziale Einheiten Aktoren im Sinne dieses Zitats darstellen können, so wird deutlich, warum eine Übertragung der Netzwerkperspektive auf die Untersuchung organisatorischer Fragestellungen zu fruchtbaren Ergebnissen kommen kann²⁸³. In der Tat finden sich in den letzten Jahren vielfältige Ansatzpunkte der Anwendung netzwerktheoretischen Gedankenguts auf intra- und interorganisationale Beziehungen²⁸⁴. Im Falle intraorganisationaler Netzwerke stehen dabei Beziehungen zwischen den Teileinheiten einer Organisation im Mittelpunkt.²⁸⁵

²⁷⁷ Sydow (1992), S. 202

²⁷⁸ Astley (1984), S. 531

²⁷⁹ Vgl. Emery/Trist (1973), Astley (1985). In Teilen der Literatur wird dieser Ansatz auch als Community Ecology-Ansatz bezeichnet (vgl. Astley 1985, Welge/Al-Laham 1997).

²⁸⁰ Vgl. Astley (1984)

²⁸¹ Vgl. zur Unterscheidung dieser drei Ebenen des Netzwerkbegriffs Sydow (1992a), S. 118 ff. Anzumerken ist hierbei, dass viele Autoren nicht zwischen einer Netzwerktheorie und einer Netzwerkanalyse differenzieren, sondern die Begriffe weitgehend synonym verwenden.

²⁸² Mitchell 1969, S. 2

²⁸³ Vgl. hierzu auch Nohria (1992)

²⁸⁴ Vgl. z.B. Nohria/Eccles (Hrsg., 1992) oder Kutschker/Schmid 1995

²⁸⁵ Als ein prominentes Beispiel für ein intraorganisationales Netzwerk kann das transnationale Organisationsmodell von Bartlett/Ghoshal (Hrsg., 1992; 1995) genannt werden (vgl. auch Bartlett 1989). Zu einer Darstellung und Würdigung dieses

Beiträge zu interorganisationalen Netzwerken fokussieren dagegen auf die Beziehungen zwischen Organisationen.²⁸⁶

Kommt man nun auf die angesprochene Unterscheidung zwischen einer theoretischen und einer methodischen Dimension des Netzwerkbegriffs zurück, so ist zu konstatieren, dass sich noch keine ausgearbeitete (organisatorische) Netzwerktheorie etabliert hat²⁸⁷. Dagegen besteht in den Überlegungen zur Netzwerkanalyse ein reichhaltiges Begriffsinstrumentarium, welches auf eine Vielzahl relevanter Fragestellungen – auch und gerade im Zusammenhang mit Organisationen – angewendet werden kann. Auch in Bezug auf die im Rahmen der vorliegenden Arbeit interessierenden Unternehmenskooperationen liegt die Bedeutung der Netzwerkperspektive in erster Linie in der Verwendung netzwerkanalytischer Überlegungen als ein Sprachspiel zur Erfassung interorganisationaler Beziehungen. Mit der Einnahme einer Netzwerkperspektive zur Analyse von Unternehmenskooperationen ist dann eine Denkweise in Knoten und Kanten verbunden, wobei die Organisationen der Kooperationspartner sowie ein bestehendes Gemeinschaftsunternehmen als Knoten und die Beziehungen zwischen den verschiedenen Einheiten als Kanten zu charakterisieren sind. Die Netzwerkanalyse stellt nun eine Reihe von Begrifflichkeiten zur Verfügung, mittels derer eine umfassende Beschreibung des als Netzwerk konstituierten Untersuchungsobjekts möglich ist.²⁸⁸

Zu unterscheiden ist dabei insbesondere zwischen einer Analyse der Eigenschaften von Kanten und einer Analyse der strukturellen Eigenschaften des Gesamtnetzwerks. In Bezug auf die *Eigenschaften der Kanten* werden einerseits verschiedene Kanteninhalte – etwa Ressourcenflüsse, Einflussbeziehungen, sozio-emotionale Beziehungen und Informationsströme – diskutiert. Andererseits erfolgt eine Unterscheidung verschiedener Kantenausprägungen: Im Einzelnen können dabei die Stärke, die Symmetrie, die Wechselseitigkeit oder die Vielfältigkeit der Beziehungen zwischen zwei Knoten untersucht werden. Hinsichtlich der *strukturellen Eigenschaften des Gesamtnetzwerks* ist zwischen Kategorien zur Beschreibung relationaler Eigenschaften des Netzwerks – z.B. Größe, Dichte, Verbundenheit, Hierarchie oder Clusterung – und Kategorien zur Beschreibung positionaler Eigenschaften der Knoten im Netzwerk – etwa Star, isolierter Knoten, Liason, Brücke oder Gatekeeper – zu unterscheiden.

Zusammenfassend lässt sich nun festhalten, dass sich die Bedeutung einer Untersuchung von interorganisationalen Beziehungen aus einer Netzwerkperspektive insbesondere aufgrund der Reichhaltigkeit des Sprachspiels der Netzwerkanalyse ergibt. Auch wenn das heuristische Beschreibungspotential der Netzwerkanalyse in Bezug auf Unternehmenskooperationen, in denen die Anzahl der Teilsysteme meist eher gering ist, sicherlich nicht voll entfaltet werden kann, wird im weiteren Verlauf der Arbeit dennoch auf Kategorien der Netzwerkanalyse zurückgegriffen.

