Netzwerke als Organisationsform in der Kultur- und Medienwirtschaft

Freie wissenschaftliche Arbeit zur Erlangung des Kulturwissenschaftlerin (Medien) an der Fakultät Weimar	-
Eingereicht von:	Betreuer:
Cand. Dipl. Christiane Kröckel	Prof. Dr. Matthias Maier
Schützengasse 12	
99423 Weimar	
Matrikel-Nr: 961038	
Reg-Nr: MK/12/00	

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
Anhangsverzeichnis	V
1 Einleitung	1
2 Wirtschaftsbereich Kultur und Medien	4
2.1 Definition des Wirtschaftsbereichs Kultur und Medien	5
2.1.1 Erweiterung der Definition Kultur- und	
Medienwirtschaft	6
2.1.2 Reformulierung der Definition	8
2.2 Eigenschaften von Kultur- und Mediengütern	9
2.3 Standortspezifität	10
2.4 Ressourcenallokation in der Kultur- und Medienwirtschaft	12
2.5 Kultur- und Medienwirtschaft unter dem Blickwinkel der	
Transaktionskostentheorie	14
3 Netzwerke als Koordinationsform zwischen	
Markt und Hierarchie	16
3.1 Transaktionskostentheoretische Grundlagen zur Analyse von	
Netzwerkorganisationen	17
3.1.1 Beziehungen zwischen Märkten und Hierarchie	19
3.1.2 Verhaltensannahmen: Begrenzt rationales Handeln	
und Opportunismus	21
3.1.2.1 Individuelle Rationalität	22
3.1.2.2 Opportunistisches Verhalten	22
3.1.3 Zusammenfassung der Grundlagen	23
3.2 Begriffsbestimmung: Transaktion und Information zwischen	
Markt und Unternehmen	24
3.2.1 Markttransaktionskosten	26
3.2.2 Unternehmenstransaktionskosten	26

3.2.3 Politische Transaktionskosten	27
4 Soziale Netzwerke	31
4.1 Systemtheoretische Grundlagen zur Analyse von Netzwerken	32
4.2 Selbstorganisation in sozialen Systemen	34
4.3 Soziale Netzwerke als Organisationsform wirtschaftlichen	
Handelns	36
4.4 Formale Handlungskoordinaten in sozialen Netzen	37
4.4.1 Vertrauen	38
4.4.2 Macht	40
4.4.3 Information	41
4.5 Zusammenfassung	43
5 Unternehmensnetzwerke als soziale Netze	46
5.1 Merkmale von Unternehmensnetzwerken	48
5.1.1 Die Grenzen von Unternehmungsnetzwerken	49
5.1.2 Synergiepotentiale	52
5.1.3 Flexibilität in Unternehmungsnetzwerken	54
5.2. Basiselemente von Unternehmungsnetzwerken	55
5.2.1 Reziprozität in Netzwerken	56
5.2.2 Lose Kopplung	57
5.2.3 Interdependenzen zwischen Netzakteuren	58
5.3 Zusammenfassung	59
6 Unternehmungsnetzwerke - Modellannahmen und praktische	
Umsetzung	62
6.1 Unternehmungsnetzwerke als strategische Netzwerke	63
6.2 Projektnetzwerke	66
6.3 Regionale Netzwerke	67
6.4 Virtuelle Netzwerke	69
6.5 Erweiterung der Modellannahmen - Fallbeispiele	70

	6.5.1 Netzwerke in der Film- und Fernsehwirtschaft	71
	6.5.2 Mediendienstleister in virtuellen Netzwerken - das	
	Beispiel Klondyke Crossmedia GmbH	74
7 Schlußbetrachtungen		76
Anhona		VI
Anhang		V I
Literatury	erzeichnis	XXIII
Ehrenwört	tliche Erklärung	

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Zusammenhang zwischen Transaktionskosten,	
	Spezifitätsgrad und Integrationsform	17
Abbildung 2:	Klassifikation von Transaktionskosten	25
Abbildung 3:	Einflußgrößen auf die Transaktionskosten	30
Abbildung 4:	Systeme und kommunikative Wirklichkeiten	43
Abbildung 5:	Soziale Systeme und kommunikative	
rionidung 5.	Wirklichkeiten	43
Abbildung 6:	Organisationsstrategien	46
Abbildung 7:	Synergiepotentiale aus strategischen Netzwerken	53
Abbildung 8:	Intermediäre Position von Netzwerken	61
Abbildung 9:	Netzwerke als Organisationsfom mittlerer	
C	Spezifität	61
Abbildung 10:	: Netzwerke als eigenständige Organisationsform	
-	neben Markt und Hierarchie	61
Abbildung 11:	:Netzwerk der an der projektbasierten Produktion	
	von Fernsehserien beteiligten Akteure	72

Abkürzungsverzeichnis

Abb. Abbildung

Ag. Arbeitsgemeinschaft

Anm.d.V. Anmerkung der Verfasserin

e.V. eingetragener Verein

ebd. Ebenda, an gleicher Stelle

et.al. et alii

Hg. Herausgeber

hrsg. v. herausgegeben von

v.a. vor allem

vgl. vergleiche

Anhangsverzeichnis

Anlage 1:	http://www.klondyke-crossmedia.de/msie/home/home0.htm	VI
Anlage 2:	http://www.klondyke-crossmedia.de/msie/team/team.htm	VII
Anlage 3:	http://www.stadtart.com/de/frameset_aktuell.html	VIII
Anlage 4:	Essener Erklärung	IX
Tabelle 1:	Perspektiven der Kulturwirtschaft in sieben Thesen	XI
Tabelle 2:	Transaktionskostenvorteile strategischer Netzwerke	XII
Tabelle 3:	Netzwerkspezifitäten	XIII
Tabelle 4:	Zehn Elemente des Management für interorganisationale Netzwerkbeziehungen - "Interorganizational governance Structure"	XIV
Tabelle 5:	Praktisches Netzwerkmanagement in der Produktion von Fernsehprogrammen	XV
Interviews K	Ilondyke Crossmedia GmbH	XVI

1 Einleitung

1 Einleitung

Netzwerke sind keine Erfindung der Gegenwart. Bereits in der Antike wurden infrastrukturelle Netze angelegt, als Verkehrswege oder Kanalisationsanlagen. Auch die Kommunikation über Entfernungen war immer schon an ein Netzwerk geknüpft, egal ob es sich dabei um optische oder akustische Nachrichtenübermittlung handelt. Und auch der Handel hat von jeher Netzcharakter, der gepflegt und ausgebaut wird, um diesen für die potentiellen Anbieter und Nachfrager lukrativer zu gestalten. In der späten Neuzeit sind Netze durch Telefonie und Telegrafie und allgemeiner noch durch die Elektrifizierung auch optisch sichtbar in die Landschaft getreten. Vernetzung bedeutet somit meist eine technische Verbindung. Mit der Evolution moderner digitaler Informations- und Kommunikationstechnologien hat der Netzbegriff jedoch Hochkonjunktur erlangt. Diese Technologien ermöglichen die Übertragung immer größerer Datenmengen in hoher Geschwindigkeit über unbestimmte Entfernungen hinweg. Es scheint, alles ist oder kann Netz sein.

Der terminologische Gebrauch von Netzwerken fängt gerade an, die technische Barriere zu überwinden. Jeder interdisziplinäre Austausch, Kommunikationsplattformen, oder einfach nur jede partielle Zusammenarbeit, die Erfolgsaussichten verspricht, der Begriff Netz ist zumeist positiv konnotiert, wird seit dem Siegeszug des Computers als Netz bezeichnet. Das heißt, die Technologie der Rechner, die technische Vernetzung ermöglicht und deren Handhabbarkeit immer mehr zum Allgemeingut wird, bedingen den sprachlichen Multiplikatoreffekt, wenn es um Netze geht.

Im Bereich der Wirtschaft wird vermehrt über Kooperationsbeziehungen diskutiert, werden Netzwerke als neue Modelle wirtschaftlichen Handelns dargestellt. Auch hier wird der Begriff des Netzes mit einer ähnlichen Intention verwendet. Es geht insbesondere darum, kooperierende wirtschaftliche Aktivitäten effizienter und effektiver zu gestalten. Effizienz ist dabei ein quantitatives Kriterium im Sinne einer Kosten-Nutzen-Relation und Effektivität steht für die Frage nach den Inhalten und der Zielausrichtung.

In der Arbeit wird versucht, über eine sozio-ökonomische Betrachtungsweise, Netzwerke als typische Organisationsform im Bereich der Kultur- und Medienwirtschaft, als einem Teilbereich der Wirtschaft, zu charakterisieren. Es wird von der These ausgegan1 Einleitung 2

gen, daß es eine Affinität zwischen Unternehmungsnetzwerken und der Kultur- und Medienwirtschaft gibt.

Von einer eindeutigen Definition der Kultur- und Medienwirtschaft kann nicht ausgegangen werden. So ist es beispielsweise nicht ungewöhnlich, beide Bereiche getrennt voneinander zu betrachten. Es wird jedoch die These vertreten, daß ökonomische Gemeinsamkeiten die Betrachtung des Wirtschaftsbereichs Kultur und Medien als eigenständig rechtfertigen. Aus diesem Grund wird im ersten Kapitel dieser spezifische Wirtschaftsbereich auf seine ökonomischen Besonderheiten untersucht. Ausgehend von der Annahme, daß es sich hierbei um einen wissensintensiven Bereich handelt, werden verschiedene ökonomische Parameter untersucht.

Gegenstand der weiteren Betrachtung sind Netzwerke als Organisationen. Sie besitzen als Koordinationsform wirtschaftlichen Handelns eine integrative Schlüsselrolle zwischen Markt und Hierarchie. Dadurch sollen Netzwerke effizientes und effektives Wirtschaften ermöglichen. Um dies zu untersuchen, werden in der Arbeit zwei Theorien zusammengeführt. Zunächst wird die Transaktionskostentheorie als Teil der Neuen Institutionenökonomik vorgestellt. Es geht im wesentlichen um die Charakterisierung der klassischen Wirtschaftsbereiche Markt und Hierarchie einerseits und die innerhalb dieser Theorie getroffenen individuellen Verhaltensannahmen andererseits. Das Informationsgleichgewicht beziehungsweise Ungleichgewicht ist ein wesentlicher Aspekt der Transaktionskostentheorie. Auf Grund dessen wird eine Begriffsexplikation von Information und Transaktion vorgenommen. Es wird dargestellt, wie und wo Transaktionskosten entstehen, um dann zu zeigen, daß die Koordination über Netzwerke eine Alternative zu Markt und Hierarchie darstellt.

Der Transaktionskostenansatz vernachlässigt die sozialen Beziehungen zwischen den Akteuren, die jedoch in einem Netzwerk von außerordentlicher Bedeutung sind. In einem nächsten Schritt wird als Erweiterung des ökonomischen Ansatzes der Begriff der Selbstorganisation in sozialen Systemen erörtert, um Netzwerke als sozial konstituierte Organisationen untersuchen zu können. Das geschieht auf Grund der Konstituierung von Netzwerken durch Akteure. Dadurch werden Handlungen aufeinander bezogen, Netzwerke werden zu komplexen Sinnsystemen, die sich von ihrer Umwelt abgrenzen. Das alles basiert auf Kommunikation, die als notwendige Bedingung für die Bildung

1 Einleitung 3

von sozialen Systemen gesehen wird. Die hohe Komplexität in Netzwerken wird durch diese selbst reduziert, was Selektionsentscheidungen erfordert. Diese wiederum erhöhen die Komplexität und wirken somit systemkonstituierend. Die untersuchten Parameter in sozialen Systemen sind Vertrauen, Macht und Information. Sie besitzen auch innerhalb der Transaktionskostentheorie einen besonderen Stellenwert, da Vertrauen und Macht Teile des Vertragsrechts sind. Informationen wiederum machen einen Großteil der Transaktionskosten aus.

An dieser Stelle soll die Zusammenführung von ökonomischer und sozialer Betrachtung erfolgen. Netzwerke müssen, um ökonomisch erfolgreich zu sein, Transaktionskosten minimieren. Das gelingt nur, wenn über die Wirtschaftlichkeit hinaus auch die sozialen Beziehungen untersucht und beeinflußt werden. Eine rein ökonomische Betrachtungsweise kann dem nicht gerecht werden.

In einem folgenden Schritt werden allgemein Unternehmungsnetzwerke auf ihre Besonderheiten hin spezifiziert. Es wird von der Annahme ausgegangen, daß Unternehmungsnetzwerke ein organisatorisches Eigenleben haben. Damit verlassen sie das Kontinuum zwischen Markt und Hierarchie. Sie sind mehr als nur intermediär und hybrid, sie stellen eine neue Form wirtschaftlichen Handelns dar. Merkmale und Elemente von Unternehmungsnetzwerken werden sowohl als Erfolgsfaktoren als auch als Risikopotentiale gesehen. Damit wird der tendenziell zu beobachtende Euphemismus im Gebrauch des Netzwerkbegriffs kritisch betrachtet.

Daran anschließend werden typische Unternehmensnetzwerke vorgestellt. Hier fließen alle Vorbetrachtungen zusammen. Es werden Unterschiede zwischen den Netzwerktypen gezeigt. Gleichzeitig wird die These vertreten, daß es solche autarken Formen nicht gibt. Die Charakterisierung des Wirtschaftsbereichs Kultur und Medien als wissensintensiv und die Darstellung von Unternehmungsnetzwerken als Vertrauensorganisation sind der letzte Punkt, den es an Beispielen zu untersuchen gilt.

Die Untersuchung basiert nicht auf der Analyse empirischen Datenmaterials. Lediglich im letzten Punkt werden, zur Veranschaulichung des Problems, inhaltlich Meinungen von Akteuren wiedergegeben.

2 Der Wirtschaftsbereich Kultur und Medien

Die gemeinsame Betrachtung der Wirtschaftsbereiche Kultur und Medien ist mehreren Faktoren geschuldet. Zum einen gibt es eine offensichtlich gemeinsame Zielausrichtung beider Bereiche, zum anderen weisen die inhaltlichen Aufgabenstellungen genügend Affinitäten auf, die diese Betrachtungsweise rechtfertigen. Darüber hinaus lassen sich gutsspezifische Trennungen oftmals nicht vornehmen. Was ist Kulturgut, was ist Mediengut, in vielen Fällen gibt es hier keine eindeutigen Unterscheidungen. Auch unter regionalem Blickwinkel der Bereiche Kultur und Medien sind Überschneidungen unvermeidbar, die Bezüge auf- beziehungsweise zueinander sind evident. Gleiches gilt für die Kultur- und Mediengütern charakteristische Ressourcenallokation. Einer theoretischen Begriffsdiskussion hinsichtlich der Unterscheidung oder aber auch Überschneidung von Kultur und Medien soll hier nicht nachgegangen werden, es werden lediglich ökonomische Parameter angesetzt.¹

Aus diesem Grund werden nach einer kritischen Auseinandersetzung mit einer vorherrschenden Definition der Kultur- und Medienwirtschaft im ersten Teil des Kapitels drei ökonomische Betrachtungsweisen für den Bereich Kultur und Medien herausgearbeitet, um diesen am Schluß als Wirtschaftsbereich zu charakterisieren. Im zweiten Abschnitt des Kapitels werden die Eigenschaften von Kultur- und Mediengütern betrachtet. Daran anschließend werden regional spezifische Merkmale untersucht. Die im vierten Teil zu betrachtende Allokation von Ressourcen ist der letzte ökonomische Schwerpunkt, den es zu untersuchen gilt. Alle drei Teile kommunizieren miteinander, es gibt wechselseitige Bedingungen, die nicht zwangsläufig von Bedeutung sind.

¹ Zu den Begriffen: Kultur, Medien; Medium siehe Engell (2000); S. 263-303

2.1 Definition des Wirtschaftsbereichs Kultur und Medien

Der erste Kulturwirtschaftsbericht des Landes Nordrhein-Westfalen², der als erstes Dokument dieser Art in einem Bundesland entstanden ist, stellt eine Bestandsaufnahme der Branche Kulturwirtschaft dar. Hier wird auf den Zusatz Medien bei der Betrachtung verzichtet, der dann im zweiten Kulturwirtschaftsbericht³ Einzug findet. Im dritten Bericht zur Kulturwirtschaft⁴ dieses Bundeslandes wird der Schwerpunkt unter verschiedenen Blickwinkeln vor allem auf die "Beziehungen zwischen dem öffentlich geförderten Kultursektor und der Kulturwirtschaft" gelegt. Es erfolgt eine explizite Abgrenzung zur Medien- und Kommunikationswirtschaft. Es wird jedoch darauf verwiesen, daß unter Kulturwirtschaft auch weite Teile der Medienwirtschaft verstanden werden. Diese Ambivalenz hängt mit der sehr unsicheren Definitionslage zusammen. Es gibt keine eindeutige Begriffsbestimmung, was Kultur- und Medienwirtschaft ist. Die vorliegende Beschreibung des Gegenstandes kann als Richtlinie gesehen werden:

"Die 'Kultur- und Medienwirtschaft' als ausdifferenzierte Gruppe von oft miteinander verflochtenen Wirtschaftsbranchen (Wirtschaftscluster) umfaßt im engeren, weiteren und ergänzenden Sinne alle Wirtschaftsbetriebe und erwerbswirtschaftlichen Aktivitäten, die für die Vorbereitung, Schaffung, Erhaltung und Sicherung von künstlerischer Produktion, Kulturvermittlung und/oder medialer Verbreitung wesentliche Leistungen erbringen oder dafür wesentliche Produkte herstellen oder veräußern."

In Nordrhein-Westfalen sind bisher vier Kulturwirtschaftsberichte mit unterschiedlichen Themenstellungen veröffentlicht worden.⁷ In all diesen Untersuchungen wird immer

² vgl. hierzu Ag. Kulturwirtschaft (1992); Titel: Dynamik der Kulturwirtschaft im Vergleich

³ vgl. hierzu Ag. Kulturwirtschaft (1995); Titel: Kultur- und Medienwirtschaft in den Regionen Nordrhein-Westfalens

⁴ vgl. hierzu Ag. Kulturwirtschaft (1998); Titel: Kulturwirtschaft in Nordrhein-Westfalen: Kultureller Arbeitsmarkt und Verflechtungen

⁵ Ag. Kulturwirtschaft (1998); S. 4

⁶ Ag. Kulturwirtschaft (1995); S. II

⁷ Der Reihenfolge der Entstehung entsprechend ist der erste Bericht eine Bestandsaufnahme der Kulturwirtschaft hinsichtlich ihrer wirtschaftlichen und arbeitsmarktpolitischen Bedeutung; der zweite

wieder auf die enge Verflechtung der beiden Wirtschaftsfelder Kultur und Medien hingewiesen. Auch die bis zum dritten Kulturwirtschaftsbericht vehement vertretene Position der Trennung zwischen öffentlich geförderter Kultur und Kulturwirtschaft wird innerhalb des dritten Kulturwirtschaftsberichts einer Revision unterzogen, da sich diese Unterteilung kaum mehr aufrechterhalten läßt.

Für die folgende Arbeit wird aus diesen genannten Gründen die Kultur- und Medienwirtschaft als ein Bereich wirtschaftlichen Handelns betrachtet, der sowohl privatwirtschaftliche als auch öffentlich geförderte Unternehmen einbezieht. Es wird als wesentlich erachtet, daß die Kriterien des Wirtschaftens unter Einbeziehung der Theorie der Transaktionskosten erfüllt werden. Es geht hierbei nicht um eine empirische Untersuchung vorhandenen Datenmaterials.

2.1.1 Erweiterung der Definition Kultur- und Medienwirtschaft

Die vorgestellte Definition der Kultur- und Medienwirtschaft weist zwei wesentliche Schwachstellen auf. Das erste Problem ergibt sich aus der Unterteilung in die fünf Teilbereiche.⁸

- → Musik: Musikwirtschaft und Phonomarkt
- → Literatur, Presse: Buch-, Literatur-, Pressemarkt
- → Kunst: Kunstmarkt, Graphikdesign, Kunsthandwerk
- → Film, Medien: Film-, TV-, Fotografischer Markt
- → Kunst: Darstellende Unterhaltungskunst, Sonstige

Bericht ist eine Analyse der ökonomischen und strukturellen Bedeutung der Kulturwirtschaft mit stark regionalem Bezug und der dritte Bericht untersucht insbesondere Arbeitsmarktstrukturen, Produktions-, Dienstleistungs-, Distributionszusammenhänge und die Verflechtung von öffentlich geförderter Kultur und Kulturwirtschaft. Der nunmehr letzte Kulturwirtschaftsbericht mit dem Titel: "Kulturwirtschaft im Netz der Branchen" geht weg von der Analyse innerer Strukturen, hin zur Untersuchung von Verflechtungen zwischen dem Gegenstandsbereich und anderen Wirtschaftsbereichen.

8

⁸ vgl. hierzu Ag. Kulturwirtschaft (1998)

Diese Einteilung ist dem zeitlichen Kontext geschuldet, in dem sie formuliert wurde. So fand der gesamte Bereich Internet keine Beachtung in der Kategorisierung. Und bis heute wird darauf verzichtet, diese Unterteilung zu aktualisieren. Dabei wird grundsätzlich in der Definition darauf verwiesen, daß es um die gesamte Breite der Produktion, Vermittlung und Verteilung von Kunst, Kultur und Medien geht. In Anbetracht der sich rasant entwickelnden Internetkultur, im Sinne einer sowohl ästhetischen als auch wirtschaftlichen Betrachtungsweise, ist das ein nicht zu begreifender Tatbestand. Es ist nicht mehr möglich, die Akteure des virtuellen Marktes in einen anderen Bereich als diesen selbst zu integrieren. Es wird hier auch nicht die These vertreten, daß alles sich über den Begriff des Neuen Marktes ableiten lassen sollte. Wird der Wirtschaftsbereich Kultur und Medien als eigenständig betrachtet, ist es unabdingbar, bestimmte Berufsgruppen und Unternehmen, die ausschließlich über das Internet agieren, in dieses Cluster zu integrieren. Das heißt gleichzeitig jedoch nicht, daß alle, die im Netz in Erscheinung treten, die ihre Wertschöpfung über das Internet schalten, oder in einer anderen Form im virtuellen Raum tätig sind, der Kultur- und Medienwirtschaft zuzuordnen sind. Auch wenn hierfür kreative Leistungen erforderlich sind und dem Internet als Medium an sich, im Sinne medialer Verbreitung, wesentliche Merkmale der Medienwirtschaft inhärent sind. Es wird lediglich dafür plädiert, angelehnt an die Definition, die Unterteilung der Kultur- und Medienwirtschaft zu erweitern, um eben den Bereich der digitalen Medien, da dieser offensichtlich zukunftsweisend ist.

Ein zweiter wesentlicher Mangel in der Definition ist in der Erweiterung der einzelnen Teilmärkte zu sehen, vor allem im Punkt der Distribution. Hier wird eine Unterteilung des Bereiches Kultur- und Medienwirtschaft in eng, weit und ergänzend vorgenommen. Damit gibt es kaum mehr ein Ausschlußprinzip, es kann fast alles zu diesem Wirtschaftsbereich gezählt werden. Denn wenn zum Beispiel Hersteller und Händler von Phonogeräten zur Kulturwirtschaft im weiteren und ergänzenden Sinne zugerechnet werden, so folgt daraus: Jeder Hersteller, Anbieter und Vertreiber von Computerbestandteilen, egal ob Hard- oder Software, ist der Branche zugehörig. Dies ist für die differenzierte Betrachtung eines Wirtschaftsbereichs nicht haltbar.

Somit wird aber auch die Abgrenzung des Wirtschaftsbereichs immer schwieriger. Es stellt sich die Frage, ob nicht zu Gunsten der Integration neuer kultureller und medialer Bereiche eine vollkommen neue Einteilung der Bereiche innerhalb der Kultur- und Medienwirtschaft vorgenommen werden sollte. Es erscheint dringend notwendig, die

Lücke, die die Definition aufweist, zu schließen, um den eigentlichen Ansprüchen der Kultur- und Medienwirtschaft zu entsprechen. Dann erst wird deutlich, welches Potential dieser Bereich enthält und wie er auf andere Wirtschaftszweige übergreift.⁹

2.1.2 Reformulierung der Definition

Es wird für die vorliegende Arbeit ein definitorisches Neuland betreten. Die bisher existente Richtlinie zur Beschreibung des Wirtschaftsbereichs Kultur und Medien kann dem derzeitigen Stand der Untersuchung nicht gerecht werden. In Anlehnung und gleichzeitig als Abgrenzung wird aus diesem Grund folgende Definition vorgeschlagen:

Die Kultur- und Medienwirtschaft ist eine ausdifferenzierte Gruppe von oft miteinander verflochtenen Akteuren, im Sinne von Organisationen, die für die Schaffung, Erhaltung und Sicherung von künstlerischer Produktion, Kulturvermittlung und/oder medialer Verbreitung wesentliche Leistungen erbringen. Ausgeschlossen sind dadurch Akteure, die Produkte für die Produktion von Kultur- und Mediengütern herstellen oder veräußern. Es wird weiterhin der Schwerpunkt auf inhaltliche Qualitäten gelegt, die den gutsspezifischen Eigenschaften gerecht werden. Das heißt, es wird davon ausgegangen, daß es sich hierbei oftmals um unikale und ästhetische Güter handelt, die sowohl immateriell als auch materiell sein können. Eine Trennung des Wirtschaftsbereichs Kultur und Medien in öffentlich und privat wird nicht vorgenommen.

Dabei wird innerhalb des Bereichs Medienwirtschaft über die Massenmedien hinaus Kultur ebenso als Hoch-, Alltags- und Trivialkultur betrachtet. Vor diesem Horizont wird die Kultur- und Medienwirtschaft als eigenständiger Wirtschaftsbereich betrachtet, der mit traditionellen Bereichen wirtschaftlichen Handelns vergleichbar ist und doch spezifische Besonderheiten aufweist. In den folgenden Abschnitten soll dies weiter vertieft werden.

_

⁹ siehe Anhang: Anlage 4 Essener Erklärung (1999)

2.2 Eigenschaften von Kultur- und Mediengütern

Wirtschaftliche Güter sollen Knappheit und menschliche Bedürfnisse befriedigen. Um der Bedürfnisbefriedigung dienen zu können, müssen Güter als solche erkannt werden. Dann kann von einer "Subjekt-Objekt-Relation im Sinne der Bezugnahme auf ein Wirtschaftssubjekt" ausgegangen werden. Die Kategorisierung kann erweitert werden, in dem Güter als notwendig und als freiwillig im Gebrauch unterschieden werden. Notwendige Güter sind solche, die menschliche Grundbedürfnisse befriedigen, wie Nahrung zum Beispiel. Freiwillig gebrauchte Güter unterliegen dementsprechend einer sinnstiftenden Dimension. Als Beispiel hierfür gelten unter anderem die Massenmedien.