4.3.3.1 Theorie regionaler Innovationsnetzwerke

Ziel der Theorie regionaler Innovationsnetzwerke ist es, die Funktionsweise von Unternehmensnetzwerken zu erfassen und die von der konkreten Einbindung von Akteuren innerhalb von Netzwerken ausgehenden Wirkungen zu analysieren. Dabei werden vor allem die Struktur, der Inhalt und die Intensität der beobachteten Beziehungen untersucht. Unter einem Netzwerk wird das gesamte längerfristige Beziehungsmuster zwischen mehr als zwei Akteuren verstanden. Insbesondere die folgenden drei Merkmale sind kennzeichnend für Netzwerke: (1) Redundanz, d.h., es existieren alternative Transaktionspartner; (2) „weiche“ Kontrahierungsformen, d.h., es liegen relativ ungenaue ex ante Spezifikation von Aus-

Konzeptes vgl. Meier (1997). Auch die Überlegungen von Klemm (1997), der international tätige Unternehmen als Wertschöpfungsnetzwerke beschreibt, sind im intraorganisationalen Sinne zu deuten.

²⁸⁶ Im Sinne interorganisationaler Netzwerke sind beispielsweise die Überlegungen von Jarillo (1988, 1993) Thorelli (1986) oder auch Sydow (1992) zu interpretieren.

²⁸⁷ Vgl. etwa Sydow (1992), S. 125

²⁸⁸ Vgl. zu den im folgenden verwendeten Begriffen etwa Tichy/Tushman/Fombrun (1979), Tichy (1981), Schenk (1984), Pappi (1987). Eine sehr übersichtliche Zusammenstellung netzwerkanalytischer Kategorien leistet ferner Meier (1997), S. 149ff.

tauschbeziehungen vor und (3) Kooperation, d.h., hierarchische Elemente sind von untergeordneter Bedeutung.²⁸⁹

Brüderl/Preisendörfer/Ziegler weisen darauf hin, dass nach dem so genannten „network approach to entrepreneurship“ der Unternehmensgründer nicht als autonomer Entscheidungsträger zu sehen ist, sondern als Akteur, der in ein bestimmtes „Setting“ sozialer Beziehungen und Kontakte eingebettet ist, und dass die Art und Intensität dieser Beziehungen und Kontakte des Unternehmensgründers zu anderen Akteuren im sozialen Umfeld wichtig für den Erfolg des Unternehmens sein können. Betrachtet man das relevante Netzwerk von jungen Unternehmen, so können andere Akteure auf der zwischenbetrieblichen Ebene (Wettbewerber, Kunden, Zulieferer), Akteure des öffentlichen Sektors (Wirtschaftsförderungsgesellschaften, Projektträger, Ministerien, öffentliche Forschungseinrichtungen, Industrie- und Handelskammern, Technologie- und Gründerzentren), Intermediäre und Dienstleister (Patent- und Rechtsberater, Unternehmens- und Steuerberater, Kreditinstitute und Beteiligungskapitalgesellschaften) sowie private Akteure (Familie und Freunde) zu den relevanten Netzwerkpartnern zählen.

Zur Identifizierung und Systematisierung der von innovativen Netzwerken ausgehenden Wirkungen können vor allem zwei komplementäre Erklärungsansätze herangezogen werden. Dabei handelt es sich zum einen um die Transaktionskostentheorie und zum anderen um das Konzept des innovativen Milieus. Die Transaktionskostentheorie soll an dieser Stelle allerdings nicht nochmals ausführlich erläutert werden, sondern nur noch im Hinblick auf die Theorie regionaler Innovationsnetzwerke bezogen diskutiert werden.

Aus Sicht der Transaktionskostentheorie können Netzwerke als eine Koordinationsstruktur zwischen Markt und Hierarchie angesehen werden. Eine ökonomische Begründung für die Entstehung und den Erfolg von Netzwerken ist mithin nur dann gegeben, wenn herausgearbeitet werden kann, warum Unternehmensnetzwerke als Koordinationsstruktur effizienter sein können als eine marktliche oder eine unternehmensinterne Koordination²⁹⁰. Das Effizienzkriterium zur Beurteilung unterschiedlicher Koordinationsformen bilden die Transaktionskosten. Die Frage ist demnach auf welche Weise Netzwerke dazu beitragen können, die in Zusammenhang mit der Leistungserstellung anfallende Transaktionskosten zu senken.

„Weiche“ Kontrahierungsformen als ein typisches Merkmal von Netzwerken sind dadurch gekennzeichnet, dass nicht alle Eventualitäten im Vorfeld überdacht und abgesichert werden müssen. Dies hat zwar den Vorteil, dass die Vereinbarung von Verträgen relativ kostengünstig erfolgen kann, birgt aber den Nachteil, dass erhebliche diskretionäre Verhaltensspielräume für die beteiligten Akteure bestehen. Diese können durch opportunistisches Verhalten zum Nachteil des Vertragspartners ausgenutzt werden, so dass unter Umständen hohe Kosten in Zusammenhang mit der Kontrolle und der Anpassung der Verträge entstehen können. Netzwerke tragen jedoch dazu bei, das Sanktionspotential gegenüber opportunistischem Verhalten zu verstärken, so dass in Netzwerken „weich“ kontrahiert werden kann, ohne dass die Gefahr opportunistischen Verhaltens in gleicher Weise droht, wie es bei der marktlichen Koordination der Fall wäre. Dies liegt darin begründet, dass der Aufbau von Netzwerkbeziehungen mit erheblichen irreversiblen Kosten, insbesondere für den Aufbau von Reputation, verbunden ist. Diese Kosten „versinken“, wenn die Beziehungen aufgrund von opportunistischem Verhalten aufgegeben werden. Dieser Sanktionsmechanismus setzt ein gutes Informationsnetzwerk zwischen den Netzwerkteilnehmern voraus, mit dessen Hilfe Fehlverhalten schnell und zuverlässig kommuniziert werden kann.

Im Vordergrund der transaktionskostentheoretischen Betrachtung steht der Aspekt, dass sich Beziehungen in Netzwerken durch „weiche“ Kontrahierungsformen auszeichnen, wodurch Transaktionskosten eingespart werden können.

Das Konzept des innovativen Milieus beschreibt Netzwerkeffekte, die aus der Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteure in einer Region resultieren. Dabei spielen die Aspekte der räumlichen Nähe und der gemeinsamen Milieukultur eine große Rolle²⁹¹. Milieus sind durch gemeinsame Zielvorstellungen,

²⁸⁹ Vgl. Fritsch (1992), S. 90

²⁹⁰ Vgl. Siebert (1991), S. 292

²⁹¹ Vgl. Grotz/Braun (1993), S. 150f

Vertrauen und Reziprozität gekennzeichnet. Reziprozität ist dann gegeben, wenn auf eine Leistung eine Gegenleistung folgt und die Leistung des Individuums gleichzeitig seine Pflicht und sein Recht ist²⁹². Im Gegensatz zum institutionenökonomischen Ansatz, der wegen der Opportunismusgefahr auf einem grundsätzlichen Misstrauen gegenüber seinem Transaktionspartner beruht, geht diese Sichtweise aufgrund des durch die reziproke Verhaltensweise induzierten Vertrauens von grundsätzlich nicht-opportunistischen Handlungen der Netzwerkakteure aus.

In der Sichtweise dieses Ansatzes erleichtern die räumliche Nähe und die gemeinsame Milieukultur den Informationsaustausch und gegenseitiges Lernen („knowledge spillovers“)²⁹³. Der Prozess des gemeinsamen Lernens wird vor allem durch Face-to-Face-Kontakte und die Mobilität von Arbeitskräften unterstützt. Innovationsrelevantes weiches Wissen kann im Prinzip nur durch Face-to-Face-Kontakte oder die Rekrutierung von Erfahrungsträgern erworben werden. Es ist also davon auszugehen, dass die räumliche Nähe zu informellen Kontakten und intensiven, synergieerzeugenden Verflechtungsbeziehungen der am Netzwerk beteiligten Akteure führt, wodurch deren Innovationsfähigkeit gesteigert wird²⁹⁴.

Im Vordergrund der Milieubetrachtung steht der durch die räumliche Nähe und die gemeinsame Kultur intensivierte gegenseitige Informationsaustausch. Die Informationsbeschaffung ist insbesondere für junge Unternehmen von großer Bedeutung, da die Fähigkeit zur Innovation häufig den Zugang zu nicht kodifizierbarem Wissen („tacit knowledge“) erfordert. Darüber hinaus können mit der Einbindung in ein Netzwerk noch weitere Vorteile für junge Unternehmen verbunden sein. Beispielsweise erleichtern Netzwerkkontakte oft auch die Kapitalbeschaffung. Für Kapitalgeber spielen Integrität und Reputation des Kapitalsuchenden eine wichtige Rolle.²⁹⁵ Empfehlungen Dritter können sich somit positiv auf die Finanzierungsentscheidung auswirken. Neben den Schwierigkeiten ausreichend finanzielle Mittel einzuwerben, weisen junge Unternehmen auch häufig Defizite im Recruiting auf. Auch hier können von Kontakten und Beziehungen im Netzwerk positive Effekte ausgehen. Zum einen kann die Attraktivität des Unternehmens gegenüber potentiellen Arbeitnehmern dargestellt werden, zum anderen ist es möglich, das Unternehmen auf potentielle Kandidaten aufmerksam zu machen. Auch können Kontakte und Beziehungen im Netzwerk die Akquisition von Kunden erleichtern. Die Aussprache von Empfehlungen oder selbst die Nennung der richtigen Ansprechpartner bei potentiellen Kunden kann den Akquisitionserfolg entscheidend verbessern. Schließlich wird auch argumentiert, dass jungen Unternehmen über die Einbindung in regionale Innovationsnetzwerke auch der Zugang zu internationalen und damit globalen Netzwerken ermöglicht wird. Aufgrund ihrer geringen Größe und ihrer beschränkten Ressourcen weisen diese Unternehmen normalerweise Nachteile beim Zugang zu globalen Netzwerken auf. Öffentlichen Forschungseinrichtungen kommt eine Art „Antennen“-Funktion zu, „indem sie Wissen aus anderen Regionen und Sektoren absorbieren und für die regionale Wirtschaft verfügbar machen“²⁹⁶. Sind junge Unternehmen mit öffentlichen Forschungseinrichtungen in regionalen Netzwerken verbunden, können sie so an dem Wissen anderer Region partizipieren.