Gütern unterliegen dem Diktum der Nachfrage und sie müssen als Güter selber auch verfügbar sein. Bei der Analyse wirtschaftlicher Güter wird weiterhin von den Kriterien der Rivalität und der Nichtrivalität im Konsum ausgegangen. Das bedeutet, es gibt zum einen Güter der Rivalität, die grundsätzlich nur von einem Konsumenten genutzt werden können, wodurch eine Menge an Gütern vorhanden sein muß und gleichzeitig der Konsum dieser Güter sowohl die Menge an sich als auch für andere Konsumenten die Verfügbarkeit verringert. Auf der anderen Seite gibt es Güter, die durch ihre Nichtrivalität im Konsum eine allgemeine Verfügbarkeit garantieren, ohne daß sich an der verfügbaren Menge etwas ändert, egal wie viele Konsumenten davon partizipieren. Wenn zur Nichtrivalität ein Nicht-Ausschluß vom Konsum hinzutritt, wird von öffentlichen Gütern gesprochen. Mengensatz dazu stehen private Güter. Hier gibt es ein Ausschlußverfahren, das sich einerseits auf die Kosten bezieht. Wer zahlt, hat ein Anrecht auf die Nutzung oder aber andererseits auf die Originalität des Besitzes. Der Konsum durch einen Akteur schließt zwangsläufig den oder die anderen Akteure aus.

Es kann davon ausgegangen werden, daß Kultur- und Mediengüter den Kriterien wirtschaftlicher Güter entsprechen. Es finden sich hier öffentliche und private Güter gleichermaßen, wobei Erstere den Großteil der Kultur- und Mediengüter ausmachen. So ist

¹¹ vgl. hierzu insbesondere Deiters (1990); S. 10

¹⁰ Deiters (1990); S. 9

¹² vgl. hierzu Heinrich (1994); Als Beispiele werden hier genannt "Güter der Sicherheit, saubere Umwelt, Straßenbeleuchtung, Fernsehprogramme usw." ebd. S. 36ff.

zum Beispiel der Film- und Fernsehbranche Nichtrivalität im Konsum inhärent. Auch das Internet lebt von hohen Partizipationsraten, gleiches gilt für Museen, Bibliotheken und andere kulturelle Institutionen. Kultur- und Mediengüter dienen immer auch einer Bedürfnisbefriedigung, da sie der Freiwilligkeit des Gebrauchs unterliegen.

Spezielle gutsspezifische Eigenschaften von Kultur- und Mediengütern sind schwer faßbar, wird von der fehlenden begrifflichen Abgrenzung des Wirtschaftsbereichs ausgegangen. Die Bandbreite des Wirtschaftszweiges reicht auch hier von Produktion über Distribution bis hin zu Konsumtion des Gutes. Es kann folglich nicht immer von ästhetischen, künstlerischen und bildungspolitischen Faktoren ausgegangen werden, auch wenn dies ein den Kultur- und Mediengütern oft unterstelltes Paradigma ist. Hier kann eher eine "Sowohl-als-auch-Strategie" vertreten werden. Das heißt, Kultur- und Mediengüter können sowohl den kulturellen Rahmen bilden, in dem sich Kulturelles, Künstlerisches als auch Mediales entfalten kann. Sie können gleichzeitig aber auch vor- oder nachgelagert sein oder aber ausschließlich wirtschaftlichen Interessen dienen und wie jedes klassische Wirtschaftsgut eine eindeutig ökonomische Rolle tragen. In den meisten Fällen muß bei den Gütern der Kultur- und Medienwirtschaft davon ausgegangen werden, daß es sich um originäre Produkte handelt. Dieser Aspekt kann als der Spezifischste in der Güterperspektive angesehen werden. In den seltensten Fällen sind die Güter autark. Sie unterliegen viel mehr einer Verkettung im Gebrauch. Aufbauversionen, Anwendungsabhängigkeiten, Dienstleistungen die nach sich gezogen werden und allgemein Kompatibilitäten sind kennzeichnend für Kultur- und Mediengüter.

2.3 Standortspezifität

Traditionell wird Kultur immer in einem regionalen Kontext gesehen. Beispiele hierfür sind unter anderem auch in Bezeichnungen mit territorialem Bezug zu finden, die im weitesten Sinne mit Kultur und Medien in Zusammenhang gesehen werden können. So steht ja unter anderem der Begriff Hollywood für eine riesige Industrie, die unbestritten der Medienbranche zuzuordnen ist. Territorial wesentlich kleiner, aber in seiner Wirkungsgeschichte unbestritten, ist zum Beispiel die Weimarer Klassik, eine Epoche deutscher Literatur und Kunst, deren Nachhaltigkeit die Stadt Weimar unter anderem den

Titel einer Europäischen Kulturstadt und den Eintrag verschiedener Örtlichkeiten innerhalb der Stadt in die Liste des Weltkulturerbes verdankt.

Ökonomisch betrachtet, ist die Kultur- und Medienwirtschaft ein wissensintensiver Bereich, mit meist klein- oder mittelständischen Unternehmen, die eine vergleichsweise geringe Investitionsgrundlage benötigen. Für jeden dieser Punkte gibt es mehrere Gründe.

Die hohe Wissensintensität in diesem Bereich richtet sich nach den Tätigkeitsprofilen der Akteure. Von ihnen wird in der Regel "Kreativität, Flexibilität, Innovationskraft, visionäres Denken, großes Interesse an kulturellen und darüber hinausgehenden gesellschaftlichen Entwicklungen sowie große soziale Kompetenz" erwartet. Das wirkt sich nachhaltig auf die Akteure aus, da all diese Faktoren einen Prozeß des Lernens deutlich machen und kein abgeschlossenes Kapitel darstellen.

Abgesehen von wenigen Großunternehmen ist die Struktur der Kultur- und Medienwirtschaft gekennzeichnet durch klein- und mittelständische Unternehmen. Das erhöht die Standortspezifität um ein Vielfaches, da solche Unternehmen gezielt Standorte wählen, an denen sie in persönlichen Kontakten und in Kenntnis der administrativen und ökonomischen Strukturen Vorteile sehen. Dieser Fakt wird verstärkt durch ein bis auf Ausnahmefälle gering zu automatisierendes und standardisierendes Produktionsverfahren und stark ausgeprägte individuelle Kompetenzen. Soziale Beziehungen werden durch den hohen Anteil an selbständigen oder freiberuflichen Akteuren gefördert.

Im Gegensatz zur Wissensintensität ist die räumliche Ausdehnung eher als gering einzustufen. Hier ist eine flexible Nutzung vorhandener Flächen möglich, die keine hohen Investitionen erfordern, was sich bei der Standortwahl jedoch auch als nachteilig erweisen kann, da innerhalb urbaner Strukturen vielfältige Möglichkeiten zur frequenziellen Umorientierung bestehen. "Die Kulturwirtschaft ist [...] der beste Pioneer-Nutzer für

-

¹³ Kunzmann (1995); S. 329

brachgefallende Bauten und Gelände in krisenbetroffenen Stadtquartieren", ¹⁴ zu deren Werterneuerung sie wesentlich beiträgt.

Es zeigt sich, daß vor allem die individuellen Fähigkeiten der Akteure Investitionen nachsichziehen und einen Standort determinieren. Wesentliche Standortfaktoren für die Kultur- und Medienwirtschaft sind darüber hinaus die Möglichkeit der Nutzung moderner Informations- und Kommunikationsmedien und ein funktionales und kreatives Umfeld, das die verschiedensten Bereiche der Branche umfaßt und notwendige Potentiale abdeckt. Eine funktionsfähige Kultur- und Medienwirtschaft kann nur in einem entsprechenden kulturellen Umfeld angesiedelt sein, sie "kann das lokale oder regionale Kulturleben bereichern und finanziell mit fördern, aber sie kann es nicht ersetzen." Klassische Standortfaktoren wie beispielsweise Infrastrukturen, die durch Autobahn, Flughafen und Schiene determiniert sind, werden somit obsolet. Die charakteristischen Standortfaktoren für die Kultur- und Medienwirtschaft sind in technologischen Infrastrukturen, Vorhandensein und der Kenntnis des regionalen kulturellen Milieus und den dazugehörigen administrativen und wirtschaftlichen Parametern zu sehen.

2.4 Ressourcenallokation in der Kultur- und Medienwirtschaft

Die Mittelzuweisung erfolgt innerhalb der Kultur- und Medienwirtschaft über verschiedene Wege, immer davon ausgehend, daß sowohl privatwirtschaftliche als auch öffentlich geförderte Unternehmen in die Betrachtung eingeschlossen sind. Eine Trennung

_

¹⁴ Kunzmann (1995); S. 329 Er verweist darüber hinaus auf die kulturellen Traditionen in Europa. Die städtischen Vorteile "im internationalen Standortwettbewerb sind ihre jahrhundertealten und langsam gewachsenen Bau- und Mischstrukturen. Sie sind ein wesentliches Element städtischer Kultur, städtischer Lebensqualität und Lebensart [...] Kulturwirtschaftliche Betriebe sind ein zentrales Element städtischer Strukturen in Europa. Sie sind daher auch wertvolle Katalysatoren für die Erhaltung dieser Strukturen in Städten und Regionen." ebd. S. 332

¹⁵ Es ist davon auszugehen, daß z.B. grafische Betriebe und Druckereien lokale Einheiten bilden. Immer wieder wird auch darauf verwiesen, wie stark ein kulturell geprägtes Umfeld wichtig ist bei der Ansiedlung neuer Wirtschaftsbereiche, für die Bereicherung der Freizeit der Mitarbeiter genauso wie für nachfolgende Investoren.

¹⁶ Kunzmann (1995); S. 341

dieser beiden unterschiedlichen Wirtschaftsformen wird auf Grund ihrer gemeinsamen Zielausrichtung und der Vermischung der Finanzierungsmodelle nicht vorgenommen.

Die Finanzierung der öffentlichen Kultur¹⁷ in Deutschland erfolgt auf Grund der Kulturhoheit der Länder überwiegend durch Land und Kommune und nur zu einem sehr geringen Teil durch den Bund. Unterstützt werden diese Kulturbereiche vorwiegend über Sponsoring, die Initiierung von Freundes- und Förderkreisen und Mäzenatentum. Sparzwänge, denen vor allem die öffentlichen Bereiche unterliegen, müssen damit kompensiert werden. Effizientes Wirtschaften ist dementsprechend in diesem Bereich genauso notwendig wie in privatwirtschaftlich geführten Unternehmen. Auch diese Unternehmen werden über Fördergelder teilweise unterstützt oder steuerlich begünstigt. Eine private Unterstützung ist aber auch hier oftmals möglich, beispielsweise über Venture Capital.¹⁸

Die Kultur- und Medienwirtschaft als Standort- und Imagefaktor für eine Region ist bereits beschrieben worden. Indem dieser Wirtschaftsbereich die regionale Kultur unterstützt, können nachfolgende wirtschaftliche Entscheidungen begünstigt werden. Ein kulturelles Klima kann für Unternehmen anderer Branchen eine Investitionsentscheidung beeinflussen und als "weicher" Standortfaktor wirksam werden. ¹⁹

Die in einem hohen Maße in der Kultur- und Medienwirtschaft eingesetzten und auch entwickelten neuen Informations- und Kommunikationsmedien haben in Bezug auf veränderte Arbeitsmarktsituationen eine besondere Bedeutung. Die "Kultur- und Medienproduktion wird vielfach als Zukunftssektor für den Arbeitsmarkt gesehen." Die kultu-

²⁰ Zimmermann (1999); S. 21. Der Autor weist darauf hin, daß es durchaus neue Berufsmärkte gibt, daß aber durch die "Einführung der digitalen Technik auch mit Arbeitsplatzverlusten" neue Probleme entstehen. ebd.

¹⁷ Es wird darauf hingewiesen, daß im Rahmen der öffentlich geförderten Kultur und Medien (z.B. öffentlich-rechtlicher Rundfunk) von dem Begriff der Subvention abzusehen ist und besser von den Begriffen "Investition sowie von der Finanzierung von Rahmenbedingungen zu sprechen, in denen sich die Kunst und die Kulturwirtschaft erst voll entfalten können." Fohrbeck; Wiesand (1998); S. 50

¹⁸ vgl. hierzu Schumann; Hess (2000); Mit Venture Capital werden insbesondere kleine und mittlere Unternehmen unterstützt, in Phasen der Neugründung, Umstrukturierung oder Expansion. Die Kapitalgeber betreuen die finanzierten Unternehmen über die Dauer der Finanzierung aktiv. ebd. S. 175f

¹⁹ vgl. hierzu Braun (1996); S. 14

relle Bildung erfährt einen neuen Stellenwert, sie "wird als Voraussetzung für den gelungenen Erwerb von Medienkompetenz gesehen." Die Wissensintensität der Kulturund Medienwirtschaft muß sich also in Bildungs- und Weiterbildungsangeboten niederschlagen, damit Ressourcen im Sinne von geschulten Akteuren zur Verfügung stehen. Gleichzeitig werden diese Akteure neue Handlungsfelder eröffnen, die Folgeinvestitionen nachsichziehen. Der große Anteil an Selbständigen und Freiberuflern innerhalb der Kultur- und Medienwirtschaft, der daraus resultierende hohe Grad an Zufriedenheit hinsichtlich der Arbeitssituation und des Arbeitsumfeldes bedingt weitaus stärker als in anderen Branchen das Interesse an Weiterbildung, an Neuorientierung und an der Hinwendung zu neuen Technologien.

2.5 Kultur- und Medienwirtschaft unter dem Blickwinkel der Transaktionskostentheorie

Es bietet sich an, bei der Betrachtung der Güter der Kultur- und Medienwirtschaft aus Sicht der Transaktionskostentheorie von deren spezifischen Eigenschaften auszugehen. Sie werden als Wirtschaftsgüter gesehen und müssen somit den ökonomischen Aspekten gerecht werden. Kultur- und Mediengüter können sowohl materiell als auch immateriell sein. Aus diesem Grund hat insbesondere für die immateriellen Güter die innerhalb der Transaktionskostentheorie vertretene Ansicht der Vertrauenseigenschaft in Wirtschaftsgüter eine besondere Bedeutung. Eine besondere Bedeutung erfährt auch die Ressourcenallokation, da die Mittelzuweisung aus verschiedenen Bereichen kommt. So ist das politische System von eminenter Bedeutung, es unterhält einen stärkeren Einfluß auf die materiellen Ressourcen, als dies in anderen Branchen üblich ist.

Es erscheint zunächst schwierig, Kultur- und Mediengüter innerhalb der Theorie der Transaktionskosten²² zu bestimmen. Sie sind selten standardisiert oder homogen, oftmals auch Unikate und es lassen sich qualitative Aussagen nur bedingt treffen, da diese

_

²¹ Zimmermann; S. 20

²² Ebker (2000) verweist darauf, daß v.a. im Bereich Kultur, aber auch ganz stark in der Kunst, die klassische Ökonomie eine "ambivalente Haltung" einnimmt, die Güter ganz aus der ökonomischen Analyse auszuschließen, oder sie gerade einzubeziehen wegen ihrer "scheinbar nicht- ökonomischen Natur [...] und als Demonstrationsobjekte" zu verwenden. ebd. S. 145.

Güter einen oftmals interpretativen Charakter tragen. Der Wert der Güter ist ja bereits als häufig immateriell²³ beschrieben worden, was zu Problemen bei der Anreizfunktion und Selektionsentscheidung für oder gegen das jeweilige Gut führen kann. Insofern sind Kultur- und Mediengüter in der Bewertung ihrer Qualität von einer hohen Informationsasymmetrie begleitet und Entscheidungen folgen oft subjektiven Interessen. Deshalb wird von den Akteuren der Kultur- und Medienwirtschaft ein hoher Informationsgrad an spezifischem Wissen erwartet. Gleichzeitig müssen stärkere Absicherungen hinsichtlich der individuellen Verhaltensannahmen getroffen werden. Und das wiederum muß zu einem ausgeprägten institutionellen Rahmen führen,²⁴ der diese Absicherungsmechanismen aufbaut, steuert und unterstützt.

²³ Zu den immateriellen Werten gehören hier u.a. auch ästhetische Merkmale.

²⁴ Ein Beispiel hierfür stellt u.a. der Urheberrechtsschutz dar.

3 Netzwerke als Koordinationsform zwischen Markt und Hierarchie

Gesellschaftlicher Wandel vollzieht sich immer in reziproker Abhängigkeit von den vorherrschenden Mediensystemen. Die Herausbildung digitaler Informations- und Kommunikationsmedien hat zu weitreichenden Veränderungen in der Arbeits- und Lebenswelt der letzten Jahre geführt. Hoch integrierte Unternehmen, in denen die gesamte Wertschöpfung in eigener Regie vollzogen wird, sind auf dem Markt kaum mehr anzutreffen. An ihre Stelle sind desintegrierte Unternehmen getreten, die durch verschiedenste Kooperationsformen den veränderten Wettbewerbsbedingungen gerecht werden wollen. Hierfür ist die Nutzung der digitalen Technologien unabdingbar. Gleichzeitig vollzieht sich dadurch aber auch eine Intensivierung des Wettbewerbs, verändern sich generell Märkte. Waren diese bisher stabil, begrenzt und zum Teil sogar geschlossen, sind Märkte nun global, flexibel und vor allem offen. Neue Koordinationsmuster bestimmen zunehmend das wirtschaftliche Handeln und machen es erfolgreich. Netzwerke als eine Koordinationsform zwischen Markt und Hierarchie sind in der Lage, den veränderten Bedingungen angepaßt, in die Wertschöpfung einzugreifen und diese auch zu intensivieren. Es ist aus diesem Grund notwendig, Netzwerke auf ihre ökonomischen Besonderheiten hin zu untersuchen. Die Betrachtung erfolgt zweigeteilt, immer jedoch ausgehend von den klassischen Positionen wirtschaftlichen Handelns: Markt und Hierarchie. Eine Makroebene wird eingenommen, um an den Schnittstellen zwischen Markt und Hierarchie eine Überprüfung des neuen Koordinationsmechanismus vorzunehmen. Gleichzeitig wird von einem individuellen Handlungsschema ausgegangen, so daß Verhaltensannahmen hinsichtlich der das Netzwerk konstituierenden Akteure getroffen werden können. Beide Untersuchungsstränge werden im Hinblick ihres Einflusses auf Transaktionen und die daraus resultierenden Kosten analysiert. Aus diesem Blickwinkel heraus sollen Netzwerke als effiziente Koordinationsform erklärt werden.

"Denn heute bilden Firmen nicht einfach nur Konkurrenzverhältnisse, sondern zugleich auch Netzwerke. Das schafft eine neue Abhängigkeit, die in Zukunft mächtiger sein wird als die vertraute Marktabhängigkeit. [...] Die große Gestaltungsaufgabe der Zukunft ist

die Lösung eines Komplexitätsproblems ersten Ranges: das Design der Medien und Netze - Stichwort 'interoperability'."¹

Die intermediäre Stellung von Netzwerken zwischen Markt und Hierarchie, soll wirtschaftliches Handeln effizienter und effektiver machen. Ein Aspekt hierfür ist die in Abbildung 1 dargestellte mittlere Spezifität. Netzwerke wären somit prädestiniert, Transaktionskosten zu verringern. Um dies zu beweisen, werden im nächsten Abschnitt transaktionskostentheoretische Grundlagen aufgezeigt, um Netzwerke dann an diesen Kriterien zu messen.

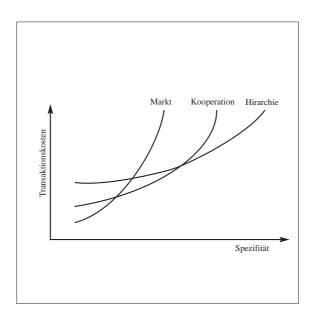


Abb. 1: Zusammenhang zwischen Transaktionskosten, Spezifitätsgrad und Integrationsform²

3.1 Transaktionskostentheoretische Grundlagen zur Analyse von Netzwerken

Die Transaktionskostentheorie bildet einen Schwerpunkt der Neuen Institutionenökonomik.³ Sie analysiert Institutionen, die den ökonomischen Austausch regulieren. In diesem

¹ Bolz (1996); S. 145

² Picot, Dietl, Franck (1997); S. 81 (nach Williamson 1991)

18

Sinne werden Institutionen sehr weitläufig verstanden, es geht um Systeme von Regeln, die sowohl formgebunden (=formal) als auch formungebunden (=informell) sein können und um die Durchsetzung dieser Regeln.⁴ Eine solche Betrachtungsweise sieht Institutionen als reine Strukturen, als Normen, die zielgerichtet das Verhalten von Individuen regeln. Werden Akteure in die Betrachtung einbezogen, dann werden aus Institutionen Organisationen mit gemeinsamen Zielvorstellungen. Auch diese können informell und formal sein.

Ausgehend von einem diffizilen Wirtschaftsverkehr, egal welche Art, muß von Reibungsverlusten ausgegangen werden. Das heißt, jedes Handeln zieht Kosten nach sich. Diese Kosten, die zur Aufwendung des Wirtschaftens an sich benötigt werden, sind als Transaktionskosten anzusehen.

Eine Transaktion geht immer einher mit der Übertragung von Gütern, Forderungen und Rechten. Die Theorie der Transaktionskosten geht davon aus, daß es keine Nulltransaktion gibt. Sie unterscheidet die Kosten nach Einsatzfeldern: auf dem Markt, im Unternehmen oder im politischen Sektor. Ein Großteil der Transaktionskosten wird innerhalb der Theorie mit Such- und Informationskosten beschrieben. Diese Kosten entstehen vor allem auf Grund der Verhaltensannahmen hinsichtlich der Akteure. Hier wird von begrenzt rationalen, oftmals opportunistisch agierenden Individuen ausgegangen.

"Es sollte also ganz einfach die Beziehung zwischen den Unvollkommenheiten der Entscheidungssubjekte und den 'Betriebskosten' einer Wirtschaft im Auge behalten werden, wenn man das Phänomen der Transaktionskosten betrachtet."⁵

³ Daneben sind die Verfügungsrechtsansanalyse und die Vertragstheorie weitere Methoden zur Analyse. vgl. Richter; Furubotn (1996)

⁴ vgl. hierzu Richter; Furubotn (1996)

⁵ Richter; Furubotn (1996) S. 45

Wirtschaftliches Handeln wird hier unter zwei Aspekten gesehen. Einerseits gibt es die instrumentelle Seite, die des Unternehmens und des Marktes. Beide zusammen werden als Antipoden wirtschaftlichen Handelns betrachtet. Ein wesentliches Kriterium für dieses Handeln ist das der Effizienz⁶, denn letztlich wird alles daran gemessen werden und Erfolg hat nur, was effizient ist. Andererseits werden in einer Marktwirtschaft Verhaltensannahmen getroffen. Es wird davon ausgegangen, daß es Informationsunterschiede gibt, anders als das beispielsweise in einer planwirtschaftlichen Wirtschaftsebene der Fall ist. Die im folgenden als Informationsasymmetrien bezeichneten Differenzen führen unter anderem dazu, daß sich die Akteure des Wirtschaftssystems nur begrenzt rational und opportunistisch verhalten. Dies ist der zweite Aspekt, der die Effizienz wirtschaftlichen Handelns einschränkt.

Demgemäß werden im ersten Teil dieses Kapitels unter dem Kriterium der Effizienz einerseits die Unterschiede zwischen marktlichen und hierarchischen Strukturen herausgearbeitet und andererseits werden individuelle Handlungsmuster, die die Theorie der Transaktionskosten in ihre Überlegungen einbezieht, einer Betrachtung unterzogen. Damit wird eine ökonomische Basis geschaffen, die im weiteren Verlauf der Arbeit die Untersuchung von Netzwerken aus transaktionskostentheoretischer Sicht ermöglicht und Netzwerke als Organisationsform wirtschaftlichen Handelns charakterisiert, die unter dem Aspekt der Effizienz erweiterte Möglichkeiten bieten, als dies Markt und Hierarchie vermögen.

3.1.1 Beziehungen zwischen Markt und Hierarchie

Der wesentliche Unterschied zwischen Markt und hierarchisch strukturiertem Unternehmen ist in der Regulation beider Koordinationssysteme zu finden. Auf dem Markt wird

_

⁶ Richter; Furubotn (1996) weisen darauf hin, daß von einem einheitlichen Effizienzkriterium nicht mehr ausgegangen werden kann, da dieses genauso wenig starr ist, wie ein klassisches Institutionengefüge. Weitere Erklärungsansätze siehe ebd. S. 505

über den Preis reguliert, was sich im Unternehmen über Anweisungen und hierarchische Strukturen formiert. Von diesem Standpunkt ausgehend, entstehen auf dem Markt vor allem Transaktionskosten, die durch ein enormes Informationsgefälle gekennzeichnet sind. Innerhalb des Unternehmens sollen diese Informationsasymmetrien durch Anweisungen begrenzt werden. Das heißt, Transaktionskosten des Marktes, Informations- und Suchkosten, sind vergleichbar mit denen im Unternehmen, die aus Anreiz- und Weisungskosten entstehen. Hinzu kommen hier natürlich noch all die Kosten, die zur Produktentwicklung gehören, die jedoch innerhalb der Transaktionskostentheorie eine untergeordnete Rolle spielen. Die genaue Unterscheidung der Transaktionkosten zwischen Markt und Unternehmen wird im zweiten Teil des Kapitels vorgenommen.

Die Frage, warum Unternehmen gegründet werden, wenn auch auf dem Markt Transaktionen vorgenommen werden können, erübrigt sich, wenn davon ausgegangen wird, daß es weder einen vollständigen Markt noch ein rein autarkes Unternehmen geben kann. Umweltfaktoren und Systemgrenzen sind hier genauso evident wie die preisregulierte Entscheidung zu Gunsten einer der beiden Pole. Es muß von einer wechselseitigen Bedingtheit ausgegangen werden. Unternehmen ohne Markt macht genauso wenig Sinn wie umgekehrt, auch wenn der Markt auf den ersten Blick weitaus weniger Kosten verursacht.⁷

Markt und Unternehmen stellen somit zwei konträre Systeme dar, die jedoch in einem engen Zusammenhang stehen. Es stellt sich die Frage nach den Systemgrenzen, nach Schnittstellen. Bezogen auf die Reichhaltigkeit ist das Unternehmen dem Markt vorzuziehen, wird die Reichweite von Gütern betrachtet, ist der Markt die optimale Lösung. Dazwischen stehen Kooperationsformen, die beiden Organisationsformen typische Merkmale abgewinnen, marktlicher Tausch mit hierarchischen Strukturen könnte das

⁷ vgl. hierzu auch Coase (1937) Seine Erklärung einer nicht nur marktlichen Wirtschaft bezieht sich u.a. darauf, daß auch ein Markt Kosten verursacht. "The main reason why it is profitable to establish a firm would seem to be that there is a cost of using the price mechanism." ebd. S. 390

Konzept lauten. Faktorspezifität⁸ ist ein wesentliches Kriterium für die Entscheidung zu Gunsten von Markt oder Unternehmen. "Somit wird der Bezug über den Markt als Beschaffungsmodus dort vorangetrieben, wo die Faktorspezifität gering ist [...] Hingegen wird der internen Organisation dort der Vorzug gegeben, wo die Faktorspezifität groß ist."