Aufgrund der oben aufgeführten Mechanismen kann das im Rahmen eines Netzwerkes entstandene Beziehungsgeflecht dazu beitragen, dass durch die Einsparung von Transaktionskosten bei Austauschprozessen zwischen den Partnern und den Transfer von materiellen und immateriellen Ressourcen die Entwicklung junger Unternehmen positiv beeinflusst wird. Als grundsätzliche Hypothese lässt sich somit ableiten, dass junge Unternehmen, die in ein regionales Innovationsnetzwerk eingebunden sind, bessere Erfolgsaussichten aufweisen, als solche Unternehmen, die keinen Zugang zu einem derartigen Netzwerk aufweisen.

²⁹² Vgl. Scheidt (1994), S. 276

²⁹³ Franz (1998), S. 19

²⁹⁴ Vgl. Fritsch u.a. (1998), S. 245-247

²⁹⁵ Zur Bedeutung von Vertrauen in der Beziehung zwischen dem Kapitalgeber und -nehmer vgl. Holst (1998)

²⁹⁶ Vgl. Fritsch/Schwirten (1999)

4.3.3.2 Soziologische Perspektive sozialer Netzwerke

Die unbestrittenen Erfolge, die Ökonomen bei empirischen Tests der Humankapitaltheorie in verschiedenen Bereichen erzielen konnten, haben namhafte Soziologen (z.B. Bourdieu; Coleman²⁹⁷) veranlasst, dem Humankapitalkonzept das soziologische Konzept des „Sozialkapitals“ entgegenzustellen. Dieses Konzept zielt in erster Linie auf die Einbettung der Akteure in ihr mikrosoziales Umfeld. Um den unmittelbaren Handlungszusammenhang und das Beziehungsnetz von Personen, also auch von Unternehmensgründern, zu charakterisieren, bedienen sich Soziologen implizit oder explizit am häufigsten der Perspektive sozialer Netzwerke (grundlegend dazu Granovetter²⁹⁸), bei der das Geflecht von sozialen Kontakten betrachtet wird, in das eine Person eingebunden ist.

Allen Ansätzen gemeinsam ist, dass individuelle Akteure nicht als „Nomaden“ gesehen werden dürfen, sondern als Akteure, die in typische Muster von spezifischen und konkreten sozialen Beziehungen eingebunden sind. Die jeweiligen sozialen Beziehungen, über die eine Person verfügt und die sie aktivieren kann, werden vielfach auch als „soziales Kapital“ eingestuft. Sieht man nun die Rolle des Unternehmers als die eines Organisators und Koordinators von Ressourcen, lässt sich fast eine direkte Verbindung zwischen dem Konzept des Unternehmers und der Netzwerkperspektive herstellen, denn ein Großteil der unternehmerischen Aktivitäten ist nichts anderes als „Beziehungsarbeit“.

Genau dies ist der Ausgangspunkt des „network approach to entrepreneurship“ (Aldrich und Zimmer 1986), der etwa seit Mitte der 80er Jahre als theoretische Perspektive für die Gründungsforschung immer wieder ins Spiel gebracht wird²⁹⁹. Der allgemeinen Netzwerkperspektive folgend wird empfohlen, Unternehmensgründer nicht als autonome und isolierte Entscheidungsträger zu sehen, sondern als Akteure, die in ein bestimmtes „Setting“ sozialer Beziehungen und Kontakte eingebettet sind. Und die Art der Beziehungen und Kontakte des Unternehmensgründers zu anderen Akteuren im sozialen Umfeld wird als wichtig für die Gründung und den Erfolg dieser eingeschätzt.

Will man die Netzwerkperspektive erfolgversprechend auf den Kontext bzw. die Rahmenbedingungen einer Unternehmensgründung transferieren, muss man zunächst wissen, über welche Mechanismen die Effekte sozialen Netzwerks wirksam werden, um daraufhin feststellen zu können, welches die relevanten Dimensionen sozialer Netzwerke sind. Als Mechanismen werden hauptsächlich die folgenden genannt: Soziale Kontakte sind ein wesentlicher Kanal zur Gewinnung von Informationen. Im Fall von kleinbetrieblichen Neugründungen kann sich diese Informationsfunktion sozialer Kontakte auf neue Geschäftspartner oder Kunden, auf nicht abgedeckte Marktnischen, Strategien von Konkurrenten, kostenlose Beratung u.ä. beziehen. Zudem eröffnen soziale Kontakte oft Zugang zu finanziellen Mitteln. Neben dieser finanziellen Unterstützung benötigen Unternehmensgründer vielfach auch Unterstützung in Form von un- oder gering bezahlter Mitarbeit von Familienangehörigen, Verwandten, Freunden oder Bekannten. Dies vor allem deshalb, weil sie sich die Einstellung bezahlter Arbeitskräfte (noch) nicht leisten können. Die Anfangsphase eines neugegründeten Unternehmens ist häufig gekennzeichnet durch lange Arbeitszeiten des Gründers und oft auch durch Frustration aufgrund unerfüllter Erwartungen. In dieser Phase kann soziale und emotionale Unterstützung sehr nützlich sein. Und schließlich eröffnen sich über soziale Kontakte oft auch auf direktem Weg die ersten Kundenkontakte. Insgesamt enthält diese Skizze recht plausible Mechanismen, über die soziale Kontakte und das Netzwerk eines Gründers die Erfolgchancen einer Gründung verbessern können.

Überblickt man die bisher vorliegenden empirischen Anwendungen der Perspektive sozialer Netzwerke lassen sich bzgl. der Spezifikation der relevanten Dimensionen zwei recht unterschiedliche Arten des Vorgehens ausmachen. Ein erster Ansatz stellt ab auf allgemeine Charakteristika des sozialen Netzwerks eines Unternehmensgründers. Ausgehend von der allgemeinen Netzwerktheorie wird angenommen, dass soziale Netzwerke in ihrem Potential zur Bereitstellung von Ressourcen variieren. Im Prinzip werden genau die Dimensionen thematisiert, die auch in der sonstigen Forschung über soziale Netz-

²⁹⁷ Vgl. Bourdieu (1997) und Coleman (1991)

²⁹⁸ Vgl. Granovetter (1990)

²⁹⁹ Vgl. auch Birley (1985); Aldrich/Rosen/Woodward (1987), Carsrud et al. (1987); Johannisson (1987), Zimmer/Aldrich (1987), Aldrich (1989), Bögenhold (1989), Boissevain et al. (1990), Bögenhold/Staber (1994)

werke eine Rolle spielen. Vor allem die Forschungsgruppe um Aldrich hat eine Reihe von konkreten Anwendungen dieses Vorgehens auf den Kontext von Unternehmensneugründungen vorgelegt. Eine erste Dimension zur Charakterisierung des Netzwerks ist dabei die – rein zahlenmäßig definierte – Netzwerkgröße („network size“). Unternehmensgründer haben ein mehr oder weniger breites persönliches Netzwerk, wobei sich stets das Problem der genauen Abgrenzung der Reichweite eines Netzwerks stellt. Eine zweite Dimension ist die Vielgestaltigkeit des Netzwerks („network diversity“), meist verstanden in dem Sinn, ob ein Unternehmensgründer soziale Beziehungen zu verschiedenen Arten von Personen unterhält, z.B. zu Personen aus unterschiedlichen Berufsgruppen, mit unterschiedlichem sozialem Status u.ä. Eine damit zusammenhängende Dimension bezieht sich auf die Mischung von starken und schwachen sozialen Bindungen. Nach Granovetters Theorie der „weak ties“ wird vermutet: „individuals with few weak ties will be deprived of information from distant parts of the social system and will be confined to the provincial news and views of their close friends“³⁰⁰. Diese und andere Dimensionen des sozialen Netzwerks sind aus der allgemeinen Netzwerktheorie bekannt und werden, mit mehr oder weniger starken Modifikationen, auch zur Kennzeichnung des Netzwerks von Unternehmensgründern herangezogen.

Der zweite Ansatz betrachtet nicht allgemeine Netzwerkcharakteristika, sondern Netzwerkaktivitäten des Unternehmensgründers in der Gründungs- und Anfangsphase des Unternehmens. In welchem Ausmaß wurden bzw. werden schwache soziale Bindungen aktiviert? Wie viel Zeit verwendet der Gründer auf die Pflege bestehender und die Herstellung neuer sozialer Kontakte? Hat der Gründer einen oder mehrere „Mentoren“³⁰¹? Stützt sich der Gründer eher auf formelle oder eher auf informelle Informationsquellen, z.B. für Zwecke der Beratung³⁰²? Oft auch werden die oben angesprochenen Mechanismen direkt erhoben. Inwieweit arbeiten Familienangehörige, Freunde und Bekannte aktiv in dem neugegründeten Betrieb mit? Hat der Ehepartner ein eigenes Einkommen, auf das notfalls als Reserve zurückgegriffen werden kann? Erhielt der Gründer einen Teil seines Startkapitals aus privaten Finanzquellen? Die über diese Fragen erhobenen Sachverhalte werden mit verschiedenen Erfolgsmaßen der Betriebsgründungen in Verbindung gebracht.

Je nachdem, ob man die erste oder zweite Vorgehensweise wählt, ergeben sich zum Teil unterschiedliche empirische Implikationen. Stellt man auf allgemeine Netzwerkcharakteristika ab, wird erwartet, dass Unternehmensgründer, die in ein breites und vielgestaltiges Netzwerk eingebunden sind, davon Vorteile haben. Werden jedoch konkrete Netzwerkaktivitäten von Unternehmensgründern betrachtet, sind die Vorhersagen wohl nicht so eindeutig. Die aus empirischen Studien (z.B. in der Forschung über Betriebsgründungen ethnischer Minoritäten) vorliegenden Beschreibungen der Netzwerkaktivitäten von Unternehmensgründern vermitteln insgesamt den Eindruck, dass sie eher diejenigen Gründer um eine Aktivierung und Einbindung ihrer sozialen Beziehungen bemühen, die tendenziell die schlechteren Ausgangschancen haben. Dies ließe sich umsetzen in eine „Kompensationshypothese“: Unternehmensgründer, denen es an allgemeinem und spezifischem Humankapital mangelt oder auch an Finanzkapital, sind stärker bemüht, im Zuge der Gründung und bei der Aufrechterhaltung des Betriebes ihre sozialen Kontakte zu nutzen und zu aktivieren. Trifft die Kompensationshypothese zu, dürfte es in empirischen Studien schwierig sein, den vermuteten positiven Effekt von Netzwerkaktivitäten auf die Erfolgchancen einer Gründung nachzuweisen. Sofern vorhanden, wird sich der Effekt nur zeigen, wenn es tatsächlich gelingt, die unterschiedlichen Ausgangsbedingungen der Betriebe (durch statistische Kontrolle) konstant zu halten. Die unzulängliche Kontrolle von Drittvariablen könnte ursächlich dafür sein, weshalb die bisherigen empirischen Evidenzen zum „network approach to entrepreneurship“ alles andere als ermutigend sind.