In der Arbeit wird versucht, nachdem individuelle Verhaltensannahmen getroffen werden, Netzwerke als Organisationsform zwischen Markt und Hierarchie anzusiedeln. Ob es dabei zu einer Hybridisierung der beiden Formen durch Netzwerke kommt oder ob Netzwerke lediglich eine Schnittstelle zwischen diesen beiden Organisationen darstellen oder ob Netzwerke ein organisatorisches Eigenleben entwickeln, soll ein Ergebnis der Arbeit sein.

3.1.2 Verhaltensannahmen: Begrenzt rationales Handeln und Opportunismus

Ausgehend von physischen Systemen, die als Akteure bezeichnet werden, müssen innerhalb der Neuen Institutionenökonomik zwei sich ergänzende Verhaltensannahmen¹⁰ getroffen werden. Dem Paradigma der unvollständigen Information folgend, werden Akteure als begrenzt rational und gleichzeitig als sich opportunistisch verhaltend beschrieben. Somit spielen die Eigeninteressen der Akteure an sich eine ebenso wesentliche Rolle, wie die Ziele und Interessen von Organisationen, da diese durch Akteure erst gebildet und strukturiert werden. Es wird innerhalb der Transaktionskostentheorie nicht mehr

⁸Faktorspezifität bezeichnet die Spezifik des Transaktionsobjektes vgl. Williamson (1990); S. 36; 60 ff.

⁹ Williamson (1990) Neben der Faktorspezifität, die Williamson zu den Beherrschungs- und Überwachungskosten zählt, sind für ihn Skalen- und Verbundvorteile von Bedeutung, wenn es um die Frage nach der Intergrationsentscheidung geht. ebd. S. 96 ff.

Williamson bezieht zusätzlich zu den folgenden Annahmen den Aspekt der Risikoneutralität in seine Überlegungen mit ein. Hierbei geht es insbesondere um "Zwischenproduktmärkte", auf denen die Verhaltensmuster der Akteure eine Rolle spielen, der Aspekt selber trägt eher einen institutionellen

davon ausgegangen, daß jeder gleich informiert, interessiert und intendiert handelt. Dadurch ergeben sich Veränderungen hinsichtlich der organisatorischen Einflußnahme. Jede ökonomische Überlegung muß sowohl die individuelle Rationalität als auch das opportunistische Verhalten der Akteure mit berücksichtigen. Gründe dieser veränderten Verhaltensannahmen sollen im folgenden untersucht werden, um diesen Paradigmenwechsel in das zu erarbeitende Netzwerkkonzept involvieren zu können.

3.1.2.1 Individuelle Rationalität

Die Welt, in der Transaktionen eine Basis wirtschaftlichen Handelns darstellen, ist nur bedingt wahrnehmbar, beziehungsweise können zukünftige Veränderungen nur bedingt angenommen werden. Akteure sind nicht in der Lage, bei noch so gutem Willen, Wissen und Informationen vollständig zu erfassen. Der Akteur ist folglich "intendiert rational [...] doch nur in begrenztem Maße." Die Ursachen, die zur Erklärung dieser Annahme herangezogen werden, sind vielschichtig; zwei wesentliche Gründe sind eng verbunden mit der Spezifität von Wissen als Information. Einerseits gibt es eine enorme Informationsflut, die kaum erfaßbar ist. Dieses informative Wissen ist zudem teuer und als ökonomischer Faktor von nicht unbedeutender Einflußnahme. Andererseits ist die Komplexität dieses Wissens hinderlich in der Verarbeitung von Information und bei der Planung von Entscheidungen, die in der Zukunft bedeutungstragend sind. Es ist schwierig, wenn nicht gar unmöglich, Vorhersagen zu treffen. 13

Charakter. Aus diesem Grund soll an dieser Stelle nicht näher darauf eingegangen werden. Williamson (1990); S. 325ff.

¹¹ vgl. hierzu Ebers; Gotsch (1993); S. 218f.

¹² Williamson (1990); S. 326

¹³ vgl. hierzu insbesondere Richter; Furubotn (1996); S. 3f.

3.1.2.2 Opportunistisches Verhalten

Opportunismus wird innerhalb der Transaktionskostentheorie, ganz im semantischen Sinne, als Eigeninteresse der Akteure ausgelegt, ein Verhalten, das sich wechselnden Gegebenheiten anpaßt zur Erlangung persönlicher Vorteile. Ein unter ökonomischen Gesichtspunkten sehr kostspieliges Verhalten, da mit der Kenntnis um diese individuelle Handlungsweise, Vertragspartner aller Seiten aufwendige Vorkehrungen zu ihrer Sicherheit treffen müssen. "Doch ein realistisches Einkalkulieren von Opportunismus ist wesentlich für ein Verständnis der Zwecke, denen die komplexen Arten ökonomischer Organisation dienen sollen."¹⁴

3.1.3 Zusammenfassung der Grundlagen

Die individuellen Handlungsmuster und die Beziehungen zwischen Markt und Hierarchie bilden zwei wesentliche Grundsäulen bei der Betrachtung unter dem Blickwinkel der Transaktionskostentheorie. Bei der Anwendung dieser Theorie muß immer davon ausgegangen werden, "daß die Transaktion die Grundeinheit der Analyse bildet, daß die wesentlichen Eigenschaften von Transaktionen festgestellt werden und Institutionen (Anreize, Kontrollen, Beherrschungs- und Überwachungssysteme) in differenzierter Weise geordnet werden." Um hier Regelungen zu treffen, bedarf es mehrerer Vertragstypen die auf institutionalem Wege ökonomische Organisationen untersuchen. In Folge dessen wird "das Problem ökonomischer Organisation als Vertragsproblem" formuliert.

¹⁴ Williamson (1990); S. 326; vgl. hierzu auch Richter; Furubotn (1996); S. 5

¹⁵ Williamson (1990); S. 322

¹⁶ vgl. hierzu insbesondere Richter; Furubotn (1996); vgl. weiter Williamson (1990); Ebers; Gotsch (1993)

¹⁷ Williamson (1990); S. 22

Aus den Verhaltensannahmen der Akteure ergibt sich, daß auch Organisationen, also Institutionen, die durch Akteure konstituiert werden, grundsätzlich verschieden und differenziert zu betrachten sind. Agieren diese nun auf dem Markt, geht es um unternehmensinterne Regelungen oder um Organisationen zwischen Markt und Hierarchie, müssen die individuellen Verhaltensannahmen immer mitgedacht werden. Wenn die Entscheidung zu Gunsten der einen oder anderen Organisationsform getroffen wird, ist dieser Faktor neben dem Effizienzkriterium bei der Minimierung von Transaktionskosten von eminenter Bedeutung.

3.2 Begriffsbestimmung: Transaktion und Information zwischen Markt und Hierarchie

Transaktionskosten sind zu einem Großteil Kosten, die aus Informationsasymmetrien entstehen. Bei der Definition des Begriffs Transaktion wird zunächst davon ausgegangen, daß ein "Gut oder eine Leistung über eine technisch trennbare Schnittstelle hinweg übertragen wird." ¹⁸ Diese Definition wird erweitert, indem die ausschließlich technische Ebene, beziehungsweise die Produktionsebene, verlassen wird zu Gunsten einer Einbeziehung von Überwachungs- und Beherrschungskosten, die mit der Übertragung von Verfügungsrechten einher gehen. Aus diesem Grund werden innerhalb der Transaktionskostentheorie die Transaktionskosten auch als Betriebskosten und nicht als Produktionskosten angesehen.

Die Transaktionskostentheorie unterscheidet ex ante und ex post Kosten, dargestellt in Abbildung 2. Erstere beschreiben die Kosten, die zu einer Vereinbarung, einem Vertrag führen. Es handelt sich hierbei insbesondere um "Informations-, Verhandlungs-, und Vertragskosten." Ex post Kosten lassen sich als Überwachungs- und Absicherungskosten, als Kosten zur Konfliktlösung und als Kosten der Nachverhandlung beschreiben;

_

¹⁸ Williamson (1990); S. 1

25

sie vor allem erfahren innerhalb der Transaktionstheorie besondere Beachtung.²⁰ Es wird davon ausgegangen, daß nicht alle Kostenfaktoren bereits ex ante gelöst werden können.²¹ Beide Kostenfaktoren lassen sich im weitesten Sinne als Informationskosten beschreiben. Informale Unsicherheit, das Informationsungleichgewicht und die individuellen Verhaltensannahmen ergeben schließlich das Vertragsgerüst der Transaktionskostentheorie.

Transaktionskosten müssen unterschieden werden in Kosten, die auf verschiedenen institutionellen Ebenen entstehen. Deshalb werden im folgenden Markt-, Unternehmensund politische Transaktionskosten unterschieden. Insbesondere bei den ersten beiden Formen wird zu untersuchen sein, ob es Möglichkeiten zur Verringerung der Kosten geben kann, wenn neue Organisationen auftreten.

¹⁹ Ebers; Gotsch (1993); S.217

²⁰ vgl. hierzu Ebers; Gotsch (1993); S. 217

²¹ vgl. Williamson (1990); S. 33

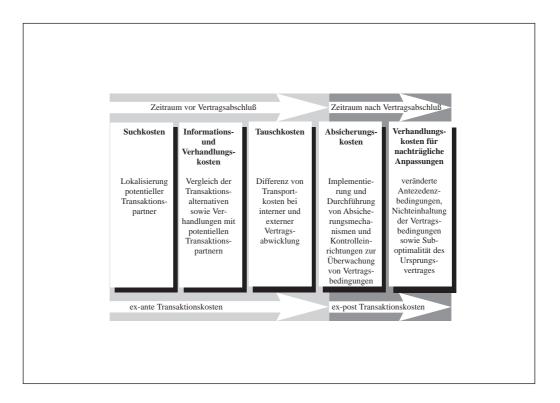


Abb. 2: Klassifikation von Transaktionskosten²²

3.2.1 Markttransaktionskosten

Der Begriff des Marktes impliziert den Begriff des Tausches. Die Kosten, die entstehen setzen sich zusammen aus Spezifiken, die Verträgen, die für den Tausch notwendig werden, inhärent sind. Markttransaktionskosten²³ sind somit:

- → Such- und Informationskosten, Kosten die aus der Anbahnung von Verträgen entstehen.
- → Verhandlungs- und Entscheidungskosten, als Kosten, die durch den Abschluß von Verträgen entstehen.

²³ vgl. hierzu Richter; Furubotn (1996); S. 51f.

²² Kreikebaum (1998); S. 25

→ Überwachungs- und Durchsetzungskosten sind Kosten, die vertragliche Leistungen kontrollieren und überprüfen.

All diese Kosten entstehen aus so genannten Marktunsicherheiten. Hier spielen die Verhaltensannahmen der Akteure ebenso eine Rolle wie die marktüblichen Parameter: Preis, Qualität und Menge. Es muß von unvollständigen Informationen ausgegangen werden, die diese Unsicherheiten verstärken. Die Probleme des Marktversagens und der Marktmacht sollen durch die vertraglichen Regelungen, wenn sie nicht vermieden werden können, so doch eingedämmt werden.²⁴

3.2.2 Unternehmenstransaktionskosten

Die hier beschriebenen Kosten²⁵ dienen der beiderseitigen Durchsetzung der Arbeitsverträge, von Seiten der Unternehmer und der Beschäftigten. Sie lassen sich unterscheiden in fixe und variable Kosten. Fix sind die Kosten, die die Struktur der Institution betreffen, angefangen von der Verwaltung über das technologische Know-how bis hin zu Werbungskosten. Variable Unternehmenstransaktionskosten sind zum einen die klassischen Transaktionskosten der Güterübertragung über trennbare Schnittstellen, als auch Kosten, die sich aus der hierarchischen Struktur des Unternehmens und der Informationsasymmetrie ergeben.

→ Fixe Transaktionskosten sind Kosten, die für die Einrichtung, den Erhalt oder die Änderung der Organisation aufgewendet werden müssen.

_

²⁴ vgl. hierzu Heinrich (1994); allgemein: S. 36ff.; speziell zum Bereich Medien: S. 98ff.

²⁵ vgl. hierzu Richter; Furubotn (1996); S. 53f.

→ Variable Transaktionskosten sind die Betriebskosten der Organisation, die sich zusammensetzen aus Übertragungskosten, Informationskosten, Anweisungs-, Überwachungs-, Entscheidungskosten etc.

Unternehmenstransaktionskosten sind somit nicht die Kosten, die durch die Produktion eines Gutes entstehen, sondern die Betriebskosten, die zur Produktion an sich notwendig sind.

3.2.3 Politische Transaktionskosten

Unter diesem Begriff werden die Kosten zusammengefaßt, die Teil des institutionellen Rahmens sind, sowohl für Markt- als auch für Unternehmenstransaktionen. Ausgehend von einem marktwirtschaftlichen Wirtschaftsbegriff, werden die politischen Transaktionskosten²⁶ zur Bereitstellung dieser Ordnung in zwei verschiedene Teile gegliedert:

- → Kosten, die die politische Ordnung des Systems einrichten, erhalten, verändern, diese Kosten sind eher als fest anzusehen, da sie grundlegende Regelungen betreffen.
- → Kosten, die die Betriebskosten des Gemeinwesens darstellen. Hier geht es um laufende Kosten, die veränderbar sind und den jeweiligen Bedingungen und Anforderungen angepaßt werden.

Folglich verursacht ein politisches System genauso Kosten, wie marktliches und hierarchisches Wirtschaften, da auch hier von unvollkommenen Informationen ausgegangen werden muß.

-

²⁶ vgl. hierzu Richter; Furubotn (1996); S. 54f.

3.3 Der institutionelle Rahmen wirtschaftlichen Handelns

Der institutionelle Rahmen, in dem wirtschaftliches Handeln sich vollzieht, gestaltet sich aus Regeln und Normen. Eine Institution in diesem Sinne ist somit ein Regelwerk, "das sprichwörtliche Grinsen ohne Katze, die Spielregeln ohne die Spieler". Treten die "Spieler" hinzu, bekommt das "Grinsen den Leib oder das Gesicht einer Katze", wird innerhalb der Neuen Institutionenökonomik von Organisationen gesprochen. Beide verursachen Kosten, verbrauchen Ressourcen, die als Transaktionskosten bezeichnet werden. Diese können als Reibungskosten wirtschaftlichen Handelns verstanden werden. Unternehmen und Märkte, Organisationen in denen sich wirtschaftliches Handeln vollzieht, müssen aus diesem Grund genauso vertragliche Regelungen finden, wie der Rahmen, den die politische Ordnung zur Verfügung stellt, um alle die in Betracht kommenden Transaktionskosten zu verringern.

Begrenzte Rationalität und eine opportunistische Grundeinstellung sind die wesentlichsten Charakteristiken, die die Neue Institutionenökonomik hinsichtlich individueller Verhaltensannahmen trifft. Ein besonderes Gewicht erhält die Informationsverteilung, da grundsätzlich davon ausgegangen werden muß, daß diese asymmetrisch ist. Folglich bestimmen Individualfaktoren, die Verhaltensannahmen die getroffen werden, und Umweltfaktoren, welche sich zwangsläufig aus der Wahl der Organisationsform wirtschaftlichen Handelns und den Unsicherheiten, die damit ursächlich in Zusammenhang stehen, die Transaktionskosten. In der Abbildung 3 ist dieser Zusammenhang dargestellt. Sollen Netzwerke eine Alternative zu Markt und Hierarchie darstellen, müssen sie beide Kriterien positiv beeinflussen. Das heißt, Netzwerke als Organisationsform führen dann zu wirtschaftlichem Erfolg, wenn sie Einfluß auf das Verhalten der Akteure und auf die Faktoren, die von außen auf eine Organisation einwirken, nehmen, und wenn Informationsasymmetrien abgebaut werden. Die Kritik an der Transaktionskostentheorie, die eine reine Vertragstheorie darstellt, bei der Eigentumsrechte von eminenter Bedeutung sind,

²⁷ Richter; Furubotn (1996); S. 8

richtet sich an die Mißachtung der sozialen Beziehungen innerhalb der Theorie. Zwar werden individuelle Handlungsannahmen getroffen, doch werden interakteurale Verhältnisse auf Grund der eher technokratischen Ausrichtung auf die Vertragsmuster zu sehr vernachlässigt, so daß die Betrachtung von Organisationen nur aus Sicht der Transaktionskostentheorie sich als zu einfach erweist. Die individuellen Verhaltensannahmen können nur einen ersten Schritt in eine soziale Dimension darstellen. Sollen Organisationen jedoch hinsichtlich ihrer interorganisationalen Beziehungsgefüge untersucht werden, liegt der Schwerpunkt nicht nur auf einer ökonomischen Betrachtung von Effizienz und Effektivität, die sich aus einem optimalen Vertragsmuster ergibt. Die Einsparung von Transaktionskosten kann nur dann erfolgen, wenn über die transaktionstheoretischen Grundlagen hinaus auch das soziale System erkannt und somit auch beeinflußt wird. Wenn Netzwerke als Organisationsform zwischen Markt und Hierarchie in diesem Sinne eine Alternative darstellen, müssen sie folglich auch sozial determiniert werden. Erst danach kann die Eignung von Netzwerken für bestimmte Wirtschaftsbereiche, in diesem Fall für den Bereich Kultur- und Medienwirtschaft, untersucht werden.

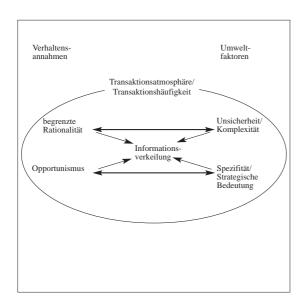


Abb. 2: Einflußgrößen auf die Transaktionskosten²⁸

²⁸ Picot, Dietl, Franck (1997); S. 66 (in Anlehnung an Williamson 1991)

4 Soziale Netzwerke

Netzwerke als Organisationsformen¹ wirtschaftlichen Handelns werden durch Akteure konstituiert. Unternehmen im Sinne von Organisationen, bieten sich an, die individuelle Ebene der Betrachtung, also die der interakteuralen Beziehungen zu erweitern, um eine Betrachtung der Makroebene,² die des Systems an sich. Mit dieser Erweiterung können Veränderungen seitens der sozialen Wirklichkeit, mitgedacht und für die Organisation fruchtbar umgesetzt werden. Letztlich geht es darum, ein Wissen der gesellschaftlichen Bedingungen in die ökonomischen Betrachtungen einzubeziehen, diese damit zu ergänzen und so einen interdisziplinären Handlungsspielraum zu eröffnen. Immer ausgehend von der Tatsache, daß es keine zwingende Notwendigkeit gibt, eine Trennung zwischen ökonomischem und sozialem Bereich vorzunehmen, kann wirtschaftliches Handeln auch als soziales Handeln betrachtet werden.³ Aus diesem Grund wird eine Einbeziehung der Betrachtung der Theorie der sozialen Systeme als notwendig erachtet. Für die Argumentation wird jedoch eine Einschränkung vorgenommen. Es soll vom Wirtschaftssystem als einem funktional differenzierten Teilsystem der Gesellschaft, neben anderen wie Politik und Wissenschaft beispielsweise, ausgegangen werden. Wird die ökonomische Betrachtung von Netzwerken um soziale Parameter erweitert, muß der Aspekt der Selbstorganisation als ein wesentliches Charakteristikum sozialer Systeme untersucht werden. Damit einher gehen Begriffsexplikationen, die aus dieser Perspektive für Netzwerke relevant sind: Komplexität, Beobachtung und Sinn.⁴

_

¹ Luhmann bezeichnet Organisationen an sich auch als "organisierte Sozialsysteme [...] die aus Entscheidungen bestehen und die Entscheidungen, aus denen sie bestehen, durch die Entscheidungen aus denen sie bestehen, selbst anfertigen." Luhmann (1992); S. 166

² vgl. hierzu Bode (2000)

³ vgl. hierzu Luhmann (1989b); "Alles wirtschaftliche Handeln ist soziales Handeln, damit ist alle Wirtschaft immer auch Vollzug von Gesellschaft." ebd. S. 8

⁴ Die hier vorgenommene Untersuchung kann allenfalls eine Skizze ausgewählter Möglichkeiten des umfangreichen und vor allem dichten Komplexes Systemtheorie in Verbindung mit einer Netzwerkbetrachtung sein; erweiterte und auf andere im ökonomischen Zusammenhang stehende Themen referierende Untersuchungen nimmt beispielsweise Baecker vor. Siehe u.a. Baecker (1994); Baecker (1998)

4.1 Systemtheoretische Grundlagen zur Analyse von Netzwerken⁵

Netzwerke als Organisationen sind Kommunikationssysteme. Das wirft die Frage nach dem Kommunikationszusammenhang beziehungsweise nach dem Medium, das Kommunikation ermöglicht, auf. Das Kommunikationsmedium, welches Handeln im Wirtschaftssystem bestimmt und zurechnet, ist Geld, als symbolisch generalisiertes Kommunikationsmedium. Die Verfügbarkeit, aber auch die Nichtverfügbarkeit von Geld und die daraus folgenden Anschlußhandlungen ermöglichen Wirtschaft. "Es handelt sich nicht nur um Zahlungen, sondern auch um Nichtzahlungen." Folglich geht es immer um Zahlungen; sie sind die spezifischen Elemente des Wirtschaftssystems.

Okonomische Netzwerke sind Sinnsysteme insofern ihr operierendes Element Kommunikation ist. Es werden Erwartungen gekoppelt und dadurch ein gemeinsames Aktualisieren von Sinn ermöglicht. Der Sinn selber bildet kein ein eigenes System, vielmehr ist er das Medium sowohl der psychischen als auch der sozialen Systeme. In einer Art Co-Evolution, in der beide entstanden sind, "eine Systemart ist notwendige Umwelt der jeweils anderen",⁷ hat sich Sinn als Errungenschaft und Notwendigkeit für Komplexität und Selbstreferenz in Systemen gebildet. "Das Phänomen Sinn erscheint in der Form eines Überschusses von Verweisungen auf weitere Möglichkeiten des Erlebens und Handelns." Das heißt, Sinn impliziert immer auch Selektion und eröffnet dadurch weitere Handlungsmöglichkeiten durch Anschlußfähigkeit. Nur so kann letztlich Handeln und folglich auch wirtschaftliches Handeln vollzogen werden. Sinn kennzeichnet

⁵ Im weiteren wird, so nicht anders angemerkt, die Argumentation im Wesentlichen auf die Systemtheorie Luhmanns bezogen werden.

⁶ Luhmann (1989b); S. 53. Luhmann bezeichnet die Zahlung als "unit act" der Wirtschaft, in ihm grenzt sich das Wirtschaftssystem als zugleich offen und geschlossen von anderen Teilsystemen ab. Geschlossenes System heißt, die Elemente des Systems bezieht es aus sich selbst, nicht aus seiner Umwelt; offen ist es in seiner Selbstreproduktion als Differenz zu seiner Umwelt. Im Fall des Wirtschaftssystems heißt das: geschlossen ist das System, weil Zahlung – Nichtzahlung nur innerhalb vollzogen werden kann, offen ist es dadurch, weil es Gründe für beides gibt, diese werden als Bedürfnisse bezeichnet. vgl. ebd. S. 48ff.

⁷ Luhmann (1999); S. 92

⁸ Luhmann (1999); S. 93

Differenzierungen ohne selber jedoch differenziert werden zu können, es gibt keinen Nichtsinn. Sinn kann nicht beobachtet werden, er ist Einheit von Differenzierungen und immer selbstreferentiell gebildet. Regeln können als sinnkonstituierend gesehen werden, sie implizieren Erwartungen. Werden diese durchkreuzt oder nicht erfüllt, führt das zu Information. Daraus folgt: Sinn heißt alles kann so oder immer auch anders sein. Ein vollkommen redundantes Ereignis hat keinen Informationsgehalt mehr. Die Information selber gibt Auskunft darüber, daß überhaupt und wie viele Binärentscheidungen getroffen worden sind, sie zeigt den Selektionsgehalt.

Mit dem Begriff Netzwerk lassen sich empirisch kaum Eingrenzungen vornehmen, im weitesten Sinne ist somit fast alles als Netzwerk zu bezeichnen. "Schließlich ist ein Netzwerk zunächst nichts anderes als ein methodisches Konstrukt des Forschers oder der Forscherin, der bzw. die erstens darüber entscheidet, welcher Untersuchungsgegenstand als Netzwerk erfaßt werden soll, und zweitens, wie dieser von seiner Umwelt abgegrenzt werden soll."9 Werden Netzwerke als soziale Systeme betrachtet, wird ein Standpunkt eingenommen, der davon ausgeht, "daß es Systeme gibt."¹⁰ Diese sind real, als Objekte, existent und nicht nur geistig konstruiert. "Der Systembegriff steht [...] immer für einen realen Sachverhalt." Systemdenken impliziert die Annahme, daß es eine Ordnung gibt, daß Zusammenhänge hergestellt werden können. Der Ausgangspunkt, von dem dies möglich wird, ist die Differenz per se. Eine Leitdifferenz, neben anderen, oder auch eine Unterscheidung, die getroffen wird, ist die von System und Umwelt. Diese Differenz muß sowohl intern, aus dem System heraus, als auch extern, aus der Umwelt heraus, auf die Differenz selbst Bezug nehmend, beobachtet werden. Die Beobachtung selber kann somit in verschiedenen Ebenen stattfinden. Der Beobachter erster Ordnung sieht vom System aus, er kann keine Unterscheidung treffen. Ein auf einer zweiten Ebene beobachtender Beobachter trifft

⁹ Sydow (1995b); S. 75

¹⁰ Luhmann (1999); S. 30

¹¹ ebd. S. 599

Unterscheidungen. Er sieht den Beobachter erster Ordnung beziehungsweise sieht er, was dieser sieht und auch nicht sieht. Diese Beobachtungsperspektiven könnten fortgeführt werden, es entsteht eine Zirkularität des Beobachtens, die ein Letztbeobachten unmöglich macht. Es werden die Grenzen zwischen dem System, seiner Umwelt mit den dazugehörigen Systemen und deren Umwelten gezogen und beobachtet, wobei Umwelt all das bezeichnet, was außerhalb des Systems stattfindet. "Alles, was vorkommt, ist immer zugleich zugehörig zu einem System (oder zu mehreren Systemen) und zugehörig zur Umwelt anderer Systeme." 12 Umwelt und System konstituieren sich gegenseitig. Damit ist keine eindeutige Lokalisierung der Zugehörigkeit möglich und gleichzeitig ziehen Veränderungen und Erhöhungen von Komplexität auf Seiten eines Systems Veränderungen auf die Umwelten anderer Systeme nach sich. Die Komplexität wird erhöht durch die Entstehung von Binnensystemen und es ist davon auszugehen, "daß die Umwelt immer sehr viel komplexer ist als das System selbst." ¹³ Es gilt, je differenzierter ein System, um so höher die Komplexität, und Komplexität ist dann vorhanden, wenn nicht alle Beziehungen innerhalb des Systems relativiert werden können. Mit der Frage nach nur einer bestimmten Relation ist schon Selektion verbunden, und diese wiederum macht Komplexität zugänglich und reduziert sie zugleich. Selektion meint also Auswahl aus anderen Möglichkeiten, die verfügbar gewesen wären. Diese zur Verfügung stehenden Möglichkeiten werden mit Kontingenz bezeichnet. Vor diesem Horizont ist es notwendig, Selektionen vorzunehmen, um die Differenz von System und Umwelt treffen zu können.