³⁰⁰ Vgl. Granovetter (1983), S. 202

³⁰¹ Vgl. Carsrud et al. (1987)

³⁰² Vgl. Birley (1985)

4.3.4 Fazit

Im Mittelpunkt von Interorganisationstheorien steht die Untersuchung interorganisationaler Beziehungen. Es lässt sich deshalb vermuten, dass diese besonders für die Thematisierung von Unternehmenskooperationen als interessierendem Erfolgsfaktor fruchtbar sind. Die Grundannahme des Resource Dependence-Ansatzes besteht darin, dass sich Unternehmen knappen Ressourcen ausgesetzt sehen. Geht man davon aus, dass Unternehmen Ressourcen benötigen, um innerbetriebliche Defizite auszugleichen bzw. die eigenen vorhandenen Ressourcen zu ergänzen und zu erweitern, so geraten sie in Abhängigkeitsbeziehungen. Diese Abhängigkeiten können durch Einsatz von Strategien zumindest gemindert werden. Kontrolle über kritische Ressourcen erlangt man z.B. durch vertikale Integration bzw. Akquisition des Ressourceninhabers oder aber durch Kooperationen. Hinsichtlich der Entscheidung für oder gegen bestimmte Strategien spielen wiederum bestimmte Umfeldbedingungen u.a. rechtliche, politische oder auch ökonomische Bedingungen eine wesentliche Rolle.

Der organisationsökologische Ansatz stellt die Anpassungsfähigkeit von Organisationen grundsätzlich in Frage. Der Einfluss strategischer Entscheidungen auf den Erfolg von Unternehmen wird hier ausgeschlossen. Der Fokus liegt auf der Analyse von Eintritts- und Austrittsprozessen innerhalb von Populationen von Unternehmen. Den „liability“-Thesen folgend lassen sich zumindest einige unternehmensbezogene Erfolgsfaktoren identifizieren. So das Unternehmensalter, die Unternehmensgröße (Startgröße – meist gemessen an der Zahl der Beschäftigten zum Zeitpunkt der Gründung, Höhe des Startkapitals, sowie soziales Kapital). Aber auch mit der Wirkung verschiedener Strategien für Neueinsteiger zum Gründungszeitpunkt hat man sich beschäftigt. Das Überleben wird hier auf einen externen Fit mit der Umwelt zurückgeführt, wobei diese grundsätzlich nicht als beeinflussbar gilt. Der Social-Ecology-Ansatz lässt im Gegensatz zu Population-Ecology-Ansatz allerdings den Organisationen einen Gestaltungsspielraum hinsichtlich ihres Umfeldes. Über den Zusammenschluss können Unternehmen versuchen dem Selektionsdruck der Umwelt aktiv entgegenzuwirken. Strategische Entscheidungen sind hier also wieder möglich.

Netzwerktheoretische Überlegungen können einen Beitrag zur Erklärung des Erfolgs von Netzwerken und damit der an ihnen beteiligten Unternehmen liefern. Der Unternehmensgründer wird als ein Akteur gesehen, der in ein „Setting“ sozialer Beziehungen und Kontakte eingebettet ist. Die Art und die Intensität dieser Beziehungen und Kontakte des Unternehmensgründers zu anderen Akteuren im sozialen Umfeld sind entscheidend für den Erfolg des Unternehmens.

Im Vordergrund der Betrachtung aus Sicht der Transaktionskostentheorie steht der Aspekt, dass sich Beziehungen in Netzwerken durch „weiche“ Kontrahierungsformen auszeichnen, wodurch Transaktionskosten eingespart werden können. Im Vordergrund der Milieubetrachtung steht der durch die räumliche Nähe und die gemeinsame Kultur intensivierte gegenseitige Informationsaustausch. Mit der Einbindung in ein Netzwerk können neben der wichtigen Informationsbeschaffung noch weitere Vorteile verbunden sein, wie z.B. die Akquisition von Kunden, der Zugang zu Kapital und zu Forschungseinrichtungen etc. Die soziologische Perspektive sozialer Netzwerke stellt dem Humankapitalkonzept der Ökonomen das soziologische Konzept des „Sozialkapitals“ gegenüber. Dieses Konzept zielt auf die Einbettung der Akteure in ihr mikrosoziales Umfeld. Die unternehmerische Aktivität wird als Beziehungsarbeit interpretiert. Das soziale Netzwerk eröffnet Zugang zu Ressourcen, z.B. finanziellen Mitteln etc. Als wichtige Einflussfaktoren, allgemeine Charakteristika des sozialen Netzwerkes eines Unternehmensgründers betreffend, wird die Netzwerkgröße angesehen, aber auch die Vielgestaltigkeit des Netzwerkes. Eine damit zusammenhängende Dimension bezieht sich auf die Mischung von starken und schwachen sozialen Bindungen. Stellt man auf allgemeine Netzwerkcharakteristika ab, so wird erwartet, dass Unternehmensgründer, die in ein breites und vielgestaltiges Netzwerk eingebunden sind, davon Vorteile haben. Die Interaktion zwischen unternehmensbezogenen Faktoren, kooperativen Austauschbeziehungen und dem unternehmerischen Umfeld wird innerhalb der Interorganisationstheorien also durchaus realisiert. Allerdings ohne konkrete Aussagen darüber zu treffen inwiefern und in welchem Maße die jeweiligen Variablen zusammenhängen. Relevant und demnach in der empirischen Arbeit überprüfenswert scheint der Aspekt der räumlichen Nähe innerhalb der netzwerktheoretischen Überlegungen – hier bezogen auf die Nähe anderer Unternehmen. Dieser Ansatz ließe sich sicherlich auch auf die regionale Zuordnung

des Zugriffs auf Ressourcen aus dem unternehmerischen Umfeld, sowohl materieller als auch immaterieller Art, übertragen.

Abschließend erfolgt eine zusammenfassende Würdigung der Beiträge aller in den vorigen Teilkapiteln behandelten Forschungsansätze.

4.4 Zusammenfassung und weiteres Vorgehen in der Arbeit

Ziel dieses abschließenden Teilkapitels ist, die Erkenntnisse aus den beschriebenen Ansätzen und Theorien hinsichtlich ihres Beitrags zur Analyse der Interaktionseffekte potentieller Erfolgsfaktoren und des Unternehmenserfolges zusammenzufassen. Insbesondere wird es dabei um die Frage gehen, welche Faktoren in das im darauf folgenden Kapitel zu entwickelnde und letztendlich in dieser Arbeit empirisch zu überprüfende Modell aufgenommen werden. Schlussfolgernd wird ein kurzer Ausblick auf die weitere Vorgehensweise dieser Arbeit geboten.

In der Gesamtschau aller Theorieansätze ergibt sich eine Sammlung erfolgsrelevanter Variablen und zumindest zum Teil auch die Interaktion potentieller Erfolgsfaktoren berücksichtigender und erklärender Variablen.

Zunächst einmal ist festzuhalten, dass es sich bei den verschiedenen Theorieansätzen grundsätzlich um relevante Zugänge zur Thematik des Unternehmenserfolges handelt, die alle einen partiellen Erklärungsbeitrag leisten. Die bei der Untersuchung verschiedener theoretischer Ansätze verfolgte Einteilung in Ansätze der neuen Institutionenökonomik, Beiträge der Managementlehre und Interorganisationstheorien erweist sich wegen der bestehenden Überschneidungen zwar als nicht unproblematisch, erschien jedoch für die Strukturierung der Ausführungen hilfreich.

Den unternehmensbezogenen Faktoren, insbesondere den betriebsbezogenen Faktoren, widmen sich vorrangig die Organisationsökologischen Ansätze. Im Rahmen der Ansätze der Managementlehre werden zumindest aus Sicht des Resource-based View die Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens in den Vordergrund gestellt. Die Ressourcenausstattung des Unternehmens gilt als Erfolgsfaktor.

Umfeldbezogene Faktoren werden in zahlreichen Ansätzen direkt angesprochen, werden aber auch oft oberflächlich und unspezifiziert als selbstverständliche Einflussfaktoren auf den Erfolg von Unternehmen angenommen. So wird z.B. im Rahmen des Transaktionskostenansatzes allgemein auf den Einfluss von rechtlichen, technologischen und sozialen Rahmenbedingungen hingewiesen, ohne konkrete Faktoren und deren mögliche Auswirkungen auf strategische Entscheidungen und den Unternehmenserfolg zu benennen. Zumindest werden im Rahmen der Principal-Agent-Theorie einige wesentliche Akteure aus dem Unternehmerischen Umfeld benannt, die bezugnehmend auf die Interaktion von Unternehmen und Umfeld im Allgemeinen und die Kontrolle von Verhaltensrisiken im Speziellen, Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens haben können.

Im Rahmen der Industrial-Organization-Forschung steht die Betrachtung der Umfeldbedingungen im Vordergrund. Insbesondere die Branchenstruktur bzw. Marktstruktur, meist konkretisiert über die Bedingungen in einer Branche. Neben den Branchenbedingungen werden auch zahlreiche Faktoren aus dem regionalen Nahumfeld, aber auch gesamtwirtschaftliche und gesamtgesellschaftliche Rahmenbedingungen als potentielle Erfolgsfaktoren nicht vergessen. Entscheidend ist hier allerdings nicht nur das faktische Vorhandensein günstiger Rahmenbedingungen, sondern auch der mögliche Zugriff auf für das Unternehmen notwendige Ressourcen aus dem unternehmerischen Umfeld. Die Perzeption der Umfeldbedingungen im Allgemeinen sowie der Möglichkeiten des Zugriffs auf Ressourcen kann daher als entscheidender Einflussfaktor auf den Erfolg von Unternehmen angesehen werden. Aber auch die bloße Möglichkeit des Zugriffs kann den Erfolg nicht alleine erklären, sondern vielmehr die konkrete Nutzung des Zugriffs auf Ressourcen im unternehmerischen Umfeld. Zu unterscheiden sind hier marktförmige, nicht-marktförmige und kooperative Austauschbeziehungen. Netzwerktheoretische Überlegungen sprechen konkret den Nutzen sozialer Beziehungen und Kontakte (mikrosoziales Umfeld) an. Die Netzwerkgröße und die Vielgestaltigkeit des Netzwerkes gelten als entscheidende Erfolgsfaktoren, wenn es um die Beschaffung von Ressourcen geht.