4.2 Selbstorganisation in sozialen Systemen

Im Unterschied zu den sozialen Systemen, die sich über doppelte Kontingenz aus psychischen Systemen konstituieren, kommt der Sinn in ersteren als Kommunikation in

¹² ebd. S. 243

¹³ Luhmann (1999); S. 249

letzteren jedoch als Bewußtsein vor. Die Abgrenzung von psychischen und sozialen Systemen erfolgt über Ereignisse, diese wiederum überschneiden sich und die Grenzen gehen ineinander über. Die Ereignisse selber sind nur punktuell und erst in ihrer Verkettung wird Kontinuität hergestellt. Die entstandenen Systemketten sind wiederum systembildend. Es kann jedoch nicht davon ausgegangen werden, daß Systeme ineinander aufgehen, lediglich die Grenzlokalisierung unterliegt einer Überschneidung, in dem Ereignisse sowohl für das eine als auch für das andere System Relevanz haben. In ihrer Verknüpfung erst können Ereignisse verkettet werden, durch die Handlung möglich wird. Die Rekursivität, die über die Verkettung von Ereignissen erfolgt, die durch Beobachtung möglich wird und durch die Komplexität reduziert wird, macht die Selbstorganisation in sozialen Systemen aus.

Die Abgrenzung zwischen dem systemtheoretischen Begriff des sozialen Systems zu dem des ökonomischen besteht in der Wahl oder besser der Definition der systembildenden Teile. Elemente sind in ersteren Ereignisse, die über Verkettung Kontinuität herstellen und somit systembildend wirken. Bei der ökonomischen Betrachtung stehen die Akteure des Systems als physische Ressource im Blickfeld. Zwischen den Akteuren herrschende soziale Beziehungen sind die systembildenden Faktoren. Die Akteure können als "Personen, Gruppen, aber auch Organisationskollektive, Gemeinschaften oder Beziehungen" auftreten. In jedem Fall müssen diese jedoch auch doppelt kontingent handeln, damit Anschlußmöglichkeiten gegeben sind. Die Akteure, diejenigen also, die das System konstituieren, müssen nicht zwingend alle miteinander vernetzt sein, einzelne können jedoch "durch multiple Beziehungen miteinander verbunden sein." ¹⁵

Die beiden Antipoden wirtschaftlichen Handelns: Markt und Unternehmen, so wie sie in der ökonomischen Theorie gesehen werden, finden auch im sozial definierten Wirtschaftssystem Beachtung. Der Markt dient dem Wirtschaftssystem als interne Umwelt

¹⁴ Sydow (1995b); Sydow verweist darauf, daß mit dieser Betrachtung nur das Individuum als Netzwerk aus der Definition herausfällt. ebd. S. 78.

¹⁵ Sydow (1995b); S. 75

"der partizipierenden Systeme [...] die *für jedes eine andere*, zugleich aber auch *für alle dieselbe* ist." Der Markt kann somit nicht als System gesehen werden beziehungsweise "Markt wird mithin das *Wirtschaftssystem selbst*". Dadurch wird Beobachtung des Marktes durch den Markt möglich, eine Beobachtung mindestens zweiter Ordnung. Über reine Zustandsbeschreibungen hinaus ist Selbstbeobachtung des Wirtschaftssystems als "ein sich selbst beobachtendes System" gegeben. Unternehmen können als komplexe Systeme betrachtet werden. Der hier verwendete Begriff der sozialen Netzwerke bezieht sich auf das Beziehungsgefüge zwischen Akteuren, die ein Netzwerk aus Unternehmen konstituieren. Diese können als Personen, Gruppe, Kollektiv, Gemeinschaft oder Gesellschaft auftreten. Soziale Netzwerke müssen in ihren Grenzen gesehen werden, sie sind als formelles (theoretisches, gedankliches) Konstrukt in eine formale (analytische, empirisch überprüfbare) Welt zu überführen. Wird ein zirkulärer Schluß gezogen, sind Netzwerke soziale Systeme, "die sich vor allem durch die Qualität der Beziehungen zwischen Organisationen auszeichnen und deren Systemverhalten wesentlich von der Qualität des Beziehungszusammenhangs abhängt."

"Die Auffassung eines strategischen Netzwerkes als ein sich (auch) selbstorganisierendes System impliziert die einem solchen System zuzuschreibende hohe Komplexitätsverarbeitungskapazität."²²

¹⁶ Luhmann (1989b); S. 94

¹⁷ ebd. S. 94

¹⁸ ebd. (1989b); S. 95

¹⁹ Siehe Bolz (1999); S.50ff.

²⁰ vgl. hierzu Sydow (1995b); Sydow verweist darauf, daß mit dem auf den Akteur bezogenen Ausgangspunkt, "Beziehungen zwischen Unternehmen nicht von vornherein auf ökonomische Austauschbeziehungen oder Transaktionen verkürzt" werden. ebd. S. 78.

²¹ Sydow; Windeler (2000); S. 4

²² Sydow (1995b); S.248 f.

4.3 Soziale Netzwerke als Organisationsform wirtschaftlichen Handelns

Wirtschaften im postfordistischen Zeitalter meint nicht nur die Produktion an sich. Vielmehr werden Spielregeln wichtig, die zwischen den Produzenten Geltung haben. Der Begriff Konkurrenz könnte neu definiert werden, wird davon ausgegangen, daß einzelne Bereiche rivalisierender Unternehmen für einen bestimmten Zeitraum zielgerichtet zusammenarbeiten. Besonders im Bereich Forschung und Entwicklung ist es vielfach kaum noch möglich, als Einzelner Erfolg zu haben. Global Player, die Giganten im weltweiten Wettbewerb, haben längst aufgehört, ihre Wertschöpfungskette hoch integriert im Unternehmen anzusiedeln. Kooperationen der verschiedensten Formen übernehmen die Aufgaben, die noch bis vor kurzem im Mutterunternehmen erledigt wurden. Inter- und Intraorganisationskultur sind als Ressource entdeckt. Besonders aber für kleine und mittelständische Unternehmen eröffnen sich Möglichkeiten über Kooperationen von wirtschaftlichen Konjunkturen zu partizipieren. Das Motto des veränderten Wirtschaftsverhaltens und der daraus resultierenden neuen Organisationsstrukturen könnte lauten:

Große agieren wie Kleine und Kleine haben die Möglichkeiten der Großen!

Netzwerke als Organisationsform stellen ein zwischen- oder überbetriebliches Konstrukt neuer Arbeitsteilung dar. Bei zwischenbetrieblichen oder auch internen Netzwerken kooperieren Partner einer Wertschöpfungskette. Bei externen Netzwerken wird die Zusammenarbeit auf Partner ausgeweitet, die am Markt in einem Konkurrenzverhältnis stehen können. Soziale Netze sind jedoch nicht zwangsläufig dem nur unternehmerischen Bereich zuzuordnen, vielmehr lassen sie sich ("in) Märkten und Hierarchien beobachten; sie können hierarchisch oder marktförmig sein."²³ Somit gibt es eine außerordentlich große Bandbreite der Betrachtung von Netzen, da sie keinem der beiden Pole wirtschaftlichen Handelns zugedacht werden können, "sind Netzwerke doch letztlich Ausdruck einer Organisation von Märkten durch Unternehmungen."²⁴ Andererseits verdeutlicht dies auch

24

²³ Enders (1995); S.142

²⁴ Sydow (1995b); S. 7

ihre Interimsstellung im Wirtschaftsverkehr. Dadurch erwecken Netze den Anschein größerer Flexibilität, die sich turbulenten Märkten anpassen können und gleichzeitig veränderte unternehmensinterne Strukturen entwickeln können. Dies bezieht sich vor allem auf eine Betrachtung vom Standpunkt des klassischen Netzbegriffes, der davon ausgeht, daß es einzelne miteinander vernetzte Strategien des Handelns gibt, die dann das Netzwerk konstituieren. Es geht hierbei also zunächst um interne Netzstrukturen, die eine Grenzziehung zu der Netzwerkumwelt als konstitutiv voraussetzen. Ein erweiterter Netzbegriff bezieht die Umwelt als konstituierendes Element für Netzwerke mit ein. Gleichzeitig jedoch werden die Grenzen als lose oder locker betrachtet, so daß nicht allein dieser Aspekt das Wesen des Netzwerkes bestimmt.²⁵

4.4 Formale Handlungskoordinaten in sozialen Netzen

Die Betrachtung von Netzwerken als soziale Gebilde, verlangt nach Koordinationsmechanismen, die zur Erklärung des Phänomens an sich als auch zu Fragen der Steuerung herangezogen werden können. Ausgehend davon, daß im Sinne der Systemtheorie Netzwerke als Akteure auf der einen Seite und die das Netzwerk konstituierenden Akteure auf der anderen Seite, von Kommunikation partizipieren, erscheint es sinnvoll, die Interaktionsbeziehungen der Akteure auf die Koordination ihres Handelns hin zu untersuchen. Es wird jetzt bereits die Makroebene System wieder verlassen, zu Gunsten der Betrachtung von Handlungsmerkmalen. Die hier gewählten Handlungskoordinaten in Organisationen sind Vertrauen, Macht und Information. Üblicherweise wird dabei Vertrauen, ²⁶ von gering bis groß, eher der kulturellen Dimension zugeordnet. Macht wird dagegen den strukturellen Dimensionen, in einer Bandbreite von weit verteilt bis hoch

²⁵ Zur Bedeutung von Netzwerkgrenzen in Unternehmungsnetzwerken siehe 5.1.1

²⁶ siehe hierzu Bachmann (2000); "An das von Luhmann vertretene Konzept symbolisch generalisierter Kommunikationsmedien anknüpfend, könnte man Vertrauen als ein Medium sozialen Handelns begreifen [...] als ein vereinfachter Code zur schnellen und sicheren Kommunikation zwischen sozialen Akteuren." ebd. S. 110

konzentriert, zugerechnet.²⁷ Die Einbeziehung des Informationsaspekts erscheint insbesondere aus Sicht der Theorie der Transaktionskosten sinnvoll, da Information als das Medium der Transaktionskosten gesehen wird, die Informationsbeschaffung als Hauptverursacher derselben gilt. Der Besitz von Information beeinflußt damit wesentlich die Handlungsschemata der Akteure. Die Information ist selber kein Handlungsmuster wie Vertrauen und Macht, sie steht jedoch im direkten Zusammenhang mit beiden. Systemtheoretisch sind Informationen immer Eigenleistungen des Systems, die einen Neuheitsgrad haben müssen, um als Information auch informativ zu sein. Sie sind an Differenzen gebunden, in dem sie Unterscheidungen unterscheiden. Im folgenden wird zu beschreiben sein, welche Einfluß die drei Faktoren auf sozial determinierte Netzwerke haben.

4.4.1 Vertrauen

Bei einer Betrachtung von Netzwerken unter Berücksichtigung der Verhaltensannahmen aus transaktionstheoretischer Sicht ist der Vertrauensaspekt eminent wichtig, geht es darum, ein stabiles und kosteneffizientes Organisationsmodell zu beschreiben. "Die Verringerung von *Transaktionskosten* durch Vertrauen ist grundsätzlich unbestritten."²⁸ Vor allem opportunistische Handlungsschemata der Akteure implizieren Mißtrauen,²⁹ da ihr Verfolgen von Eigeninteressen in jedem Fall Schaden für das Netzwerk verursachen kann. Werden Netzwerke als Systeme betrachtet, die durch Akteure konstituiert werden, muß folglich auch Vertrauen in Systemen herrschen, damit zwischen Systemen und Umwelten Organisationsstrukturen funktional werden können. Das heißt sowohl intra- als auch interorganisational ist Vertrauen ein wesentlicher Faktor, geht es um ein transaktionskostenspezifisches effektives Handeln.

²⁷ vgl. Sydow (1995b); S. 85

²⁸ Krystek; Redel; Reppegather (1997); S.371

²⁹ vgl. hierzu insbesonderer Luhmann (1989a); Es wird ausdrücklich darauf hingewiesen, daß Mißtrauen "nicht nur das Gegenteil von Vertrauen, sondern als solches zugleich ein funktionales Äquivalent für Vertrauen" ist. ebd. S. 78ff.

Der Begriff des Vertrauens ist auf einer mentalen immateriellen Ebene angesiedelt, es geht um den "Glauben an die Zuverlässigkeit, Integrität, Ehrlichkeit und Gerechtigkeit der in Betracht kommenden Person(en)". 30 Es zeigt sich, daß Vertrauen in einem zeitlichen Kontext angesiedelt ist, "als Problem der riskanten Vorleistung."³¹ Gegenwärtiges Vertrauen, "wenn man die Gegenwart nach Art eines am Zeitpunkt haftenden Ereignisses als bloßen Moment versteht, als den Augenblick, in dem ein Ereignis sich ereignet", ³² wäre immer schon als historisch einzustufen, da es mit dem Erleben schon wieder vergänglich ist. Vertrauen hat jedoch einen eminenten Gegenwartsbezug, da die Zukunft als ungewiß und die Vergangenheit als ebenso unsicher hinsichtlich neu zu bestimmender Ereignisse ist. Vertrauen stellt jedoch oftmals auch eine Art Vorschuß in zukünftiges Handeln dar, deshalb muß Vertrauen auf die Gegenwart zurückgestuft werden, um für die Zukunft überhaupt Möglichkeiten zur Verfügung zu stellen. Da die Zukunft jedoch weit komplexer ist, als die Gegenwärtigkeit verarbeiten und in Vergangenheit überführen kann, muß zukünftige Komplexität in der Gegenwart reduziert werden. "Wo es Vertrauen gibt, gibt es mehr Möglichkeiten des Erlebens und Handelns, steigt die Komplexität des sozialen Systems, also die Zahl der Möglichkeiten, die es mit seiner Struktur vereinbaren kann, weil im Vertrauen eine wirksamere Form der Reduktion von Komplexität zur Verfügung steht." 33 Damit soziales Handeln überhaupt möglich sein kann, müssen Institutionen geschaffen werden, die Vertrauen in Vertrauen absichern. Hierfür gibt es unter anderem die Institutionen³⁴ des Rechts und innerhalb der Wirtschaft beispielsweise das Wirtschaftsverbändewesen. Deren Strukturen können als Ordnungsmechanismen vertrauensbildend wirken und dem Handeln in der sozialen Wirklichkeit Orientie-

³⁰ Krystek; Redel; Reppegather (1997); S. 367. Es soll an dieser Stelle noch einmal darauf verwiesen werden, daß hier Personen für einen erweiterten Begriff stehen, also auch für Organisationen etc.

³¹ Luhmann (1989a); Luhmann führt neben dem Zeitbegriff an, daß die Ereignisbeherrschung genauso evident ist und von Vertrauen unterschieden werden muß. ebd. S. 23

³² ebd. S. 12

³³ ebd. S. 7f

³⁴ Weitere Institutionen sind beispielsweise Markennamen, Images, Standards.

rungshilfen geben.³⁵ Vertrauen ist unter diesen Aspekten nicht nur als Nutzenmaximierungsstrategie zu betrachten, da davon ausgegangen werden müßte, daß die Akteure nur ihren Eigeninteressen dienlich handeln. Akteure nutzen und entwickeln Vertrauen "auf der Basis gemeinsamer Annahmen und Erwartungen. Auf diese Weise wird […] 'Kom-

plexität reduziert' und dadurch soziale Interaktion ermöglicht."³⁶

Vertrauen kann aber auch negativ konotiert sein, da ihm Fragilität inhärent ist. Das heißt, gebrochenes Vertrauen kann langfristig angelegte Strukturen empfindlich stören bzw. unwiederbringlich zerstören. Soziales Handeln, das sich stark auf Vertrauen gründet, ist somit in bestimmten Situationen und unter bestimmten Bedingungen fast unmöglich geworden.

Vertrauensbildende Maßnahmen erscheinen sinnvoll bei der Initiierung von Netzwerken, da "Vertrauen ein konstitutiv wichtiges Merkmal von Netzwerkstrukturen ist, auch wenn damit noch nicht gesagt ist, daß das Vertrauen unter den Netzwerkpartnern immer und unter allen Umständen sehr stabil sein muß."³⁷

4.4.2 Macht

In engem Zusammenhang zu dem Aspekt des Vertrauens steht die Frage nach den Strukturen der Macht. "Vertrauen und Macht sind also in funktionaler Hinsicht ganz ähnliche Mechanismen zur Reduktion von Komplexität in sozialen Handlungssituationen."³⁸ Zukünftige Handlungsmöglichkeiten werden somit in ihrer Anzahl eingeschränkt. Macht meint zum einen administrativ – politische Macht als auch Macht auf Märkten (Markt-

³⁷ Bachmann (2000); S. 112

³⁵ vgl. hierzu Bachmann; Lane (1999); S. 79-110

³⁶ ebd. S. 84

³⁸ Bachmann; Lane (1999); S. 85

macht) und Hierarchien (Entscheidungs-, Kompetenzmacht) Innerhalb der neueren Systemtheorie wird Macht neben Geld, Liebe und Wahrheit als symbolisch generalisiertes Kommunikationsmedium gesehen. Sie alle stellen, wie die Umgangssprache auch, ein Hilfsmittel dar, das "die intersubjektive Übertragbarkeit von Selektionsleistungen über mehr oder weniger lange Ketten"³⁹ sichern soll.

Macht aus intraorganisationaler Perspektive geht einher mit Konfliktlösungen in Unternehmungen, die als "funktionelle Sozialsysteme unter anderem der Befriedigung ökonomischer und sozialer Bedürfnisse durch individuelle und vor allem teambasierter Interaktionen" dienen. Konflikte werden in diesem Zusammenhang per se nicht negativ definiert. Sie besitzen ein positives Potential, das nutzbar gemacht werden sollte. Ebenso gilt es, Konflikte nicht zu unterdrücken oder zu leugnen, da sich in der Auseinandersetzung "die Chance zur Erzielung technischen, ökonomischen oder sozialen Fortschritts" ergibt. Ähnlich verhält es sich bei interorganisationalen Machtbeziehungen, wobei die Machtstrukturen hier nicht immer so deutlich zum Vorschein kommen und insofern Konfliktlösungen meist schwieriger verhandelbar sind.

Anschlußfähige Handlungsmöglichkeiten bei Machtverlust scheinen weniger kompliziert, als dies bei dem Verlust von Vertrauen der Fall ist. Es wird jedoch vorausgesetzt, daß es ein soziales Beziehungsmuster gibt, in dem die Unterlegenen Mächtigen gegenüberstehen, folglich die Machtverteilung angenommen wird. Akteure müssen sich für eine von beiden Seiten entscheiden, genauso wie die Entscheidung zu Gunsten von Macht oder Vertrauen getroffen werden muß. Letztlich ist in der Praxis diese Trennschärfe so nicht vorzufinden, da "man beide Mechanismen kombinieren kann, und häufig sogar muß, um eine effektive Koordination von Erwartungen und Handlungen sicherzustellen. Sowohl

³⁹ Luhmann (1989a); S. 51

⁴⁰ Krystek; Redel; Reppegather (1997); S. 142

⁴¹ ebd. S. 146

Vertrauen als auch Macht ist in der Regel nur begrenzt denk- und nutzbar."⁴² Und

ebenso wie Vertrauen ist auch Macht auf institutionalisierte Strukturen angewiesen,

ohne daß dabei Generalisierungen vorgenommen werden können.

Macht in Netzwerken hängt eng mit der Verteilung von Ressourcen, finanzieller, techni-

scher und immaterieller Art, wie Information, sozialer und kultureller Beziehungen, in-

nerhalb der Organisation zusammen. Konflikte, die sich aus der Knappheit von Ressour-

cen ergeben, sind folglich immer auch Machtkonflikte. Dabei werden persönliche Interes-

sen mit denen des Netzwerkes vermischt, um die Macht einzelner Akteure auszuweiten.

Die hieraus resultierenden Reibungen führen zu Kosten, die den Anpassungskosten im

Rahmen der Theorie der Transaktionskosten zuzurechnen sind. 43

4.4.3 Information

Im Rahmen der Theorie der Transaktionskosten wird von einem Ungleichgewicht der

Informationsverteilung ausgegangen. Begründet wird diese Annahme mit dem Problem,

daß nicht alle gleich informiert sein können, da Informationen wissentlich oder unwis-

sentlich zurückgehalten werden, der Informationsgrad nicht für jeden den gleichen Stel-

lenwert besitzt und der Information eine gewisse Historizität inhärent ist, die ihren Wert

wesentlich beeinflußt.

Informationen werden als strategischer Einflußfaktor in sozialen Netzen gesehen und

können aus diesem Grund einen erheblichen Einfluß geltend machen. Es müssen jedoch

verschiedene Informationsverteilungen unterschieden werden, die Auswirkungen auf die

-

42 Bachmann; Lane (1999); S. 87

⁴³ vgl. hierzu Krystek, Redel; Reppegather (1997); S.295ff

Transaktionskosten nehmen. Hierbei handelt es sich um asymmetrische und symmetrische Informationsgewichtungen. ⁴⁴

Asymmetrische Informationen können dann gegeben sein, wenn im Vorfeld einer Transaktion ein Akteur über mehr Informationen verfügt als ein anderer und diese auch nicht Preis gibt. In diesem Fall wird von adverser Selektion gesprochen. Ein anderer Fall asymmetrischer Informationsverteilung wird mit moralischem Risiko beschrieben. Dies kann dann gegeben sein, wenn im Verlauf einer Beziehung mit einem ursprünglich beiderseitigem gleichen Informatiosgrad sich ein Informationsdefizit bei einem Akteur einstellt, das von dem anderen Akteur bewußt nicht behoben wird. Aus beiden Situationen, adverser Selektion und moralischem Risiko, kann wissentlich ein Vorteil eines Akteurs gezogen werden, der zu Lasten des anderen Akteurs geht.

Von symmetrischer Informationsverteilung wird dann gesprochen, wenn die Information gleich verteilt ist, jedoch die Verhaltensannahme getroffen wird, daß Akteure sich verschärft und willentlich opportunistisch verhalten. Es kommt dann zu ähnlichen Problemen wie bei asymmetrischer Informationsverteilung. Es werden auch hier zwei Arten von Problemen unterschieden, die dann entstehen, wenn der in Interaktionen vorhandene und im Vorfeld nicht ausgeschlossene Handlungsspielraum von einem Akteur ausgenutzt wird. Einerseits wird von Holdup ausgegangen, dann wenn ein Akteur Investitionen zu Gunsten einer Beziehung tätigt, die von dem anderen Akteur zur Verstärkung des Abhängigkeitsverhältnisses ausgenutzt wird. Andererseits kann von Wortbruch gesprochen werden, wenn ein Akteur eine Handlung ankündigt, diese jedoch überhaupt nicht oder nur adaptiert einhält.

Informationen, die selber auch als Ware gehandelt werden können, werden im Rahmen der Neuen Institutionenökonomik als wesentliche Kostenfaktoren gesehen. Sie bilden den Kern der Transaktionskosten für jede Art wirtschaftlichen Handelns, ob auf dem Markt oder im Unternehmen. Insbesondere in Kooperationen haben Informationen und

_

⁴⁴ vgl. hierzu insbesondere Jost (2000); S. 45ff.

die damit verbundenen Kosten einen elaborierten Wert. Bei jeder Entscheidungsstufe muß aus diesem Grund genau überprüft werden, wer welchen Grad an Informationen hat, wie Informationen im Verlauf der Zusammenarbeit beschafft und weitergegeben werden. Gleiches gilt für die Bereitschaft der Akteure, Investitionen in Informationen zu leisten.

Der Information in Netzwerken ist somit besondere Beachtung zu widmen. Der Informationsgrad und die Informationsbereitschaft in Netzwerken können als wesentliche Erfolgs- bzw. Risikofaktoren gesehen werden. Hier Absicherungen zu treffen, erscheint als eine der vordringlichsten Aufgaben, bei der organisationalen Entscheidung zu Gunsten einer Netzwerkstrategie.

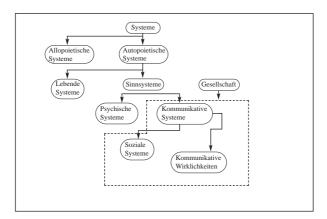


Abb. 4: Systeme und kommunikative Wirklichkeiten⁴⁵

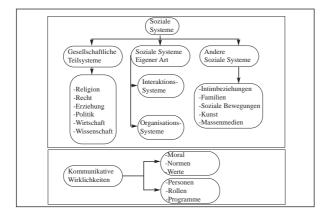


Abb. 5: Soziale Systeme und kommunikative Wirklichkeiten⁴⁶

4.5 Zusammenfassung

Die in diesem Kapitel vorgenommene Untersuchung der Betrachtung von Netzwerken ist zwei Linien gefolgt. Einerseits sind Netzwerke als selbstorganisierende Systeme erklärt und in den Abbildungen 4 und 5 dargestellt worden. Andererseits wurden die organisationalen Handlungsmuster aufgezeigt, die wesentlichen Einfluß auf die einzelnen Akteure des Netzwerks und auf das Netzwerk als Ganzes haben. Es soll jetzt in einem dritten und abschließenden Schritt versucht werden, die beiden Stränge zusammenzuführen, unter gleichzeitiger Hinzunahme der ökonomischen Überlegungen des vorhergehenden Kapitels. Damit wird ein Mittelweg eingeschlagen, der zum einen die eingeschlagene Strategie begründet, gleichzeitig aber auch die Möglichkeiten einer Mesoebene, einer Betrachtung zwischen Ökonomie und sozialem System, eröffnet. Das erscheint im Vorfeld einer Auseinandersetzung mit Netzwerken als Organisationsform sinnvoll, da diese als soziale Kooperationen mehr als nur ökonomisch determiniert sind.

Netzwerke aus Sicht der Transaktionskostentheorie müssen die Kriterien Effizienz und Effektivität erfüllen, das heißt, einen individuellen Nutzen erbringen. Im Sinne der Systemtheorie sollen diese Netzwerke Kommunikation reproduzieren, um über die Selektion von Kommunikation Informationen zu liefern. Dadurch werden soziale Systeme zu Sinnsystemen. Kommunikation als systemkonstituierend ist nicht physisch determiniert, ein für die Sicht der Transaktionskostentheorie schwieriges Parameter, wird doch von einer physischen, das Individuum betreffenden Sichtweise ausgegangen. Das Interessante an einer Kopplung dieser beiden Theorien, so erscheint es, ist die Möglichkeit, Netzwerke als selbstorganisierende und somit komplexe Sozialsysteme darstellen zu können, die den ökonomischen Kriterien von Effizienz und Effektivität

⁴⁵ Krause (1999); S. 20

⁴⁶ ebd. S. 27

⁴⁷ vgl. hierzu Bode (2000); S. 199-207

entsprechen. Eine Kenntnis der sozialen Strukturen ermöglicht eine Einflußnahme auf gegebene Transaktionskosten. ⁴⁸

Ein Konsens der Betrachtung aus diesen zwei Perspektiven ist sicherlich in der Übereinstimmung hinsichtlich des Elementes Geld zu sehen. So ist es auch nachvollziehbar, dieses als Kommunikationsmedium des Wirtschaftens anzuerkennen, zum Beispiel dann, wenn die Börse als Abbild des Wirtschaftssystems betrachtet wird. Sie soll stark vereinfacht und schematisiert, Beispiel für die Umwelt des Wirtschaftens, also System selber sein. Sie ist somit Umwelt von Organisationen und bestimmt im weitesten Sinne alles wirtschaftliche Handeln, durch Kursfestsetzung zum Beispiel. Gleichzeitig ist sie aber auch einer eigenen Umwelt ausgesetzt, die unter anderem über administrative Entscheidungen Einfluß nehmen kann. An der Börse wird ein Geldverkehr vollzogen, der immaterielle Kommunikation darstellt, die sich trotzdem über Akteure vollzieht. Immateriell insofern, daß es keine Geldübergabe an sich gibt, es gibt keinen physischen Austausch. Die individuellen Handlungsannahmen, Vertrauen, Macht und der Grad an Information beeinflussen Transaktionen wesentlich. Zahlung und Nichtzahlung und daraus folgend Besitz oder Nichtbesitz sind an Informationen gebunden, in denen Vertrauen und Macht von eminenter Bedeutung sind. Gleichzeitig werden hierüber Ereignisketten in Gang gesetzt, die neue Handlungen ermöglichen. Somit ist sie als geschlossenes System doch tendenziell offen. 49 Das heißt, Entscheidungen, die Handlungen der Börsianer betreffen, können nur in ihr und durch sie getroffen werden, verkaufen und kaufen ist nur auf diesem "Parkett" möglich. Sie ist aber auch offen, indem sie auf Umweltereignisse über Redundanz oder Varietät⁵⁰ reagiert.

⁴⁸ Ohne das Transaktionskostenminderung und Rationalität in sozialen Systemen als Identisches gesehen werden, wird jedoch davon ausgegangen, daß beide Faktoren letztlich erklärtes Ziel wirtschaftlichen Handelns sind. Inwieweit es möglich ist, unabhängig von dem Kriterium der Rationalität organisationale Strukturen zu klären, beschreibt Luhmann (1992); S. 165-186

⁴⁹ vgl. zu offenen und geschlossenen Systemen Luhmann (1989b); S. 49

⁵⁰ Luhmann (1992); Redundanz bezeichnet hier die Einschränkung der Entscheidungszusammenhänge, Varietät die Verschiedenartigkeit von Entscheidungen. ebd. S. 174

Insbesondere die Betrachtung von Netzwerken als Organisationen, die Kommunikationssysteme darstellen, erfordert die Kenntnis und Akzeptanz der systemtheoretischen Grundlagen⁵¹: Wesentlich ist dabei der Aspekt der Beobachtung, um Störungen aufnehmen und verarbeiten zu können und gleichzeitig dagegen zu stören. Das dient letztlich der Sinnverarbeitung in sozialen Systemen. Es ist notwendig, die System-Umwelt-Differenz zu kennen und zu beobachten. Daraus ergeben sich dann vier verschiedene Perspektiven der Beobachtung, die alle eine Bedeutung haben, wobei die Aufzählung hier keine Hierarchisierung darstellen soll. Erstens gibt es die Perspektive der Akteure als Individuen, die das System aus ökonomischer Sicht determinieren, systemtheoretisch wird von "partizipierenden Bewusstseine"⁵² gesprochen. Als zweites gibt die Führungsperspektive in Organisationen eine formale Struktur vor. Die Perspektiven von innen nach außen und letztlich die von außen nach innen, ermöglichen Grenzbeobachtung. Diese sehr allgemein gehaltene und doch umfangreiche Zusammenführung des Kommunikationszusammenhangs mit den notwendigen perspektivischen Standpunkten verlangt nach einer ("Schaffung von Strukturen, die eine Abstimmung von Kommunikationen und) die Strukturierung des Entscheidungsprozesses hinsichtlich der Bedingungen der Entscheidungsfindungen in Organisationen ermöglichen sollen. "53 Sollen Netzwerke als Organisationen funktional werden und eine Alternative zu Markt und Hierarchie darstellen, müssen sie diese Strukturen aufbauen und sich selber nutzbar machen.

⁵¹ In der Argumentation wird hier im wesentlichen Bode gefolgt. Bode (2000)

⁵² Bode (2000); S. 202

⁵³(Bode (2000); S. 203ff.; Genannt werden fünf wesentliche systembildende Struktureigenschaften eines Regelkreises: Problemwahrnehmung; Definition des Problems; Ziel- und Erwartungsexplikation; Alternativensuche, -bewertung, - auswahl; Strukturevaluation. vgl. ebd.)

5 Unternehmungsnetzwerke als soziale Netze

Immer mehr wird im wirtschaftlichen Alltag dazu übergegangen, nicht mehr alle Teile der Wertschöpfung in einem Unternehmen zu integrieren beziehungsweise die Wertschöpfung über den Markt zu koordinieren. Es werden Teilbereiche der unternehmerischen Funktionen ausgegliedert, in diesem Fall wird von Quasi-Externalisierung gesprochen. Das Pendant dazu bildet die Quasi-Internalisierung. Marktliche Mechanismen werden koordiniert über Kooperationen von Unternehmen, ohne daß es dabei zu einer vollständigen Integration kommt. In beiden Fällen wird eine Organisationsform gebildet, die als Intermediär zwischen Markt und Hierarchie angesiedelt ist und die als Unternehmungsnetzwerk bezeichnet werden kann. Abbildung 6 verdeutlicht diesen Aspekt.

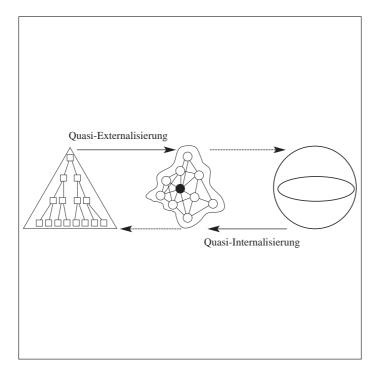


Abb. 6: Organisationsstrategien²

Eine einheitliche Netzwerkdefinition fehlt innerhalb ökonomischer Untersuchungen noch immer. Hier soll ein Erklärungsansatz zu Grunde gelegt werden, der es ermöglicht,

.

¹ vgl. hierzu v.a. Sydow (1995b)

den Untersuchungsgegenstand Unternehmungsnetzwerk über die ökonomische Sicht hinaus, respektive die Sichtweise der Transaktionskostentheorie, um soziale Austauschprozesse zu erweitern. Dadurch kann eine rein ökonomische Ebene zu Gunsten einer sozio-ökonomischen eingenommen werden, so daß ein Unternehmungsnetzwerk auch ein soziales Netzwerk ist.

"Ein Unternehmungsnetzwerk stellt eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende Organisationsform ökonomischer Aktivitäten dar, die sich durch komplexreziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmungen auszeichnet. Ein derartiges Netzwerk, das entweder in einer oder in mehreren miteinander verflochtenen Branchen agiert, ist das Ergebnis einer Unternehmungsgrenzen übergreifenden Differenzierung und Integration ökonomischer Aktivitäten."

Es wird hier von einem Netzwerkbegriff ausgegangen, der auf die sozialen Beziehungen zwischen den Akteuren⁴ rekurriert und der als Kooperationsform ressourcenorientiert ist. Dabei werden verschiedene soziale Netzwerke unterschieden, die, sehr gegenständlich betrachtet, "zur Etablierung von mehr oder weniger nach außen abgegrenzten Unternehmensverbünden führt, die aus einer Vielzahl von miteinander verknüpften Einzelorganisationen bestehen"⁵. Die Unterscheidungskriterien können sowohl formaler Art⁶ sein, als auch direkt aus den die soziale Struktur beziehungsweise das soziale Handeln beeinflussenden Parametern gezogen werden. So wird beispielsweise der Vertrauensaspekt als wesentlich für alle Netzwerktypen gesehen, er erfährt jedoch in unterschiedlichen Netzen unterschiedliche Bedeutung. Dies vor allem dadurch, daß Vertrauen stark an Zeit gebunden ist, die "als notwendige, allerdings nicht hinreichende Bedingung für

² eigene Erstellung in Anlehnung an Sydow (1995b); S. 104

³ Sydow (1995b); S. 79

⁴ Es wird nochmals darauf verwiesen, daß der Begriff des Akteurs nicht immer mit dem des Individuums identisch sein muß, sondern auch Kollektive und Organisationen impliziert. vgl. Kapitel 3

⁵ Bachmann (2000), S. 109

⁶ vgl. Sydow (1995b); S. 83. Es werden 13 Unterscheidungsmerkmale erörtert, die hier nur Erwähnung finden: Umfang, Funktionsteilung, Dichte, Diversität, Zentralität, Multiplexität, Konnektivität,

die Bildung und Verstärkung von Vertrauen"⁷ einen kritischen Faktor darstellt. Darüber hinaus können temporäre Strukturen für Netzwerke generell konstituierend sein, sie divergieren jedoch von Netzwerk zu Netzwerk. Informationsasymmetrien und Machtverhältnisse sind gleichfalls für alle Netzwerke in differenter Ausprägung von eminenter Bedeutung.

Im folgenden ersten Teil des Kapitels sollen spezifische Merkmale und Ziele von Netzwerken, die auch als Erfolgsfaktoren bezeichnet werden können, genauer auf ihr Risikopotential untersucht werden. Hierfür werden die Untersuchungsergebnisse der vorangegangenen Kapitel genutzt.

5.1 Merkmale von Unternehmungsnetzwerken

Es erscheint sinnvoll, im ersten Teil des Kapitels Unternehmungsnetzwerke aus intraund interorganisatorischer Perspektive zu betrachten und dabei insbesondere auf das
Grenzverhalten der einzelnen Netzwerke einzugehen. Das heißt es müssen mikroökonomische Prozesse untersucht werden, die Aufschluß über unternehmensinterne Grenzen geben. Makroökonomischen Prinzipien folgend, werden die Beziehungen zwischen
Netzwerk und Umwelt untersucht. Es stellt sich die Frage, inwiefern die Grenzen der
Netzwerke konstituierend für sie sind, welchen Einfluß Selbst- und Fremdorganisation
haben. Weitere offenen Fragen sind die nach Synergiepotentialen und nach den Möglichkeiten der Internalisierung und Externalisierung. Die Stringenz, mit der die Stellung
von Netzwerken als Organisationsform zwischen Markt und Hierarchie vertreten wird,
ist als genauso obsolet anzusehen wie die Hybridisierung beider durch die Einrichtung
von unterschiedlichen Netzwerken. Offensichtlich, so wird sich zeigen, besitzen Netzwerke ihre eigene Qualität.

Interdependenz, Redundanz, Stabilität, Offenheit, Sichtbarkeit, Organisiertheit interorganisationaler Beziehungen. ebd.

⁷ Krystek; Redel; Reppegather (1997); S. 412

5.1.1 Die Grenzen von Unternehmungsnetzwerken

Unternehmungsnetzwerke können als autopoietische Systeme betrachtet werden. Dadurch geraten sie in ein Abhängigkeitsverhältnis zu ihrer Umwelt und den Systemen, die diese Umwelt konstituieren mit deren Umwelten. Gerade der Punkt der Autopoiesis erschwert die Frage nach den Grenzen von Netzwerken, da das im weitesten bedeutet, "daß das System die Umwelt gleichsam in sich hineinholt."⁸ Die typische Offenheit von Netzwerken beeinflußt die Frage nach den organisationalen Grenzen. Die Bestimmung von Grenzen der Systeme ist somit schwieriger als die der Unternehmen aus Sicht der klassischen Ökonomie. Das heißt, wird wirtschaftliches Handeln nur zwischen Markt und Hierarchie differenziert, wird folglich das Unternehmen durch den Markt begrenzt. Es soll versucht werden, das Grenzverhalten von Unternehmen theoretisch zu umreißen, um entlang dieses Konstrukts die Grenzen von Netzwerken zu untersuchen. Ausgehend von streng hierarchisch und somit monolithisch definierten Unternehmen wird deren Identität "beispielsweise durch Eigentums- und Verfügungsrechte, einheitliche Leitung, Geschäftsfelder, gemeinsame Ziele, Normen und Werte sowie regionale Strukturen determiniert." Dies führt dazu, daß Schnittstellen zwischen den Unternehmen und den Märkten, auf denen sie tätig sind, eindeutig sichtbar sind, auch wenn es ein starkes Beziehungsgeflecht gibt. Die Märkte bilden die unumstrittenen Umwelten der Unternehmen, die als begrenzte Organisationsform angesehen werden. Eingebettet in die Differenz von System und Umwelt ließe sich der Markt als Umwelt und das Unternehmen als System begreifen. Das hat zur Folge, daß auch der Markt wiederum neben anderen Umwelten zu sehen ist, daß Unternehmen mit anderen Unternehmen und deren Märkten in Beziehung stehen. Diese stark vereinfachte Übertragung der System - Umwelt - Differenz erleichtert es, die Grenzbeziehungen von Markt und Unternehmen zu betrachten, sie dient folglich als Hilfsmittel. In einem ersten Schritt muß von einem entscheidenden Paradigma ausgegangen werden: "Systeme haben Grenzen." ¹⁰ In einem doppelten Sinne heißt das, Grenzen verbinden und trennen System und Umwelt, sie werden immer einer Seite, beziehungsweise den Elementen von System oder Umwelt, zugeordnet. "Eine

⁸ Sydow (1995b); S. 96

⁹ Krystek; Redel; Reppegather (1997); S. 32

¹⁰ Luhmann (1999); S. 52

Grenze trennt also Elemente, nicht notwendigerweise auch Relationen; sie trennt Ereignisse, aber kausale Wirkungen läßt sie passieren."¹¹ Der zweite Schritt, der direkt auf den ersten aufbaut, bezieht sich nicht mehr nur auf die Differenz von System und Umwelt, sondern auf die in der Umwelt verschiedenen Systeme. Dann beziehen sich die Grenzen auf Relationen, die zwischen dem System und den Systemen seiner Umwelt, durch Operationen bestimmt werden.¹²

Vor diesem theoretischen Hintergrund und auf Grund veränderter wirtschaftlicher Rahmenbedingungen, bedingt durch Desintegration unternehmerischer Aktivitäten einerseits und offenen Märkten auf der anderen Seite, ist von eindeutigen Grenzbestimmungen nicht mehr auszugehen. Klassische Unternehmensstrukturen sind nur noch ansatzweise vorzufinden, die Frage nach den Grenzen von Unternehmen erscheint obsolet. "Die Unternehmung als Einheit autonomer Disposition in Marktgrenzen steht als Leitvorstellung betriebswirtschaftlicher Forschung in Frage." Hinzu kommt, daß es mit der Akzeptanz von Netzwerken als Organisationen eine Form wirtschaftlichen Handelns gibt, die keinem der beiden Pole eindeutig zuzuordnen ist. So ist die formale Struktur nur vergleichbar, nicht jedoch identisch mit der von klassischen Unternehmen, gleichwohl nähern sich Netzwerke auch marktlichen Strukturen nur an, sie übernehmen sie nicht. Faktisch kann es keine interorganisationale, objektive Grenzbetrachtung von Netzwerken geben.

Es besteht die Möglichkeit, Netzwerkgrenzen unter einem subjektiven Blickwinkel zu betrachten. Dafür müssen alle Akteure des Netzwerkes zusammengenommen werden. Auch hier erschwert die netztypische Offenheit die Analyse, da eine Definition der Netzmitgliedschaft schwierig ist und einem zum Teil häufigen Wechsel unterliegt. Zudem gestaltet es sich als ebenso schwierig, nicht nur das Netzwerk selber zu konstituieren, in diesem Fall über die Akteure, aber auch in jedem anderen Fall werden die glei-

¹¹ Luhmann (1999): S. 52

¹² vgl. hierzu Luhmann (1999); Luhmann nennt hier das Beispiel von Staatsgrenzen, diese werden in anderen Zusammenhängen: ökonomisch, politisch, wissenschaftlich, erzieherisch auch anders definiert. Das heißt, Staatsgrenzen sind eben nicht gleich Wirtschaftsgrenzen, in dem Fall ist eine Verlagerung der Grenzbetrachtung, nach innen gerichtet, die sich auf selbstreferentielle geschlossene Systeme bezieht, sinnvoll. ebd. S. 55

¹³ Krebs (1997); S. 7

chen Probleme auftreten, sondern seine Abgrenzung zur Umwelt festzulegen. Diese Differenzierung zwischen dem Netzwerk und seiner Umwelt ist jedoch notwendige Bedingung, um Netzwerkgrenzen eindeutig definieren zu können. Die konstatierte Schwierigkeit läßt den Schluß zu, dem offenen System Netzwerk auch offene, durchlässige Systemgrenzen zuzugestehen.¹⁴

Bei der Betrachtung der Netzwerkgrenzen besteht eine Affinität zwischen der inter- und der intraorganisationalen Perspektive. "Im Zuge der Vernetzung von Unternehmen werden die Organisationsgrenzen immer unschärfer, dies um so mehr, wenn Unternehmungen auch intern eine Netzwerkorganisation bilden." ¹⁵ In dem Maße, wie die Umweltgrenzen des Netzwerkes verschwimmen, unterliegen auch die internen Strukturen fliessenden Veränderungen. Die Vereinigung von sowohl marktlichen als auch hierarchischen Elementen in Netzwerken führt zu einer Übernahme von den jeweils adäquaten Funktionen. Eindeutige Grenzen, die auf Hierarchien, Abteilungen oder Bereiche hinweisen, gibt es kaum. Die Perspektive der intraorganisationalen Grenzen tendiert hin zu durchlässigen Grenzen, "die mit Zellmembranen verglichen werden könnten." ¹⁶

Außer Frage steht, daß verschiedene Netzwerktypen Unterschiede in ihrem Grenzverhalten aufweisen. Die Schwierigkeiten der Betrachtung bestehen insbesondere in den Mischstrukturen der Netzwerke. Das heißt, es lassen sich eindeutige Zuordnungen zu dem einen oder anderen Netzwerktyp kaum treffen. Somit kann auch hier schon von Grenzauflösung gesprochen werden.

Das Problem der Grenzen von Netzwerken steht in einem direkten Zusammenhang zum systemimmanenten Komplexitätsproblem, da auch Netzwerke als komplexe Systeme verstanden werden können. "In einer turbulenten Welt stabilisieren sie ihre Identität gerade durch ihre Offenheit für Umwelteinflüsse [...] Komplexe Systeme wie etwa Firmen müssen sensibel für Irritationen sein." ¹⁷ In der Auflösung von inter- und intraorga-

¹⁶ Krystek; Redel; Reppegather (1997); S. 35

¹⁴ Unter dem Paradigma der neuen Offenheit wird aus interorganisationaler Perspektive für ein "*Konzept verschwommener Grenzen*"plädiert. Krystek; Redel; Reppegather (1997); S. 35

¹⁵ Krebs (1998); S. 206

¹⁷ Bolz (1996); S. 143

nisationalen Grenzen wird ein Erfolgsfaktor des wirtschaftlichen Handelns in Unternehmungsnetzwerken gesehen.

5.1.2 Synergiepotentiale

Synergieeffekte entstehen, wenn aus einem Zusammenschluß zweier oder mehrerer Unternehmen eine positive Wirkung im Sinne von wirtschaftlichen Vorteilen erzielt wird. Faktisch müssen Synergiepotentiale netztypisch sein, denn der Weg zur Zusammenarbeit wird dann eingeschlagen, wenn er erfolgversprechend erscheint. Mit der positiven Konnotation des Begriffs wird vorausgesetzt, daß sich alle Akteure im Sinne des Netzwerks verhalten. Synergiepotentiale¹⁸ bestehen vor allem im interorganisationalen Bereich, sie können, wie in Abbildung 7 dargestellt, sowohl materiellen als auch immateriellen Charakter haben, sind in beiden Fällen jedoch funktional. Daneben stehen finanzielle Synergien, die als Gewinn aus der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit gezogen werden. Materielle Synergien sind dann zu benennen, wenn die einzelnen Wertschöpfungsketten zwischen den Unternehmen verknüpft werden und daraus direkte wettbewerbsrelevante Vorteile zu ziehen sind. Immaterielle Synergien lassen sich aus dem Zusammenwirken von Reputation und Vertrauen erklären. Sie resultieren zumeist aus einem Wissens- und Informationszuwachs. Beide Formen festigen ein Netzwerk nach innen und außen, sie können sowohl für die weitere Zusammenarbeit die Voraussetzung liefern, als auch ein Netzwerk zum erfolgreichen Abschluß führen.

"Zur Erzielung von Synergien sind Doppelarbeit zwischen den Kooperationspartnern zu vermeiden, Know how zu poolen, die Marktmacht auf den Beschaffungs- und Absatzmärkten zu erhöhen und das akquisitorische Potential zu steigern (z. B. durch einen Imagetransfer zwischen den Netzwerkunternehmen)."

_

¹⁸ vgl. hierzu Krystek; Redel; Reppegather (1997) Zu den materiell funktionalen Synergiepotentialen werden u.a. die Bereiche: Beschaffung, Produktion, Absatz, Forschung und Entwicklung gezählt, zu den immateriell funktionalen Potentialen zählt v.a. der Know-How-Transfer. ebd. S. 213

¹⁹ Kreikebaum (1998); S. 128

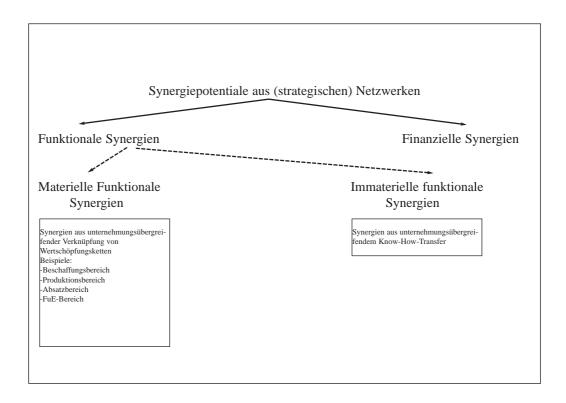


Abb. 7: Synergiepotentiale aus strategischen Netzwerken²⁰

Synergieverluste stellen einen Risikofaktor für Unternehmungsnetzwerke dar. Vor allem aus der Wechselwirkung mit dem Flexibilitätspotential, gegeben durch die wirtschaftliche Selbständigkeit der Akteure, die die Attraktivität von Netzwerken gegenüber anderen Aktivitäten ausmacht, "ergeben sich jedoch auch Probleme, die der Verwirklichung der Synergiepotentiale im Weg stehen können." Hier spielt insbesondere die Verfolgung von Eigeninteressen, die mit den getroffenen Verhaltensmaßnahmen der Transaktionskostentheorie beschrieben werden, eine eminente Rolle. Dadurch können die Ziele des Netzwerkes in jedem Fall gefährdet werden, folglich müssen Absicherungsmechanismen, zum Beispiel erweiterte Verträge, installiert werden. Hieraus ergeben sich höhere ex ante Kosten, die jedoch offensichtlich notwendig sind, da so eine Zielgefährdung des Netzwerkes verhindert werden kann. Im Gegenzug dazu werden die Transaktionskosten ex post wesentlich verringert.

²⁰ Krystek; Redel; Reppegather (1997); S. 213

²¹ Ringlstetter (1995); S. 699

5.1.3 Flexibilität in Unternehmungsnetzwerken

Als ein wesentliches und charakteristisches Merkmal wird immer wieder der hohe Flexibilitätsgrad von Netzwerken hervorgehoben. Dabei geht es insbesondere darum, daß Netzwerkpartner relativ lose Kopplungen eingehen, in die sie ebenso schnell einals auch austreten können. Die Allokation geeigneter Partner erscheint aus diesem Grund unproblematisch. Ebenso kann mit rasch modifizierbaren Netzwerkstrukturen auf geänderte Umweltbedingungen geantwortet werden, da institutionelle und hierarchische Koordinierungen nur in einem begrenzten Maße Anwendung finden. Die Netzwerken typische und in Abgrenzung zu stark hierarchisch ausgeprägten und hoch integrierten Organisationsformen auftretende Redundanz,²² beeinflußt das Flexibilitätspotential der Netze. 'Redundanz sorgt im Netzwerk für Sicherheit, Flexibilität, Konkurrenz (trotz) Kooperation) und ermöglicht Lernen."²³ Mit Blick auf die Theorie der Transaktionskosten bedeutet Redundanz zunächst eine Zunahme der Kosten, da mehrere Partner zugleich bedient werden, ohne daß dies notwendig wäre. Andererseits wird dadurch die Abhängigkeit zu nur einem Partner aufgehoben, was wiederum wesentlichen Einfluß auf die Transaktionskosten hat, da gegen das individuelle Verhalten der Akteure kaum Schutzvorkehrungen getroffen werden müssen. Der Lerneffekt durch Redundanz in Netzwerken stellt sich dadurch ein, daß Problemlösungen innerhalb des Netzes über Kooperationen erfolgen. Dadurch partizipieren die Beteiligten gemeinsam am Erfolg oder auch Mißerfolg und an den Kenntnissen der Netzwerkpartner.

Der Aspekt der Flexibilität muß jedoch nicht immer zwingend in Netzwerken gegeben sein. Es gibt Beispiele, die die Erwartungshaltung flexibler Organisationsstrukturen und Handlungsmuster zumindest eindämmen.²⁴ Erstens können so zum Beispiel die in das Netzwerk geflossenen Investitionsmittel dazu führen, daß Strategien und Kooperationen beibehalten werden, obwohl Veränderungen effektiver wären. Als zweites ist der Informationsfluß der einzelnen Akteure in das Netzwerk als ebenso bindend an die Organisation anzusehen. Informationen sind insofern gleich Investitionen und beide können

²² Redundanz bezeichnet hier "ein Maß für die Anzahl funktionsäquivalenter Organisationen und/oder funktionsäquivalenter Interorganisationsbeziehungen." Sydow (1995b); S. 84

²³ Sydow (1995b); S. 84

²⁴ vgl. zu diesem Abschnitt insbesondere Wall (1999); S. 10; Sydow (1995b); S. 84

auf das Netzwerk eher statisch denn flexibel wirken. Auch die Ressourcen der einzelnen Akteure, die in das Netzwerk eingebunden sind, führen zu veränderten, meist verringerten Handlungsmöglichkeiten außerhalb des Netzes, wodurch deren eigenes Flexibilitätspotential stark gemindert wird. Gleiches gilt für vertragliche Regelungen, die beispielsweise ein Ausschlußprinzip für die Akteure während der Kooperation treffen, mit bestimmten Partnern keine geschäftlichen Beziehungen zu unterhalten.