Die Nutzung des Zugriffs auf Ressourcen ermöglicht die Überleitung zum Erfolgsfaktor der strategischen Entscheidungen. Der Einflussfaktor der strategischen Entscheidungen auf den Erfolg von Unternehmen, insbesondere die strategische Entscheidung für oder gegen Kooperationsbeziehungen wird in folgenden Ansätzen angesprochen: Die beiden im Zusammenhang mit Unternehmenskooperationen prominentesten Theorietraditionen sind der Transaktionskostenansatz einerseits und der Resource Dependence-Ansatz andererseits. Neben verschiedenen Formen markt- und nicht-marktförmiger Aus-

tauschbeziehungen können auch verschiedene Kooperationsformen als unterschiedlich erfolgversprechende institutionelle Arrangements verstanden werden. Auch unterschiedliche Kooperationsinhalte und -ziele lassen verschiedene Auswirkungen auf den Erfolg von Unternehmen vermuten. Ebenso kann sich auch die Wahl der Organisationsform von Kooperationen der ökonomischen Vertragstheorie folgend auf den Erfolg auswirken. Im Rahmen der organisationsökologischen Ansätze, erklären die Vertreter einer Population Ecology-Sichtweise die Entstehung von Organisationsverbindungen vor dem Hintergrund von Umfeldzwängen. Anhänger der Social Ecology-Sichtweise gestehen der Organisation dagegen einen größeren Handlungsspielraum zu und sehen die Bildung von Unternehmenskooperationen als Ausfluss eines aktiven Handelns. Strategische Entscheidungen sind möglich. Der Fokus wird in diesen Ansätzen leider vorrangig auf die Erklärung der Entstehung von Kooperationsbeziehungen gesetzt. Dennoch wird auch hier schon der Zusammenhang zum unternehmerischen Umfeld und dessen Einfluss auf die Entstehung betont. Der Bezug zum unternehmerischen Erfolg wird allerdings nicht ausdrücklich hergestellt. Auch die unter der Headline Managementtheorie diskutierten Überlegungen zu kollektiven Strategien behandeln in erster Linie die Gründe und Zielsetzungen des Eingehens von Unternehmenskooperationen – sei es im Lichte der Industrial-Organization-Forschung oder des Resource-based View. Die Perspektive sozialer Netzwerke weist auf die Förderlichkeit des Sozialkapitals (Netzwerke) hin, wenn es um Informationsgewinnung, Zugang zu finanziellen Mitteln, soziale und emotionale Unterstützung und Kundenkontakte geht.

Ein übergreifendes Konzept stellt das Paradigma des „Concept of fit“ dar. Hier werden alle in dieser Untersuchung für relevant gehaltenen Einflussfaktoren in Bezug zueinander gesetzt. Die optimale Verknüpfung zwischen Unternehmen, Strategie und Umwelt kann als übergreifender Erfolgsfaktor angesehen werden. Das „Concept of Fit“ ist demnach der einzige Ansatz, welcher der Interaktion von sowohl unternehmensinternen als auch unternehmensexternen Faktoren sowie strategischen Entscheidungen und dem Erfolg von Unternehmen und somit der Kernthematik dieser Arbeit ausdrücklich Rechnung trägt.

Ein Modell zur Untersuchung der Wirkungszusammenhänge zwischen unternehmens- und umfeldbezogenen Faktoren, Kooperationsbeziehungen und Unternehmenserfolg muss daher folgende Faktoren thematisieren:

- 1) Variablen des Unternehmens
 - Unternehmensgröße zum Gründungszeitpunkt (Ressourcenausstattung)
 - Gründungsart
- 2) Variablen des unternehmerischen Umfeldes
 - Standortspezifische Merkmale (Zugriff auf Ressourcen)
 - Branchenspezifische Merkmale
 - Gründungsinfrastruktur (Nutzung nicht-marktförmiger Austauschbeziehungen, Mitgliedschaften in Institutionen, weitere Informationsquellen)
- 3) Variablen zur Beschreibung strategischer Entscheidungen (Eingehen von Kooperationsbeziehungen)
 - Intensität
 - Partner
 - Inhalt
 - Ziele
 - Organisatorische Gestaltung
 - Wirkungen

Es gilt also im weiteren Verlauf dieser Arbeit die Wirkungszusammenhänge ausgewählter unternehmensbezogener Einflussfaktoren, detaillierter Merkmale des unternehmerischen Umfeldes sowie kooperativer Austauschbeziehungen untereinander und auf den unternehmerischen Erfolg zu untersuchen.