So genannte Lock-in-Effekte sind als ein wesentliches Merkmal, das gegen erhöhte Flexibilität durch die Benutzung von Netzwerken spricht, anzusehen. Sie ergeben sich zumeist aus den Verträgen, die Netzwerke konstituieren. Hier geht es zum Beispiel um Laufzeiten, die einen Akteur in ein Netzwerk binden, aus denen er vor Vertragsende nicht austreten kann. Es geht weiterhin und dies insbesondere bei strategischen Netzwerken, die von einer fokalen Unternehmung geführt werden, um Entscheidungsrechte. Wie die Ziele des Netzes zu erreichen sind und wie Verträge erfüllt werden sollen, kann dementsprechend von einem Akteur entschieden werden. Das Paradigma der lose gekoppelten Systeme entspricht folglich nicht immer den tatsächlichen Bedingungen in Netzwerken, auch wenn diese trotzdem nach wie vor eine höhere Flexibilität aufweisen können als das in hierarchisch strukturierten Unternehmen der Fall ist. Gleiches gilt für die Stellung eines Netzwerkes, das sich eine Art Marktmacht erobert hat. Hier kann es ebenso wie bei anderen Monopolen auch zu Wettbewerbsverzerrungen kommen. Wenn dann innerhalb einer Branche ein Großteil von Unternehmen dem Netzwerk zugehörig ist, tritt dieses weniger flexibel auf dem Markt auf und grenzt zudem die Flexibilität der anderen Transaktionspartner ein.

5.2 Basiselemente von Unternehmungsnetzwerken

Zur weiteren Klassifizierung dessen, was ein Unternehmungsnetzwerk sein soll oder sein muß, werden hier drei Basiselemente²⁵ unterschieden: Reziprozität, lose Kopplung und Interdependenz. Dabei geht es in diesem Abschnitt insbesondere um die sozialen Beziehungen zwischen den Akteuren. Auch hier wird wieder eine intra- als auch inter-

²⁵ in Anlehnung an Fischer; Gensior (1995); S. 36ff.

organisationale Perspektive eingenommen. Dabei spielt der Grad an Flexibilität in und zwischen Netzwerken und an Vertrauen als sozial konstiuierende Determinanten eine entscheidende Rolle bei der Betrachtung. Alle drei Elemente haben Einfluß auf die Autarkie der einzelnen Netzakteure. "Um so höher etwa die Spezialisierung der beteiligten Firmen ist, um so stärker hängt jede einzelne von dem anderen ab, im Extremfall sogar existentiell, und um so stärker schlägt der Erfolg oder Mißerfolg des Netzwerks auf das einzelne Unternehmen durch."

5.2.1 Reziprozität in Netzwerken

Basiselement von Netzwerken ist deren Reziprozität. Als Element ist das für Unternehmungsnetzwerke ebenso konstitutiv wie der Aspekt relativer Stabilität. Reziprozität meint hier "ein allgemeines, den Äquivalenzaustausch übergreifendes Muster sozialen Austausches, das in der Regel nicht auf eine singuläre ökonomische Transaktion bezogen ist, sondern eine längerdauernde und immer wieder erneuerte Austauschbeziehung umfaßt." Reziprozität ist somit eng an Vertrauen gekoppelt, da Gegenleistungen impliziert und somit die wechselseitigen Verpflichtungen vorausgesetzt werden. Gleichzeitig wird dadurch Stabilität erreicht, da durch Leistung und Gegenleistung Anschlußmöglichkeiten für sozialen Beziehungen geschaffen werden. "Diese Stabilität ist von relativer Natur, geht allerdings in jedem Fall über eine einzelne Transaktion oder über Episoden von Transaktionen hinaus." Die relative Stabilität ermöglicht dem Netzwerk, veränderten Umweltbedingung standzuhalten beziehungsweise sich diesen anzupassen. Das wiederum verlangt von den Netzwerkakteuren ein hohes Flexibilitätspotential und die Anerkennung der gemeinsamen Zielausrichtung. Erreicht wird dadurch, daß Interorganisationsbeziehungen in einem temporären Rahmen unverändert bleiben können.

²⁷ Fischer; Gensior (1995); S. 36

²⁶ Wall (1999); S. 9

²⁸ Sydow (1995b); S. 95

5.2.2 Lose Kopplung

Das Element der losen Kopplung³⁰ hat insbesondere Auswirkungen auf einzelne Netzwerkakteure, was dann wiederum auf das Netzwerk zurückwirken kann, es als Ganzes jedoch kaum in Gefahr bringt. Durch eintretende Störungen sind nicht alle gleich betroffen, vielmehr wird von einer lokalen Begrenzung ausgegangen, wodurch das System Netzwerk als Kooperationsform nicht betroffen ist. Lose Kopplung bezieht sich dabei auf die Struktur des Netzes als Ganzes, von dem Teil- oder Subsysteme betroffen sein können. Es bezieht sich aber auch auf Prozesse, die ebenso nur von einem Teil der Netzakteure gelöst werden müssen. Als Pendant werden Hierarchien als enge Kopplungen gesehen. "Im Unterschied zur engen Kopplung, wie sie sinnbildlich in der klassischen Fließfertigung vorliegt, verlangt die lose Kopplung Organisationseinheiten, die über slack verfügen, dezentralisiert sind und mit Autonomie ausgestattet werden, so daß das Personal vor Ort über Verfahrensweisen und die Initiierung weiterer Prozesse entscheiden kann."³¹ Slack bezeichnet hier einen Überschuß an Ressourcen, ein Mehr als nötig wäre für die Erreichung eines Ziels. In materieller Hinsicht kann dabei von Verschwendung ausgegangen werden. Immateriell, insbesondere wissensbasiert, wird Slack als notwendige Bedingung für neues Wissen gesehen.³² In Netzwerken ist Slack oft von Anbeginn vorhanden, da es meist Ressourcenüberschneidungen gibt, was unter anderem für deren Wissensorientierung in jedem Fall empfehlenswert ist. "Ein gewisses Ausmaß an Slack ist also Voraussetzung für Innovation und Flexibilität."³³

²⁹ vgl. hierzu Sydow (1995b); S. 84

³⁰ vgl. hierzu Fischer; Gensior (1995); S. 36ff.; Sydow (1995b); S. 85ff.; Krebs (1998); S. 203f.

³¹ Krebs (1998); S. 203

³² vgl. hierzu weiterführend Baecker (1994); S. 151-155

³³ Krebs (1998); S. 200

5.2.3 Interdependenzen zwischen Netzakteuren

Ein weiteres Basiselement von Netzwerken sind deren interdependente Strukturen zwischen den Akteuren, sowohl inter- als auch intraorganisational. Im Gegensatz zu Netzwerken wird Märkten ein hoher Grad in Independenz und Hierarchien ein hohes Maß an Dependenz in Bezug auf das Verhältnis zwischen den Akteuren zuerkannt.³⁴ Das heißt, die durch Informationsasymmetrie erzeugte Umweltinterdependenz, die durch unvollständiges Wissen hinsichtlich der Aktivitäten, des Informationsstandes, der Ressourcenallokation bei einem Akteur hervorgerufen wird, führt zu Entscheidungsunsicherheiten. Diese können durch Agieren in Netzwerken verringert werden, einerseits durch Verträge, die eingegangen werden, damit ein Netzwerk als Organisation konstituiert wird, und der damit verbundenen Kontrolle der Verhaltensschemata der Akteure. Andererseits wird durch das Verfolgen einer gemeinsamen Strategie innerhalb des Netzwerkes ein adäquater Wissensstand zwischen allen Akteuren angestrebt, so daß Asymmetrien und Unsicherheiten zwingend und zwangsläufig abgebaut werden. Das wiederum verstärkt die Netzwerkposition nach außen, nach innen führt es jedoch zu stärkeren Abhängigkeiten zwischen den Netzwerkpartnern als dies gewünscht sein kann. Genauso kritisch sind zwei weitere Aspekte gegenseitiger Abhängigkeit anzusehen. Erstens dann, wenn die Zusammenarbeit im Netzwerk auf der gemeinsamen Nutzung von Ressourcen beruht. Dementsprechend kann auch von Entscheidungsinterdependenzen ausgegangen werden, wenn bei der Spezialisierung und Arbeitsteilung entlang der Wertschöpfungskette Leistungsverflechtungen zwischen den Akteuren entstehen. Die intraorganisationalen Abhängigkeiten können folglich bis hin zur Aufgabe der wirtschaftlichen Selbständigkeit führen.

Aus interorganisationaler Perspektive kann durch die interdependenten Strukturen aber auch das Netzwerk als Organisation gefährdet werden. Beispielsweise dadurch, daß Störungen von außen Bedeutung für alle Netzwerkpartner haben können, letztlich jedoch nur einen oder einige Akteure betreffen. Es kann zum wirtschaftlichen Ruin eines Akteurs kommen, während andere die Störung kaum bemerken. Der Verlust dieses Akteurs, mit seinem spezifischen Wissen und die erfolglose Suche nach einem anderen

³⁴ vgl. hierzu Fischer; Gensior (1995); S. 37

geeigneten Partner, kann dann aber den Zusammenbruch des ganzen Netzwerkes zur Folge haben.

5.3 Zusammenfassung

Unternehmungsnetzwerke als Organisationsform sind soziale Systeme. Sie unterscheiden sich von Markt und Hierarchie, den klassischen Organisationen wirtschaftlichen Handelns, in vielfacher Weise, obschon von ihnen in der Zielausrichtung gleiches erwartet wird. Im Sinne der Transaktionskostentheorie müssen Vertragskosten verringert werden, damit Netzwerke effiziente und effektive Organisationen sein können. Dies wird dadurch erreicht, daß Netzwerke als lose Kopplung sich flexiblen Strukturen schnell und unkompliziert anpassen können, daß auf Grund des hohen Vertrauenspotentials Absicherungsleistungen nicht erbracht werden müssen. Die Temporalität und Reziprozität von Netzwerken dient ebenso der Dezimierung von sowohl Markt- als auch Unternehmenstransaktionskosten. In Abgrenzung zu marktlichen und hierarchischen Koordinationen müssen dementsprechend Absicherungsmechanismen in Form von Verträgen installiert werden, die spezifischer als auf dem Markt, jedoch unspezifischer als im Unternehmen sind. Ein weiteres wesentliches Unterscheidungsmerkmal, das über die Betrachtung aus Sicht der Transaktionskostentheorie hinausgeht, ist in den offenen beziehungsweise halbdurchlässigen oder kaum mehr zu bestimmenden Grenzen von Unternehmungsnetzwerken zu sehen. Die rechtliche Selbständigkeit der Akteure bedingt diese wesentlich. So können sie Mitglieder des Netzwerkes sein und gleichzeitig eigenständig tätig sein. Auch wenn sie in beiden Fällen in wirtschaftliche Abhängigkeiten geraten können, kann auf hierarchische Strukturen weitestgehend verzichtet werden. Als selbstorganisierte Systeme mit relativ offenen Grenzen wird die Komplexität im Netzwerk durch die System-Umwelt-Differenz wesentlich beeinflußt. Das heißt, es muß aus einer Vielzahl von Möglichkeiten eine kontingente, also eine so oder auch anders mögliche, Entscheidung getroffen werden. Dies führt zur Reduktion von Komplexität, die wiederum notwendige Bedingung für ihre Steigerung ist. Aus Sicht der Systemtheorie unterscheiden sich Unternehmungsnetzwerke von Markt und Hierarchie vor allem wegen ihrem hohen Grad an organizational slack, der Redundanz und Varietät fördert und fordert. Dies ergibt sich vor allem aus der Struktur von Netzwerken als lose gekoppelte Systeme. Zusammen mit der unbestrittenen höheren Flexibilität in Unternehmungsnetzwerken im Verhältnis zu hierarchischen Unternehmen ist es diesen Organisationsformen möglich, ein Mehr an Wissen zu produzieren und sich selber nutzbar zu machen. Verstärkt wird diese Möglichkeit der Generierung von Wissen durch die Reziprozität der Zusammenarbeit und die damit verbundene Stabilität des Netzwerkes, das so veränderte Umweltbedingungen verarbeiten kann und doch ein höheres Maß an Flexibilität aufweist. Diese Aspekte zusammen bestimmen die neue Qualität von Unternehmungsnetzwerken, die das Kontinuum zwischen Markt und Hierarchie verlassen und ein eigenes Potential wirtschaftlichen Handelns ausbilden. Das heißt, sie übernehmen nicht einfach von beiden klassischen Wirtschaftsmodellen einen Teil, sondern bilden ein neues verändertes Organisationsmodell. Die Abbildungen 8 und 9 zeigen Netzwerkbeziehungen und Abbildung 10 verdeutlicht die eigenständige Stellung des Netzwerkes neben Markt und Hierarchie. Das strategische Netzwerk wird hier als Fallbeispiel für Netzwerke allgemein in der Darstellung verwendet. Es ist vergleichbar mit der einen und mit der anderen Seite, es ist aber mehr als nur ein Teil von Beiden.



Abb. 8: Intermediäre Position von Netzwerken³⁵

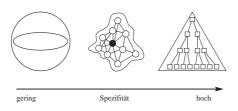


Abb. 9: Netzwerke als Organisationsformen mittlerer Spezifität³⁶

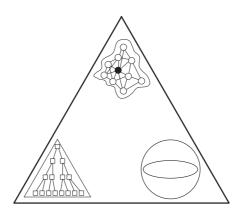


Abb. 10: Netzwerke als eigenständige Organisationsformen neben Markt und Hierarchie $^{\rm 37}$



³⁵ eigene Erstellung in Anlehnung an Krystek; Redel; Reppegather (1997); S. 203

³⁶ eigene Erstellung

³⁷ eigene Erstellung

6 Unternehmungsnetzwerke - Modellannahmen und praktische Umsetzung

Die Wertschöpfung im Bereich der Kultur- und Medienwirtschaft erfolgt wie in anderen ökonomischen Gebieten auch über Unternehmen auf Märkten. Und auch hier werden zunehmend zahlreiche Kooperationsbeziehungen eingegangen. Ziel ist immer die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen gegenüber konkurrierenden Akteuren. Es werden bei der Betrachtung von Netzwerktypen funktionale Unterscheidungskriterien wie Führungsposition, Dauerhaftigkeit der Kooperation, der Umfang des Netzwerkes und die Größe der beteiligten Netzwerkakteure untersucht. Insgesamt kann diese Unterscheidung einzelner Unternehmungsnetzwerke nur modellhaften Charakter haben, da in der Realität solche starren Kooperationsformen nicht zu finden sind. Vielmehr muß von Mischformen ausgegangen werden. Zu den funktionellen Unterscheidungskriterien gehören auch die zwei grundsätzlich verschiedenen Ausprägungen von Netzwerken, die sich auf Unternehmen beziehen: interne versus externe Netzwerke. Damit wird der Netzwerkgedanke erweitert, indem davon ausgegangen wird, daß auch die Wertschöpfung im Unternehmen Netzcharakter besitzen kann. Die Unternehmensstruktur ist somit nicht mehr nur als hierarchisch anzusehen, kooperierende Einheiten werden auch hier evident, ebenso wie zwischen verschiedenen Unternehmen eine wettbewerbsrelevante Entscheidung zu Gunsten von Marktvorteilen getroffen wird. Im Mittelpunkt der anschließenden Überlegungen stehen jedoch die interorganisationalen Kooperationsbeziehungen zwischen Unternehmen und deren Relevanz für den Wirtschaftsbereich Kultur und Medien, da durch diese neuen Beziehungsgefüge auch neue wirtschaftliche Handlungsmuster entstehen.

Bei der Unterscheidung der verschiedenen Netzwerke muß im folgenden immer mitgedacht werden, daß die Betrachtung über die transaktionskostentheoretischen Annahmen hinaus geht. Ein Netzwerk im hier verstandenen Sinne ist nicht mehr nur wettbewerbsoptimierend und transaktionskostensenkend, also nicht mehr ausschließlich unter Effektivitätskriterien zu betrachten. Es ist auch als komplexes System zu sehen, das heißt, daß es "(1) eine große Anzahl von Elementen aufweist, die (2) in einer großen Zahl von Beziehungen zueinander stehen können, die (3) verschiedenartig sind und (4) deren Zahl und Verschiedenartigkeit zeitlichen Schwankungen unterworfen sind." Dadurch werden sozio-ökonomische Beziehungen evident, die einen erweiterten Netzwerkbegriff ermöglichen. Es kann sowohl auf ökonomische als auch auf soziale Beziehungen und Strukturen Einfluß genommen werden, als wesentliche Komponente wird hier der organizational slack gesehen, so daß insbesondere Informationsasymmetrien und, damit einhergehend,

ein Wissenstransfer möglich wird. Netzwerke werden zu vertrauensbasierten Wissensorganisationen. Ausgehend von den spezifischen Eigenschaften der Kultur- und Mediengütern die als wissensintensiv, oftmals originär und ästhetisch angesehen werden, und den diesen Bereich konstituierenden Parametern, den individuellen Bildungspotentialen und der klein- und mittelständischen Strukturierung, ergibt sich eine Affinität zwischen Netzwerken als Organisationsform und der Kultur- und Medienwirtschaft, die auf Grund ihrer zumeist immateriellen Werteproduktion solche Formen wirtschaftlichen Handelns fordert.

Bei der Betrachtung der verschiedenen Netzwerke am Anfang des Kapitels soll dies deutlich werden. Es werden mehrere Typen von Unternehmungsnetzwerken vorgestellt, die bei der Betrachtung der Kultur- und Medienwirtschaft von besonderer Bedeutung sind. Projektnetzwerke, regionale Netzwerke und strategische Netzwerke, wobei letzteren ein besonderes Augenmerk zuteil werden wird, werden, neben den am Schluß zu untersuchenden virtuellen Netzwerken, definiert. Die strategischen Netze stellen in diesem Zusammenhang in gewisser Weise ein Bindeglied zwischen verschiedenen Netzwerktypen dar, sie sind der "Archetyp interorganisationaler Netzwerke."

Im letzten Abschnitt des Kapitels werden dann zwei Beispiele von netzwerkartigen Kooperationsbeziehungen aus dem Bereich Kultur- und Medienwirtschaft vorgestellt. Es soll gezeigt werden, daß die Unterscheidung der einzelnen Netzwerktypen ein theoretisches Konstrukt darstellt. Realiter ist die Vermischung von verschiedenen Typologien.

6.1 Unternehmungsnetzwerke als strategische Netzwerke

Eine immer noch ausstehende einheitliche Netzdefinition aus organisationstheoretischer Sicht wird durch eine häufig zitierte Arbeitsdefinition vertreten. Die strategischen Netzwerke werden als eine Form der Unternehmungsnetzwerke charakterisiert und gleichzeitig wird ein Ausschlußprinzip vorgenommen, welche Netze nicht als strategische Unternehmungsnetzwerke zu verstehen sind.

"Ein strategisches Netzwerk stellt eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende, polyzentrische, gleichwohl von einer oder mehreren Unternehmungen *strategisch* geführte Organisationsform ökonomischer Aktivitäten zwischen Markt und Hierar-

¹ Baecker (1994); S. 114

² Sydow (1995b); S. 82

chie dar, die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmungen auszeichnet. Typischerweise tritt in dieser Organisationsform dezentraler Unternehmungsführung die Frage des Eigentums hinter der Frage der strategischen Steuerbarkeit der Netzwerkunternehmungen zurück."³

In diesem Zusammenhang meint strategisch "die proaktive, vor allem von markt-ökonomischen Erfordernissen und technologischen Möglichkeiten bedingte und auf die Erschließung und dauerhafte Absicherung wettbewerbsrelevanter Potentiale gerichtete Organisation des Netzwerkes." Ein strategisches Netzwerk ist in diesem Sinne eine auf den Markt, und somit explizit zielgerichtete, und auf Wettbewerbsvorteile ausgerichtete, mit optimalen Technologien ausgestattete Organisation, die eine stark ausgeprägte eigene Identität entwickelt und an formale Rollenstrukturen und Weisungen gebunden ist. Das heißt, es wird eine eigene Netzwerkkultur entwickelt, die der Unternehmenskultur verwandt ist und auch das Agieren der Netzwerke auf Märkten ist dem der Unternehmen gleichzusetzen. Die Führung des Netzwerkes erfolgt meist von einer einzigen oder aber auch von mehreren fokalen Unternehmung (en), durch die die Strategie inter- und intraorganisational bestimmt wird, ohne das der Polyzentrismus des Netzwerkes aufgegeben wird.⁵

Mit dieser Arbeitsdefinition werden Kooperationsformen ausgeschlossen, die ebenfalls Netzwerke darstellen, aber eben nicht strategisch ausgerichtet sind. Als interorganisationale Netzwerke sind sie auch nicht in jedem Fall als Unternehmungsnetzwerke zu charakterisieren, wird davon ausgegangen, daß dies nur zutrifft, wenn die Interorganisationsbeziehungen zwischen Netzwerkorganisationen stattfinden, die als Unternehmungen auftreten.⁶ Dieser Ausschluß gilt für:

"[...] erstens interorganisationale Netzwerke, die aus Nicht-Unternehmungen (z.B. Non Profit-Organisationen, Politiknetzwerke) bestehen; zweitens Netzwerke und netzwerkartige Arrangements, die keine strategische Bedeutung für zumindest einige der darin kooperierenden Netzwerkunternehmungen haben (z.B. Kooperation in operativen, dem

³ Sydow (1995b); S. 82

⁴ Sydow (1995a); S. 163

⁵ vgl. hierzu Sydow (1995b) Es wird darauf verwiesen, daß die fokale Unternehmung auf Kaufmärkten in der Wertschöpfungskette oft konsumnah ist: "Fokale Unternehmungen sind deshalb zumeist Endprodukthersteller (z.B. MERCEDES BENZ, IBM, BENETTON) oder Handelsunternehmungen (z.B. IKEA, MARKS & SPENCER)." ebd. S. 82

Kerngeschäft nicht verwandten Aufgaben); drittens Unternehmungsnetzwerke, die nicht dauerhaft von mindestens einer Unternehmung strategisch geführt werden (z.B. regionale Netzwerke)."⁷

Strategische Netzwerke sind ortsunabhängig, daraus folgt, daß sie sowohl regional, national als auch transnational agieren können. Typische Ausprägungen der strategischen Netze sind die bereits beschriebenen Quasi- Internalisierungen und – Externalisierungen. Die Größe der einzelnen Unternehmen spielt eine untergeordnete Rolle, wobei davon auszugehen ist, daß sich meist größere bis große Unternehmen zu einem strategischen Netzwerk zusammenschließen. Zumindest wird die strategische Führerschaft von einem grossen Unternehmen übernommen. Hier spielen sowohl Macht- als auch Vertrauensaspekte eine wesentliche Rolle, wird doch mit der Führung auch eine Kontrolle über das gesamte Netzwerk und die einzelnen Akteure angestrebt. Wobei die Verlagerung zu Gunsten von Macht eine offensichtlich stärkere Rolle spielt als die Einflußnahme von Vertrauen. Damit können auch Informationsasymmetrien nicht nur verstärkt auftreten, vielmehr muß ein Absicherungsmechanismus geschaffen werden, der dem entgegenwirkt, was in diesem Bereich zu erhöhten Transaktionskosten führen muß. Es kommt folglich zu wirtschaftlichen Abhängigkeitsbeziehungen bis hin zur Aufgabe der wirtschaftlichen Selbständigkeit, da von einer asymmetrischen Machtverteilung ausgegangen werden muß, die auch als Bindungsintensität zu charakterisieren ist. Da im Gegensatz dazu die Handlungsräume für die Akteure durch das Netzwerk erweitert werden sollen, woraus kooperatives Handeln letztlich seinen Sinn erfährt, wird dies als "Paradoxon der Kooperation" bezeichnet. Das heißt, Bindungsintensität auf der einen Seite und erweiterter Handlungsspielraum auf der anderen sind nicht nur netzwerkkonstituierend, sondern stehen in einem gegensätzlichen Verhältnis zueinander. Mit der Erhöhung der Bindungsintensität verstärkt sich das Paradoxon noch, sie kann "als ein Partialmaß für Autonomie und Interdependenz gelten."9

Strategische Netzwerke sind zumeist regelgebunden und auf Dauer angelegt. Je nach Ausprägung sind sie mehr hierarchisch oder mehr marktlich strukturiert, wobei bei einer starken Machtausübung durch ein fokales Unternehmen eher hierarchische Beziehungen in-

⁶ vgl. hierzu ausführlich Sydow (1995b); S. 78

⁷ ebd. S. 82

⁸ ebd. S. 90

⁹ ebd. S. 91

nerhalb des Netzwerkes bestehen. Die Anzahl der Netzakteure ist nicht begrenzt, meist handelt es sich um mehr als zwei Akteure.

6.2 Projektnetzwerke

Projekte sind in der Regel zeitlich definiert, das heißt, sie haben einen geplanten Anfang und ein bekanntes Ende. In diesem Rahmen werden projektspezifische soziale Identitäten aufgebaut, die als wesentliche Erfolgsfaktoren ausschlaggebend sein können. "In institutioneller Perspektive [...] gerät neben der Temporalität deutlicher die soziale Verfaßtheit von Projekten in den Blick."¹⁰ Die Akteure in Projekten werden meist mit besonderen Aufgaben betreut, mit denen sie sich weitestgehend identifizieren müssen. Sie arbeiten mit zum Teil bis dato unbekannten anderen Akteuren in dem angegebenen Zeitrahmen zusammen. Um Risiken gering zu halten, ist es notwendig, geeignete Rechtsformen für Unternehmungen, die Projektcharakter tragen, zu finden. Dadurch können auch die Strukturen¹¹ innerhalb des Projekts positiv beeinflußt werden, das heißt Regeln und Ressourcen können dem Vorhaben sehr genau angepaßt werden. Werden Projekte und Unternehmen zusammengeführt, kann eine Symbiose entstehen, ein Projektnetzwerk, das von den Akteuren einerseits die Idendifikation in der Projektarbeit erwartet und andererseits genauso auf deren Loyalität mit dem Mutterunternehmen baut.

"Projektnetzwerke sind folglich eine Organisationsform ökonomischer Aktivitäten zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich mehr oder weniger abhängigen Unternehmungen zur Abwicklung zeitlich befristeter Aufgaben, wobei sich die Koordination der Projekte – und das macht das Projektnetzwerk zu einem besonderen Typus von Netzwerk – im rekursiven Zusammenspiel projektbezogener und projektübergreifender Aktivitäten und Beziehungen zwischen den Netzwerkunternehmungen vollzieht. In diesem rekursiven Zusammenspiel liegt die entscheidende Ursache dafür, daß es sich bei Projektnetzwerken um mehr als nur temporäre Systeme handelt."¹²

¹⁰ Sydow; Windeler (1999); S. 215

¹¹ Mit dieser Auslegung des Strukturbegriffs wird auf die Strukturdefinition von Giddens Bezug genommen: "Struktur: Regeln und Ressourcen, die in rekursiver Weise in die Reproduktion sozialer Systeme einbezogen sind." Giddens (1992); S. 432. Der Strukturationstheorie Giddens wird neben der Luhmannschen Systemtheorie große Beachtung innerhalb der Netzwerkliteratur geschenkt. vgl. hierzu v.a. Sydow; Windeler (1999); Sydow (1995b); Windeler; Lutz; Wirth (2000); Krebs (1998)

¹² Sydow; Windeler (1999); S. 217

Die Rekursivität als Paradigma des Projektnetzwerkes liegt somit in der Koordination der Aufgaben, die das Netz an sich zu erledigen hat, als auch darin, diese Aufgaben mit dem die Netzwerkakteure stellenden Unternehmungen in Einklang zu bringen. "Akteure koordinieren in Projektnetzwerken also ihre jeweiligen Geschäftsbeziehungen aus vorhergehenden Projekten und gestalten sie unter Einbezug der mit ihnen im Beziehungszusammenhang gemachten Erfahrungen sowie der an dessen Fortentwicklung geknüpften Erwartungen."13 Erwartungen und Erfahrungen rekurrieren sehr stark auf Vertrauen. Folglich ist das Vertrauenspotential, das in die Akteure gesetzt wird, in Projektnetzwerken besonders hoch, was gleichzeitig jedoch nicht heißt, daß Macht nur eine untergeordnete Rolle spielt. Hier spielt der Projektnetzwerken inhärente Zeitaspekt eine wesentliche Rolle, da er dazu beiträgt, daß sich diese Netzwerke kaum als Wissens- oder lernende Organisationen etablieren können. Dieser scheinbare Gegensatz zu der Annahme der vertrauensbasierten Wissensorganisation Netzwerk wird durch die rekursiven Beziehungen jedoch wieder aufgehoben, in dem Kooperationen wiederholt eingegangen werden, kann zum einen Vertrauen aufgebaut und genutzt werden, zum anderen aber auch Wissen generiert werden. Weil jedoch "weitgehend auf formelle Regelungen sowie auf formelle Planungs- und Kontrollmechanismen"¹⁴ verzichtet wird, kann von Problemen bei der Installation von Prinzipien der Koordination und Organisation ausgegangen werden. Dadurch können Machtdifferenzen entstehen, die sich auf die Bedingungen der Zusammenarbeit auswirken und die für Netzwerkpraktiken bedeutungstragend werden können. Das heißt, die Akteure in Projektnetzwerken können durch diese Problemkonstellation ihre Positionen durch Machtstrategien verstärken. Diese Faktoren können als Risikopotentiale in dem temporären System Projektnetzwerk gesehen werden. Offensichtlich sind hier institutionelle Rahmenbedingungen, wie Normen, Standards und rechtliche Regelungen, von besonderer Bedeutung, um über Projektnetzwerke erfolgreich agieren zu können.

Das Spannungsverhältnis, das Projektnetzwerke ausmacht und das durch "Stabilität und Fragilität, von Innovation und Routine"¹⁵ gekennzeichnet ist, hat sich in bestimmten Branchen der Kultur- und Medienwirtschaft als besonders effektiv erwiesen. Insbesondere bei der Produktion von Film und Fernsehen wird immer wieder und auch immer häufiger auf die Kooperationsform Projektnetzwerk zurück gegriffen.

¹³ Windeler; Lutz; Wirth (2000); S.181

¹⁴ Sydow; Windeler (1999); S. 220

¹⁵ Sydow; Windeler (1999); S. 224

6.3 Regionale Netzwerke

Ein regionales Netzwerk¹⁶ ist durch verschiedene Faktoren gekennzeichnet, die nicht immer gleich ein Netzwerk erkennen lassen, sondern vielmehr ein Bild kooperierender Einzelunternehmen abgeben. Es gibt jedoch Abhängigkeitsverhältnisse, bi- und multilaterale Beziehungen, die auch diese Kooperationsform als Netzwerk charakterisieren. Als erstes ist in einem regionalen Netzwerk, anders als in einem strategisch geführten, keine zentrale Autorität notwendig. Ein zweites wesentliches Kriterium sind die typischerweise kleinen und mittelständischen Unternehmen, die die Akteure des Netzwerkes bilden. Ihre Ansiedlung in einer gemeinsamen räumlichen Region geben dem Netzwerk den Namen. In regionalen Netzwerken sind formale Regelungen von untergeordneter Bedeutung, hier hat der Vertrauensaspekt eine außerordentlich starke Bedeutung. Persönliche Beziehungen spielen eine größere Rolle als von außen herangetragene Machtstrukturen. Entscheidungen werden, auch weil die Führung nicht von einem fokalen Unternehmen ausgeht, gemeinsam oder durch verschiedene und wechselnde Entscheidungsgruppen getroffen. Die Beziehungen und Abhängigkeitsverhältnisse innerhalb eines regionalen Netzwerkes unterliegen häufigen Veränderungen. Denn obschon die Akteure hoch spezialisiert sind, ergibt sich aus den eher kleinen Produktionseinheiten ein enormes Flexibilitätspotential. So arbeiten je nach Bedarf verschiedene Akteure der Region enger zusammen, bis veränderte Aufgaben dieses Verhältnis zu Gunsten anderer Netzbeziehungen lockern. Folglich sind die Netzpartnerschaften nicht als stabil zu beschreiben, anders als die eigentliche Mitgliedschaft in regionalen Netzen, die oft von lebenslanger Dauer ist. Die wechselnden Interorganisationsbeziehungen führen zu relativ hohen Transaktionskosten, die jedoch durch die bestehenden Vertrauensbeziehungen wiederum relativiert werden, da formelle Regelungen selten notwendig sind und in diesem Bereich kaum Kosten entstehen. Das heißt, Transaktionskosten, die sich aus Such-, Anbahnungs- und Absicherungskosten ergeben, entfallen hier weitestgehend. Durch dieses Prinzip der niedrigen Transaktionskosten und der stark ausgeprägten personalen Beziehungen, werden regionale Netzwerke gefestigt. Die Möglichkeiten der Weiterentwicklung der flexiblen Spezialisierung "setzt auf den Einsatz flexibler Technologien, die breite Nutzung handwerklicher Qualifikationen sowie nicht zuletzt auf die organisationsinterne und –externe Dezentralisierung."¹⁷

Neben dieser sehr positiven, im strengen Sinne schon euphorischen Betrachtung regionaler Netzwerke, gibt es aber auch eine negative Seite. Insbesondere der netzwerktypische Aspekt der Offenheit, ist in regionalen Netzwerken einer kritischen Betrachtung zu

¹⁶ vgl. zu diesem Abschnitt insbesondere Sydow (1995b); Als ein Beispiel wird hier u.a. das regionale Netzwerk in der Emilia Romagna beschrieben. Ebd. S. 47ff.; vgl. auch Wall (1999); S. 5ff.

unterziehen.Der Zutritt zu dieser Netzwerkform gestaltet sich oftmals schwieriger als bei anderen Typen. Gründe hierfür liegen vor allem in kulturell gewachsenen Strukturen. Individuelle Bekanntschaften werden fachlichen Spezialisierungen vorgezogen. Es kann zur Ausprägung von Clan-Strukturen kommen, die zu veränderten und zumeist ungewollten Machtverhältnissen führen.

6.4 Virtuelle Netzwerke

Eine, im Hinblick auf Unternehmungsnetzwerke als soziale Netze, komplizierte Betrachtungsweise stellen die virtuellen Netzwerke dar, sie können als "ein Grenzfall oder eine Sonderform netzwerkartiger Strukturen"¹⁸ gesehen werden. Es ist aber dringend notwendig, sie in die Untersuchung mit einzubeziehen. Neue Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglichen Unternehmen veränderte interorganisationale Beziehungen einzugehen, beziehungsweise es werden Unternehmen gegründet, die nur durch eben diese Technologien gebildet werden. Das Problem, virtuelle Netzwerke unter dem Blickwinkel der sozialen Beziehungen, die zwischen Akteuren bestehen, zu analysieren, ist deren zunächst anorganische Organisationsform. Das heißt, es 'fehlen' beispielsweise ein gemeinsames juristisches Dach oder eine gemeinsame Verwaltungseinheit für die kooperierenden Unternehmen; dennoch tritt das Netzwerk als *einheitliches Unternehmen* gegenüber den Kunden auf."¹⁹Es muß davon ausgegangen werden, daß auch diese Netze von Akteuren konstituiert werden, deren Wirken "auf der Nutzung interorganisationaler Informationssysteme beruht."²⁰

Der Begriff der Virtualität wird in Abwandlung seiner sprachlichen Herkunft als scheinbar, der Möglichkeit nach vorhandene Eigenschaft eines Objekts gebraucht. Ein virtuelles Netzwerk stellt somit eine nichtphysische Kooperationsform zwischen mehreren lokal nicht gebundenen Akteuren dar. Es geht um eine temporäre Zusammenarbeit und die gemeinsame Nutzung von Ressourcen, damit ein Kundenproblem gelöst werden kann. "Durch Teilung und Koordination von Fertigkeiten, Kosten und Marktzugangsmöglichkeiten streben informationstechnologisch miteinander verbundene Parteien Wettbewerbs-

¹⁷ Sydow (1995b); S. 49. Dies gilt generell für regionale Netzwerke, nicht nur für die Emilia Romagna.

¹⁸ Wall (1999); S. 8

¹⁹ ebd.

²⁰ Sydow (1995a); S. 162

vorteile an."²¹ Ausgangspunkt für die Bildung eines virtuellen Netzwerkes ist oft eine neue Geschäftsidee. Für deren Realisierung werden dezentrale Einheiten vernetzt, die sich wiederum zu einem Großteil selbst organisieren. Kernkompetenzen werden aus der Netzwerkperspektive so verteilt, das sie einen hohen Kundennutzen haben und die Wertschöpfungskette optimieren können. Ein Kausalitätsprinzip von virtuellen Netzwerken ist deren enorme Komplexität, das sich darin äußert, daß es hohe Anschluß- und Selektionsmöglichkeiten gibt, zum Beispiel dadurch, daß neue Akteure bei Bedarf hinzugezogen werden, die Kundenstreuung sehr hoch ist, genauso wie interne Spezialisierung und die sehr hohe Produktspezifik immer wieder zur Steigerung der Komplexität beitragen.

Virtuelle Netzwerke basieren auf einem extrem hoch angesetzten Vertrauenspotential; diese Organisationsform wird aus diesem Grund auch als "Vertrauensorganisation"²² bezeichnet. Vertrauen wird benötigt, um zur Reduktion der Komplexität beizutragen. Ein Informationsmangel wird wissentlich durch zweckgerichtetes Handeln und die Erwartung in das zweckgerichtete Handeln des anderen Akteurs übergangen, er leistet einen Vertrauensvorschuß, der zur Komplexitätsreduktion beiträgt. Vertrauen ist darüber hinaus auch notwendig zur "Freisetzung von Kreativität und Motivation"²³, ohne die virtuelle Netzwerke ihre Bedeutung verlieren würden. Der Faktor Macht spielt in dieser Organisationsform eine untergeordnete, jedoch nicht zu vernachlässigende Rolle. Da es auch in dieser Form des Netzwerkes Führungsrollen gibt und die individuellen Verhaltensannahmen ebenso gelten, muß von Friktionen, die durch machtpolitische Interessen geleitet sind, ausgegangen werden. Da das virtuelle Netzwerk jedoch in der Hauptsache eine vertrauensbasierte Organisation ist, können Machtstrukturen unter anderem als Absicherungsmechanismen unterstützend wirken und so zur Vertrauensbildung beitragen, sie verstärken und kontrollieren. Akteure, die die Führung übernehmen und somit auch erweiterte Machtbefugnisse haben, müssen eine Vorbildfunktion erfüllen. Die Überzeugung "der Notwendigkeit vertrauensbasierter Führung gehört zu den Grundvoraussetzungen tragfähiger virtueller Strukturen."24

²¹ Kreikebaum (1998); S.131f.

²² Krystek/Redel/Reppegather (1997); S. 366 Der Vertrauensaspekt in virtuellen Organisationen wird hier ausgiebig erörtert; die folgenden Ausführungen nehmen darauf direkt Bezug.

²³ ebd. S. 375

²⁴ ebd. S. 383

6.5 Erweiterung der Modellannahmen - Fallbeispiele

Ebenso wenig wie von einer strikten Unterscheidung von Markt und Hierarchie ausgegangen wird, können auch die verschiedenen Netzwerktypen nicht als autonom nebeneinander agierende Organisationsformen angesehen werden. Vielmehr gibt es zahlreiche Überschneidungen, die die Zuordnung zu dem einen oder anderen Netzwerksystem oftmals nicht leicht machen. In der ökonomischen Realität ist deshalb meist von Mischformen auszugehen. Netzwerke können typische Merkmale der unterschiedlichsten Organisationsformen übernehmen. Insbesondere die strategische Ausrichtung ist in mehr als nur rein strategischen Netzen zu finden. So sind virtuelle Netzwerke zu einem Großteil strategisch ausgerichtet, genauso wie regionale Netzwerke strategisch agieren. Der Strategiefaktor spielt immer dann eine eminente Rolle, wenn es darum geht, Wettbewerbsvorteile zu erzielen oder der Versuch, Marktmacht zu erlangen, unternommen wird: ein für wirtschaftlichen Handeln unabdingbares Vorgehen. Aus diesem Grund haben die Annahmen der verschiedenen Unternehmungsnetzwerke modellhaften Charakter. Es kann hier nur darum gehen, typische Merkmale der Unternehmungsnetzwerke herauszustellen, die Überschneidungen müssen an praktischen Beispielen belegt werden.

6.5.1 Netzwerke in der Film- und Fernsehwirtschaft

Für die Produktion von Film und Fernsehen ist ein bekanntermaßen starkes Beziehungsgeflecht von Akteuren notwendig. Das jeweilige Produkt entsteht immer temporär, das heißt, es gibt meist einen vorbestimmten Anfang und ein Ende, der zeitliche Rahmen ist somit relativ starr. Vor allem in der Produktion von Fernsehbeiträgen, insbesondere Fernsehserien, werden Kooperationsformen gewählt, die verhältnismäßig lose sind. Es handelt sich hierbei um Projektnetzwerke, die jedoch verschiedene Ausprägungen haben und typische Merkmale anderer Netzwerke übernehmen. So ist festzustellen, daß Projektnetzwerke in der Fernsehproduktion auch strategisch ausgerichtet sind. Das äußert sich zum einen darin, daß in beiden Netzwerken per definitionem rechtlich selbständige, wirtschaftlich jedoch abhängige Unternehmen zusammenarbeiten. Die strategische Zielausrichtung in Projektnetzwerken ist in deren rekursiven Strukturen zu finden. Diese ermöglichen ein wiederkehrendes Zusammenarbeiten verschiedener Akteure mit dem Zweck der Nutzenoptimierung und der Realisierung von Wettbewerbsvorteilen. Ähnlich also den dauerhaften Beziehungen in strategischen Netzwerken, wird eine wiederholte Zusammenarbeit angestrebt, werden feste Bindungen in einem lockeren System gepflegt.

_

²⁵ vgl. hierzu insbesondere Windeler; Lutz; Wirth (2000); Sydow; Windeler (1999)

Das heißt, die in Projektnetzwerken starken Positionen von Sendern auf der einen Seite und Produzenten auf der anderen werden dazu genutzt, ein relativ festes Setting aufrecht zu erhalten. Dadurch können in Projektnetzwerken sehr schnell soziale Strukturen aufgebaut werden. Das diesen Netzwerken zugeschriebene hohe Vertrauenspotential zeigt sich ebenfalls in wiederkehrenden Sets von Akteuren. Dabei kann das Verhältnis zwischen Produzenten und Sendern als durchaus ambivalent bezeichnet werden. "Produzenten schnüren zwar, wie erwähnt, Packages aus Autoren, Regisseuren, Schauspielern usw. Sender wählen aber schon Produzenten danach aus, ob sie Projektnetzwerke kompetent zusammenstellen und koordinieren können. Sie gehen dabei davon aus, daß Produzenten zu den für das Projekt wichtigen Akteuren Netzwerkbeziehungen unterhalten [...] und daß sich in deren Besetzungsvorschlägen schon die Vorstellungen der Sender widerspiegeln."²⁶ Ähnlich den strategischen Netzwerken wird auch in Projektnetzwerken zur Herstellung von Fernsehproduktionen oder -serien die Führung meist von einem fokalen Akteur übernommen. Es kann davon ausgegangen werden, daß dies in der überwiegenden Zahl der Fälle die Sender sind, da sie letzten Endes über die Programmgestaltung und somit über die Auswahl der Produktion entscheiden. Sie nehmen so eine stark hierarchische Machtposition ein, dargestellt in Abbildung 11 Als symbolisch generalisiertes Kommunikationsmedium hat Macht dementsprechend einen Wert, der sich, und dadurch stellt sich das Fernsehgeschäft als Teil des Wirtschaftssystems dar, in Zahlung oder Nichtzahlung, also in Geldwerten messen läßt.

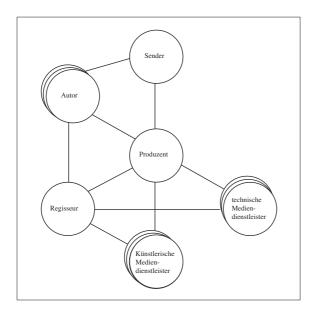


Abb. 11: Netzwerk der an der projektbasierten Produktion von Fernsehserien beteiligten Akteure²⁷

²⁶ Windeler; Lutz; Wirth (2000); S.199

²⁷ Windeler; Lutz; Wirth (2000); S. 181

In diesem Beziehungsgeflecht spielen auch regionale Faktoren eine Rolle. In gewisser Weise können Projektnetzwerke auch als regionale Netzwerke bezeichnet werden. Insbesondere im Bereich der technischen Mediendienstleister wird oftmals auf lokale Beziehungsgeflechte zurückgegriffen, die sich zwangsläufig da ansiedeln, wo Medienstandorte existieren. Es kann aber auch grundsätzlich von regionalen und lokalen Verflechtungen ausgegangen werden. Die Ausweitung bereits bestehender Medienstandorte sind ein Indiz dafür. Neue Strukturen aufzubauen, erscheint um ein Vielfaches schwieriger, als bereits bestehende auszubauen. So hat sich bislang in den neuen Bundesländern kein einziger Großanbieter kommerziellen Fernsehens mit seinem Stammhaus niedergelassen, wird von Berlin abgesehen, auch nicht im Zusammenhang mit den entstandenen öffentlich rechtlichen Sendeanstalten. Die Bezeichnung Projektnetzwerk im Bereich Serienproduktion im Fernsehen ist letztlich vor allem der Temporalität des zu erstellenden Produkts geschuldet. Das Beziehungsgefüge der Akteure ist zudem, bezogen auf Sender, Produzent und Autor nicht zwingend an regionale Strukturen gebunden. Es wird jedoch darauf hingewiesen, daß persönliche Kontakte und Beziehungen innerhalb der Branche von außerordentlicher Bedeutung sind. Darüber hinaus gehende Verflechtungen zwischen künstlerischen und technischen Mediendienstleistungen und vorhandener Infrastruktur sind eng an regionale Netzwerke gebunden. Das insbesondere von privaten Sendeanstalten praktizierte Outsourcing von Teilbereichen bedingt sehr stark kooperierendes Arbeiten. Gerade hierfür ist ein Umfeld notwendig, das Auslagerungen überhaupt ermöglicht. Im öffentlich-rechtlichen Rundfunk ist auf Grund des Programmauftrages die Auslagerungsstrategie schwieriger, insbesondere im Bereich Programmproduktion- und gestaltung. Unproblematisch dagegen ist die Übertragung von Aufgaben an Dienstleister technischer und künstlerischer Art. Letztlich ist das Entscheidungskriterium für oder gegen eine Strategie immer das der höheren Wirtschaftlichkeit und muß einer Einzelfallprüfung unterliegen.²⁸

Kooperationsbeziehungen, die zur Herstellung von Serien für das Fernsehen eingegangen werden, sind typische Unternehmungsnetzwerke. Sie haben im Wesentlichen Projektcharakter, gleichzeitig aber auch typische Ausprägungen anderer Netzwerke. Die hohe vertikale Desintegration im Bereich Fernsehen bedingt diese Beziehungen wesentlich. Die Kenntnis der typischen Merkmale von Unternehmungsnetzwerken ermöglicht es den Sendern, auf die hohe Dynamik der Branche flexibler und effizienter zu reagieren als durch Integration aller Teilbereiche. Als Kernkompetenzen, die in den Sendeanstalten verbleiben und die deren Machtposition stabil halten, sind Programmplanung und Programmgestaltung anzusehen.

²⁸ Mit dem Problem Outsourcing beschäftigte sich ein Symposium der Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten (KEF) 1998. Ausgewählte Beiträge von Vertretern verschiedener Anstalten in Media Perspektiven 1/1999

6.5.2 Mediendienstleister in virtuellen Netzwerken - das Beispiel Klondyke Crossmedia GmbH

Die Klondyke Crossmedia GmbH²⁹, Gesellschaft für digitales Publizieren, ist ein Netzwerk von Unternehmen aus verschiedenen Bereichen, gegründet 1998. Zur Zeit wird die Kooperation durch elf Unternehmungen konstituiert, die alle auch eigenständig arbeiten. Sie bilden als Netzwerk in Form einer GmbH einen Pool, aus dem heraus sie spezifische Leistungen erbringen können. Angefangen von der konzeptionellen Entwicklung, über die grafische und informationstechnische Verarbeitung, stehen Mediendienstleister zur Verfügung. In ihrem Verständnis als "virtuelle Unternehmensorganisation [...] ohne eigene Angestellte oder Räume³⁰ werden für alle Bereiche Medienangebote erstellt, die vom Papier bis zum Bildschirm Kommunikation ermöglichen. Die Produktpalette beginnt mit der Digitalisierung von Daten. Dadurch wird eine Basis geschaffen, die jede Form der Publikation schnell möglich macht, die Aktualisierungen und Mehrfachnutzungen problemlos zuläßt.

Die Klondyke Crossmedia GmbH ist kein rein virtuelles Netzwerk, im Sinne der Definition. So kann sie als juristische Person in Form der GmbH auftreten, die vier Gesellschafter sind gleichberechtigt, es gibt kein fokales Unternehmen. Virtuell ist das Netzwerk insofern, daß es eine physische Ausprägung, in Form von Werkstätten, Büros oder Maschinen und Anlagen, nicht gibt. Die interne Kommunikation verläuft über e-mail und verschiedene Formen von Telefonkonferenzen. Die Aufträge werden nach Aufgabenprofil der einzelnen Unternehmen verteilt, beziehungsweise unterteilt. Insgesamt bezeichnen die Netzwerkteilnehmer das Verhältnis zueinander als sehr freundschaftlich. Sie verweisen darauf, daß die Wertschöpfung über das Netzwerk bisher erst in einem geringen Maße verläuft. Zu sehr agieren die Akteure noch in ihren Unternehmen. Hieraus ergeben sich auch die Probleme, die derzeit bei Klondyke zu sehen sind. Nicht alle Akteure schaffen den Perspektivenwechsel weg von ihrem Unternehmen hin zum Netzwerk. Darüber hinaus, so scheint es, gibt es ein grundsätzliches Strukturproblem. Der Netzwerkgedanke wird von allen Seiten stark vertreten, wie jedoch die Arbeit in der Kooperation tatsächlich aussehen kann, darüber herrscht Unklarheit. Dabei sind die Herangehensweisen sehr verschieden. Auch hier wird deutlich, wie eng die Akteure mit ihren Unternehmen verwurzelt sind. Aus der Perspektive der Unternehmensberatung wird auf das speziell eingerichtete

-

²⁹ Die Informationen zum Netzwerk wurden verschiedenen Quellen entnommen: brandeins, hompages der einzelnen Unternehmen und des Netzwerkes; Interviews (telefonisch, e-mail). Siehe Anhang Anlage1; 2; Interviews mit den Geschäftsführern der Klondyke Crossmedia GmbH

³⁰ brandeins

Abrechnungssystem verwiesen. Von allen Akteuren gleichermaßen wird in diesem ein expost Analyseverfahren gesehen, daß eine zufriedenstellende Akquise ermöglicht. Nicht ausgereift ist jedoch bisher der Bereich des Controlling.

Es wird deutlich, daß die Bezeichnung der Kooperation als virtuelles Netzwerk ein theoretisches Konstrukt ist, daß sich hier insbesondere auf die Informationsübertragung bezieht. Die Akteure verweisen auf die hohe Informationsflut im Netzwerk, da jeder Austausch an alle Mitglieder geht. Es gibt keine Selektion von Information, was den Informationsgehalt schwächt. Persönliche Gespräche werden aus diesem Grund der elektronischen Post vorgezogen. Es ergibt sich, daß regionale Beziehungen mehr gepflegt werden, da hier eine höhere Effizienz an Informationsgewinnung zu erzielen ist.

Bei einigen Projekten, insbesondere bei der Dokumentation eines Förderprogramms in Nordrhein-Westfalen, hat sich die Klondyke Crossmedia GmbH als Projektnetzwerk präsentiert. Vor allem die projekttypischen rekursiven Strukturen spiegeln sich hier wider. Somit ist auch dieses Netzwerk letztlich eine Mischform verschiedener Unternehmungsnetzwerke. Die starke Vertrauensbasierung bietet die Möglichkeit der Wissensgenerierung durch flexible Strukturen und offene Grenzen.

Offensichtlich ist bei der Klondyke Crossmedia GmbH der Versuch fehlgeschlagen, effiziente organisationale Strukturen³¹ in einem Netzwerk zu etablieren. Dabei geht es nicht darum, in der Wahl der Gesellschaftsform, der GmbH, den Fehler zu sehen. Vielmehr wurde in der Herangehensweise unkonzeptionell gearbeitet. Es reicht nicht aus, ein Netzwerk zu gründen, dem einen Namen zu geben und sich als Institution juristisch abzusichern. Um im Sinne der Transaktionskostentheorie effizient und effektiv zu arbeiten, müssen Regeln und Annahmen getroffen werden, die letztlich Wettbewerbsvorteile ermöglichen. Allein vetrauensbasiertes zwischenbetriebliches agieren ist notwendig aber nicht hinreichend. Es zeigt sich einmal, mehr wie unterschiedlich und wie schwierig es ist, ein Netzwerk als Organisationsform zu installieren und sich gleichzeitig von bestehenden Koordinationsmustern zu trennen.

-

³¹Die Ausbildung von governance structures in Unternehmungsnetzwerken ermöglicht z.B. ein erfolgreiches wirtschaftliches Handeln. Vgl. hierzu Picot (1996); S. 307. Ergänzend dazu Anhang Tabelle

7 Schlußbetrachtungen 76

7 Schlußbetrachtungen

Als Voraussetzung für veränderte organisationstheoretische Netzwerkbedingungen sind die modernen Informations- und Kommunikationstechnologien anzusehen. Es wird davon ausgegangen, daß jede Epoche ihre konstituierenden Medien hat. So hat der Buchdruck, die Einführung des Papiergeldes und die doppelte Buchführung beispielsweise das Verlagswesen, das als Netzwerk seiner Zeit gesehen werden kann, erst wirtschaftlichen Erfolg ermöglicht. In der Arbeit wird darauf verzichtet, technologische Anmerkungen zu treffen. Gegenstand der Betrachtung sind nicht moderne digitale Informationstechnologien. Ihre Anwendung ist signifikant und wird für veränderte Wirtschaftsmodelle unserer Zeit immer vorausgesetzt. Gegenstand der Arbeit sind Netzwerke als Organisationen wirtschaftlichen Handelns. Sie werden einer sozio-ökonomischen Betrachtungsweise unterzogen mit dem Ziel, sie auf ihre Funktionalität in der Kultur- und Medienwirtschaft zu untersuchen.

Das erste und wichtigste Ergebnis der Arbeit ist die Verifizierung der These, daß es eine Affinität von Netzwerken und der Kultur- und Medienwirtschaft gibt. Hierfür sind insbesondere zwei Merkmale ausschlaggebend. Zum einen wird Netzwerken ein hohes Potential an Vertrauen zugeschrieben. Vertrauen kann als das wesentlichste Charakteristikum dieser Organisationsform gesehen werden. Das gilt für alle Netzwerktypen, auch für strategische Unternehmungsnetzwerke. Und das obschon diese, vor allem wenn sie durch ein fokales Unternehmen geführt werden, stärker machtstrukturiert sind. Mehr als in Hierarchien und mehr als auf Märkten benutzen Netzwerke diese kulturelle Dimension zur Konstituierung ihrer selbst. Gleichzeitig stellen Netzwerke eine flexible Koordinationsform wirtschaftlichen Handelns dar. Dadurch können veränderte Umweltbedingungen aufgenommen, verarbeitet und für die Organisation nutzbar gemacht werden. Die Kultur- und Medienwirtschaft wird als eminent wissensintensiv dargestellt. Bedingt durch deren Eigenschaften: Kultur- und Mediengüter sind zumeist originär, oftmals ästhetisch, und in hohem Maße interpretativ, sind flexible Koordinationsformen wirtschaftlichen Handelns gefordert. Unternehmungsnetzwerke bedienen diese Ansprüche. Die relativ geringe räumliche Ausdehnung ist für die Kultur- und Medienwirtschaft ebenso charakteristisch wie für Unternehmungsnetzwerke.

7 Schlußbetrachtungen 77

In einem Schritt davor wird festgestellt, daß Netzwerke in Bezug auf die Senkung von Transaktionskosten ein positive Wirkung haben. Das ist eine notwendige Bedingung, um wirtschaftliches Handeln effizient und effektiv zu gestalten. Diese stark instrumentalisierte Betrachtungsweise ist jedoch nicht hinreichend. Die sozialen Beziehungen zwischen den Akteuren die ein Netzwerk konstituieren, werden zu sehr vernachlässigt. Aus diesem Grund wird die ökonomische um eine soziale Betrachtungsweise erweitert. Damit können nicht nur Kosten und deren Einsparung durch die Koordination über Unternehmungsnetzwerke beschrieben werden. Es wird somit auch möglich, Unternehmungsnetzwerke als soziale Systeme zu betrachten, die über Selbstorganisation Komplexität verarbeiten können. Eine Kenntnis dieser sozialen Mechanismen kann rückwirkend systemstabilisierend wirken und gleichzeitig höhere Wirtschaftlichkeit ermöglichen. Sollen Unternehmungsnetzwerke in der Kultur- und Medienwirtschaft als Organisationen funktional werden, müssen folglich die ökonomischen und sozialen Paradigmen gleichermaßen bekannt sein und beeinflußt werden.

Es kann als ein weiteres Ergebnis der Arbeit gesehen werden, daß Unternehmungsnetzwerke nicht nur ein Ganzes zusammengesetzt aus Teilen von Markt und Hierarchie darstellen. Sie bilden eigene spezifische Merkmale und Elemente aus, die mit den entsprechenden Merkmalen und Elementen von Markt und Hierarchie vergleichbar, aber nicht identisch sind. Das äußert sich beispielsweise im Verhältnis der Organisation zu organistional slack, den sich Unternehmungsnetzwerke anders als andere wirtschaftliche Organisationsformen zu Nutze machen können. Damit im Zusammenhang haben Unternehmungsnetzwerke die Möglichkeit, als lose gekoppelte Systeme, die ein verändertes Verhalten bezüglich der System-Umwelt-Differenz aufweisen, flexibel zu agieren. Gleichzeitig können sie dadurch Wissen generieren, was anderen Organisationsformen so nicht möglich ist. Hier zeigt sich wieder das besondere Verhältnis zwischen Unternehmungsnetzwerken und der Kultur- und Medienwirtschaft. Die Organisationsform ist einerseits in der Lage Wissen zu generieren und die Güter des Wirtschaftsbereichs ihrerseits sind zumeist hoch wissensintensiv.

Im letzten Teil der Arbeit wird festgestellt, daß die Unterscheidung der verschiedenen Typen von Unternehmungsnetzwerken nur Modellannahmen sein können. Realiter muß von Mischformen ausgegangen werden. Es wird deutlich, wie die Grenzen der einzelnen Netzwerke ineinander übergehen. Dafür werden die theoretischen Annahmen aus den Untersuchungen zu Netzwerken als Organisationsform, die transaktionskostenopti-

7 Schlußbetrachtungen 78

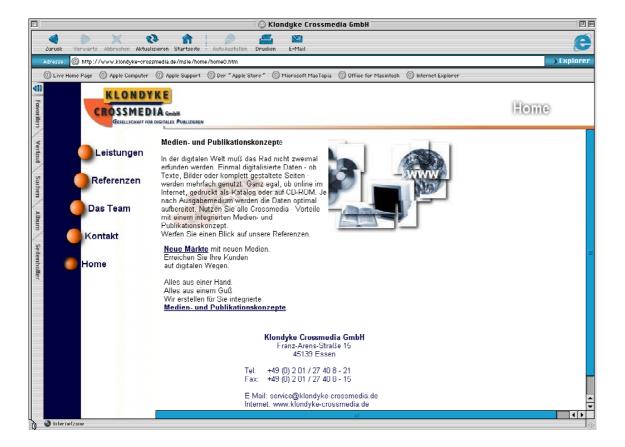
mierende soziale Systeme darstellen, herangezogen. Unterscheidungsmerkmale, die für die Untersuchung als wesentlich erachtet werden, sind unter anderem Zeitstrukturen, lokale Beziehungen, und als besonders evident: das Verhältnis von Macht und Vertrauen in Netzwerken. Die wechselseitige Durchdringung der einzelnen Typen spiegelt sich besonders deutlich in der Betrachtung der beiden Fallbeispiele aus der Kultur- und Medienwirtschaft wider.

Die Fokussierung auf die sozio-ökonomische Betrachtung von Netzwerken hat dazu geführt, daß verschiedene interessante und wichtige Faktoren nicht beleuchtet werden. Beispielsweise haben veränderte Arbeitsbedingungen, die sich durch technologische Veränderungen in der Arbeitswelt ergeben, keine Erwähnung gefunden. Dementsprechend ist die gesamte Globalisierungsdebatte, speziell für Europa die Veränderungen, die sich aus der Währungsumstellung zu Gunsten des Euro und aus der Grenzöffnung innerhalb der Europäischen Union ergeben, nicht geführt worden. Auch die fehlenden Definitionen, sowohl bei Netzwerken als auch im Bereich der Kultur- und Medienwirtschaft, bedürfen weitergehenden Untersuchungen mit unterschiedlichen Herangehensweisen.

Anhang: Anlage

Anhang: Anlage 1

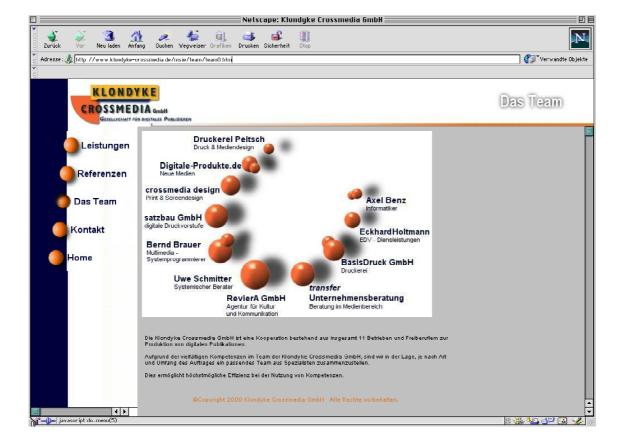
http://www.klondyke-crossmedia.de/msie/home/home0.htm [Stand: 28.02.2001]



Anhang: Anlage

Anhang: Anlage 2

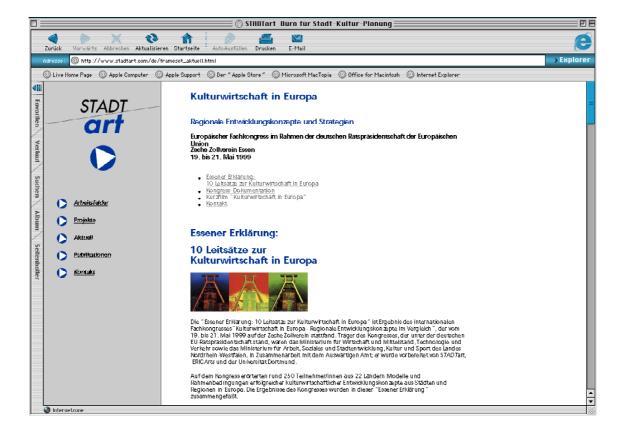
http://www.klondyke-crossmedia.de/msie/team/team0.htm [Stand: 28.02.2001]



Anhang: Anlage

Anhang: Anlage 3

http://www.stadtart.com/de/frameset_aktuell.html [Stand 28.02.2001]



Anhang: Anlage IX

Anhang: Anlage 4

http://www.stadtart.com/de/frameset aktuell.html [Stand 28.02.2001]

Essener Erklärung

Die Leitsätze der "Essener Erklärung" sollen die zukunftsorientierte Kulturwirtschaft in Europa zu Beginn des 21. Jahrhunderts stärken und Impulse für die lokale und regionale Entwicklung geben. Die Kulturwirtschaft umfaßt vor allem die erwerbswirtschaftlichen Betriebe und Selbständigen im Kunst-, Kultur- und Medienbereich, einem Bereich, der selbstverständlich unter regionalen und nationalen Besonderheiten immerwieder neudefiniert werden muß. Die Leitsätze unterstreichen den ökonomischen und kulturellen Stellenwert der Kulturwirtschaft und enthalten zahlreiche Hinweise zu ihrer Stärkung durch Wirtschafts-, Kultur- und Städtebaupolitik, vorallem im Kontext lokaler und regionaler Entwicklungsstrategien.

In den Leitsätzen sehen die Teilnehmer/innen sowohl ein Dokument von hohem Stellenwert für europäische, nationale und regionale Fachpolitiken, als auch ein Instrument von großem praktischen Nutzen. Es soll bestehende Initiativen vor Ort unterstützen. Die Essener Erklärung richtet sich an kulturwirtschaftliche Akteure sowie an Entscheidungsträger in Ministerien und Institutionen zur Entwicklung von Wirtschaft, Beschäftigung und Kultur.

- 1. KULTURWIRTSCHAFT ist ein eigenständiges Wirtschaftsfeld: Die Teilmärkte sind ein breites Mosaik von miteinander verflochtenen Wirtschaftsbranchen, wobei die Städte und Regionen Europas jeweils spezifische kulturwirtschaftliche Profile aufweisen. Diese Vielfalt kulturwirtschaftlicher Strukturen ist aufgrund traditioneller statistischer Erfassungssysteme allerdings nur schwer erkennbar. Die Kulturwirtschaft muß daher ein eigenständiges Feld der Wirtschafts-, Kultur- und Städtebaupolitik werden. Nur so kann man der ökonomischen, arbeitsmarktpolitischen, sozialen, infrastrukturellen und städtebaulichen Bedeutung der Kulturwirtschaft gerecht werden.
- 2. KULTURWIRTSCHAFT ist zukunftsorientiert: Die Kulturwirtschaft, deren Güter und Dienstleistungen kaum substituierbar sind, ist eine kreative und innovative Branche. Sie entwickelt substantielle Inhalte und neue Technologien. Arbeitsplätze in der Kulturwirtschaft erfordern in den Kernbereichen kulturelle Ausbildung und Wissen sowie hohe Qualifikationen und große Engagement.
- 3. KULTURWIRTSCHAFT kann nachhaltig regionale Beschäftigung sichern und schaffen: Die Kulturwirtschaft erzielt Beschäftigungseffekte außerhalb des öffentlichen Sektors. Die von klein- und mittelbetrieblichen Strukturen geprägten Branchen sind arbeits- und personalintensiv und dauerhaft in lokale Milieus und regionale Netzwerke eingebettet.
- 4. KULTURWIRTSCHAFT hilft endogene regionale Potentiale zu stärken: Die Kulturwirtschaft ist in besonderem Maße auf Traditionen und kulturelle Vielfalt, auf Know-how und auf innovative Netzwerke in den Städten und Regionen Europas angewiesen. In Zeiten der Globalisierung schärft sie durch ihre Produkte und Dienstleistungen das eigenständige Profil von Regionen und verbessert damit auch die Rahmenbedingungen der allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung.
- 5. KULTURWIRTSCHAFT nimmt das historische Erbe Europas auf: Das größte Potential Europas im weltweiten Wettbewerb sind seine Geschichte und Traditionen. Die vielfältigen Kulturlandschaften des Kontinents sind Ergebnisse jahrhunderter-

Anhang: Anlage X

langer Kreativität von Künstlern, Handwerkern, Technikern und ihren Auftraggebern. Die Kulturwirtschaft baut auf diesen Potentialen auf und trägt zu ihrer Weiterentwicklung bei. In vielen kulturellen Arbeitsfeldern schützt sie diese Kulturlandschaften vor den negativen Einflüssen eines nivillierenden Massenkonsums.

- 6. KULTURWIRTSCHAFT bedarf einer aktiven Kulturpolitik: Die Kulturwirtschaft fördert die Entwicklung der Kultur am Ort. Sie benötigt ein ausgeprägtes, auch öffentlich gefördertes Kulturleben in Städten und Regionen Europas, um ihre Produkte verkaufen und Dienstleistungen erbringen zu können.
- 7. KULTURWIRTSCHAFT bedarf einer aktiven Wirtschaftspolitik: Für einzelne Teilmärkte der Kulturwirtschaft müssen sektoral angepasste Strategien und Projekte entwickelt werden, um die kulturwirtschaftlichen Rahmenbedingungen in den Städten und Regionen Europas zu verbessern. Dadurch können vorhandene Strukturen gesichert und innovative Potentiale entwickelt werden. Existenzgründungen im Bereich der Kulturwirtschaft benötigen gezielte Fördermaßnahmen und individuelle Unterstützung, u.a. durch Informationen, Beratungen sowie Zugangsmöglichkeiten zu Risikokapital.
- 8. KULTURWIRTSCHAFT bedarf einer stützenden Städtebaupolitik: Urbane Arbeitsund Wohnwelten an international attraktiven Standorten sind Voraussetzung für eine
 aktive Kulturwirtschaft. Mit Vorliebe nutzen kulturwirtschaftliche Klein- und Mittelbetriebe das baulich kulturelle Erbe für eigene Aktivitäten oder touristische Angebote. Die Kulturwirtschaft stärkt ihrerseits die urbanen Zentren europäischer
 Städte. Sie macht sie lebendiger und sicherer.
- 9. KULTURWIRTSCHAFT bedarf einer integrierten Stadt- und Regionalpolitik: Durch die sektorübergreifende Verknüpfung der Politikfelder "Kultur", "Wirtschaft" und "Städtebau" sowie durch die Einbeziehung von "Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik" lassen sich Synergieeffekte für mehrere Handlungsfelder der Stadt- und Regionalentwicklung erzielen. Um entsprechende Strategien und Projekte erarbeiten zu können, sind neue Kooperationen und Partnerschaften zwischen diesen unterschiedlichen Politikfeldern in Städten und Regionen erforderlich. Mit der Reform der EU-Strukturfonds ist dem Kultursektor ein neuer Stellenwert eingeräumt worden. Es gilt, auf europäischer Ebene und in den Mitgliedstaaten dafür zu sorgen, daß die Mittel der Strukturfonds nun verstärkt zur Förderung des Sektors eingesetzt werden.
- 10. KULTURWIRTSCHAFT benötigt angemessene Rahmenbedingungen in Europa: Rechtliche, formelle sowie infrastrukturelle Rahmenbedingungen, die den Besonderheiten von Stadt und Region Rechnung tragen, sind für die Entwicklung der Kulturwirtschaft ebenso erforderlich wie flexible Partner in Verwaltungen und im Kreditwesen. Der Handel mit Kulturgütern und der Austausch kulturwirtschaftlicher Dienstleistungen erfordert ausgewogene Steuertarife, Sozialabgaben und Urheberrechtsbestimmungen. Die europäische Politik kann diese Prozesse durch eine Harmonisierung der rechtlichen und ökonomischen Rahmenbedingungen unterstützen.

Anhang: Tabellen XI

Tabelle 1: Perspektiven der Kulturwirtschaft in sieben Thesen¹

- 1. Die Kultur- und Medienbetriebe zählen überdurchschnittlich zu den klein- und mittelständischen Unternehmen, die eine besonders hohe Arbeitsplatzintensität aufweisen.
- 2. Die Kulturwirtschaft schafft ein Gegengewicht zu den traditionellen, aber aufgrund des Strukturwandels schrumpfenden Branchen.
- 3. Die neu entstehenden Betriebe in der Kulturwirtschaft sind personalintensiv und erfordern überdurchschnittlich hohe und zudem aktuelle Qualifikationen und Qualitäten.
- 4. Die Kultur- und Medienbetriebe wiesen gegenüber den Altindustrien einen überdurchschnittlich hohen Anteil an Frauenarbeitsplätzen aus.
- 5. Die Kulturwirtschaft entwickelt sich in milieu- und infrastrukturbezogenen Dimensionen. Damit entsteht aus dem Zusammenspiel ähnlicher und verwandter Branchen, Produzenten und Dienstleister ein regionaler Wirtschaftsverbund.
- 6. Kultur- und medienwirtschaftliche Betriebe sind in der Regel kleinräumig mit anderen Daseinsfunktionen kompatibel. Sie stehen für neue Formen der räumlichen, sozialen und funktionalen Verflechtung von Arbeit, Freizeit.
- 7. Die Kulturwirtschaft wird dann Erfolg haben, wenn sie originäre und unverwechselbare, nicht kopierbare, künstlerische und kulturelle Produkte und Dienstleistungen anbietet, die einer regionalen Infrastruktur entsprechen und in ihr verwurzelt sind.

¹ Söndermann (2000): Die sieben Thesen, "die aus der Forschungs- und Beratungsarbeit der Kultur- und Medienwirtschaftspolitik für die Landesregierung Nordrhein-Westfalen erwachsen sind, charakterisieren diese besonderen Entwicklungsdimensionen der Kulturwirtschaft."

Anhang: Tabellen XII

Tabelle 2: Transaktionskostenvorteile strategischer Netzwerke²

Transaktionskostenvorteile gegenüber	
dem Markt, wegen	der Hierarchie, wegen
geringerer Kosten bei der Suche nach Ab- nehmern und Lieferanten	durch Kombination hierarchischer Koordinationsinstrumente mit dem Markttest
Einsparung von Kosten der Vertragsan- bahnung, -aushandling und -kontrolle	reduziertem opportunistischen Verhalten
besserem Informationsfluß infolge engerer Kopplung	gezielter funktionsspezifischer Zusammenarbeit
Transfer auch nicht-kodifzierbaren Wissens	größerer Umweltsensibilität des dezentral organisierten Gesamtsystems
Übertragung auch wettbewerbsrelevanter Informationen bei besserer Kontrolle über Wissensverwendung	größerer Reversibilität der Kooperations- entscheidung
möglichem Verzicht auf (doppelte) Qualitätskontrolle	leichterer Überwindbarkeit organisatori- schen Konservatismus bei Anpassung an veränderters Umweltverhalten
rascherer Durchsetzung von Innovationen	

²Sydow (1995b); S. 143

Anhang: Tabellen XIII

Tabelle 3: Netzwerkspezifitäten³

Merkmale von Netzwerken

Freiwilligkeit der Zusammenarbeit

Zusammenlegung von Ressourcen

Vertragliche Vereinbarungen der Kooperation

Differenzierung von Unternehmensnetzwerken nach Zielrichtung

Reduzierung von Wettbewerb und dadurch Erhöhung der Marktmacht

Gemeinsame Nutzung von Ressourcen und dadurch Verbesserung der Wettbewerbsposition

Anforderungen an Netzwerke

Netzwerke als selbstorganisierte Systeme sollten ohne zusätzlichen administrativen Aufwand auskommen

Netzwerke müssen sich durch Flexibilität veränderten Umweltbedingungen ohne große Probleme anpassen können

Netzwerkstrategien müssen für jeden einzelnen Akteur und für das Netzwerk an sich vorteilhaft sein, daraus folgt, es dürfen keine höheren Transaktionskosten entstehen als das bei einer anderen organisationalen Form der Fall wäre

Umweltinterdependenzen und somit Entscheidungsunsicherheiten müssen reduziert werden durch formale Verhaltenskontrollen

Ressourceninterdependenzen dürfen nicht zu Autarkiedefiziten führen

Klassifikation von Netzwerken nach der Stellung im Wertschöpfungsprozeß

vertikales Netzwerk: Netzakteure gehören zu unterschiedlichen Wertschöpfungsstufe = Quasi - Externalisierung (Bsp. Automobilindustrie)

horizontales Netzwerk: Netzakteure gehören zu gleichen Wertschöpfungsstufen = Quasi - Internalisierung (Bsp. Forschungs- und Entwicklungsbereich)

_

³ vgl.hierzu Wall (1998)

Anhang: Tabellen XIV

Tabelle 4: Zehn Elemente des Management für interorganisationale Netzwerkbeziehungen – "interorganizational governance structure"

Elemente	Bemerkungen
Selbständigkeit der durch bilaterale Verträge koordinierten Netzwerkakteure	Möglichkeit von Überkreuz- Kapitalbeteiligungen zwischen einzelnen Netzwerkakteuren
Gegenseitige Bevorzugung der Firmen beim Abschluß von Verträgen	Wirkt identitätstiftend, Möglichkeit auch außerhalb des Netzwerkes Verträge abzuschließen bleibt erhalten
Ausschluß von Konkurrenz zwischen den Netzwerkakteuren	Wirkt vertrauensbildend im Netzwerk
Gegenseitige Nichtausbeutung	Wirkt vertrauensbildend im Netzwerk; Schließt Hierarchisierung aus
Flexibilität und Wahrung der Geschäftsautonomie der Akteure	Zustimmung zu Verträgen mit externen Akteuren und zu Veränderungen der Geschäftsfelder ist nicht notwendig
Demokratische Verfassung des Netzwerkes	Es gibt keinen Besitzer des Netzwerkes, kein zentrales Planungskommitee; Zusammenhalt basiert auf Geschäftsbeziehungen
Nichtbeachtung führt zum Ausschluß aus dem Netzwerk	Absicherung für Netzwerkakteure
Eintritt neuer Firmen in das Netzwerk	Generell erwünscht, ermöglicht Expansion des Netzwerkes
Austritt von Firmen aus dem Netzwerk	Jederzeit möglich, kein erzwungenes Halten von Akteuren im Netzwerk
Beziehungen einzelner Akteure zu externen Dritten	Jeder Netzwerkakteur kann am Markt frei agieren

⁴ Vgl hierzu Picot (1996); S. 310ff [in Anlehnung an Mathews (1994); S. 16]: Beispiel für "geschriebene oder ungeschriebene Regeln der Zusammenarbeit" in Netzwerken, die Effizienz ermöglichen und somit die Transaktionsatmosphäre positiv beeinflussen. Picot (1996); S. 309

Anhang: Tabellen XV

Tabelle 5: Praktisches Netzwerkmanagement in der Produktion von Fernsehprogrammen⁵

die systematische, wiederkehrende Einbindung 'guter' Geschäftspartner in neue Projekte

die Entwicklung eines Projektportfolios, d.h. eines Projektmix, das einer Stabilisierung von Geschäftsbeziehungen dienlich ist

die bewußte Zusammenarbeit mit freien Mitarbeitern und Unternehmern, um sich das Spektrum der Möglichkeiten unterschiedlicher Vertragsbeziehungen im Netzwerk offenzuhalten

die Reflexion der im Netzwerk vorhandenen Ressourcen, z.B. auf das dort 'versammelte' Wissen

die systematische Ergänzung des Netzwerks mit entsprechenden Ressourcen durch Kooperation mit neuen Partnern, wobei diese Kooperation nicht nur durch das aktuelle Projekt motiviert ist

die redundante Vorhaltung kritischer Ressourcen im Netzwerk, z.B. durch alternierende Zusammenarbeit mit verschiedenen Autoren, Kameraleuten etc.

die Festlegung grundlegender Regeln der Netzwerkkooperation

die Entwicklung von 'Abnahmeprozeduren' über die aktuellen Drehs hinweg zwischen den an der Produktion beteiligten Unternehmungen, incl. des die Drehs 'abnehmenden' Senders

-

⁵ Sydow/Windeler (2000); S. 227. Die Autoren bezeichnen diese Auflistung als Ideen für Netzwerkmanagement, das aus der Betrachtung von Fernsehproduktionen heraus entstanden ist. "Diese dürften auch in anderen projektbasierten Branchen wie der Bau- und Softwareindustrie zur Anwendung gelangen bzw. auf diese übertragbar sein." Ebd. S. 226

Anhang: Interview mit den Geschäftsführern der Klondyke Crossmedia GmbH

Constantin Bartning: transfer Unternehmensberatung (Beratung im Medienbereich)

Fragenkatalog per e-mail:

Frage: Ist Klondyke in diesem Sinne ein virtuelles Netzwerk¹ oder gibt es Attribute, die auf eine Mischform schließen lassen, z.B. regionale Abhängigkeiten?

Klondyke ist eine GmbH mit Verwaltungseinheit, bei einem Gesellschafter angesiedelt.

Frage: Hat die Umbruchsituation, die aus Meinungsverschiedenheiten herrührt, mit dieser doch sehr weit gefaßten Definition zu tun?

aus meiner Sicht nicht.

Frage: Welchen Sinn sehen Sie in solch einem Netzwerk generell?

Es kann Aufgaben übernehmen, für die die einzelnen Gesellschafter/Partner nicht groß genug sind. Es sichert ihnen gemeinsam den Wert von Entwicklungsleistungen.

Frage: Gibt es etwas wie eine Unternehmensphilosophie von Klondyke?

nicht ausreichend.

Frage: Wie funktioniert Klondyke bisher: Geschäftsführung - gibt es ein fokales Unternehmen

nein

Frage: Aufgabenverteilung - wer entscheidet über Auftragsvergabe

¹ Dem Fragenkatalog wurde die Definition virtueller Netze, wie sie in der Arbeit verwendet wird, vorangestellt.

Die Geschäftsführer bzw. die jeweiligen Projektleiter

Frage: Kommunikationsverlauf - wird regelmäßig oder nur bei Bedarf kommuniziert

Lange Zeit regelmäßig, z. Z. nach Bedarf

Frage: Anteile der einzelnen Unternehmen am Netzwerk, Gewinnverteilung

Durch das bisherige Abrechnugsverfahren entstehen keine Gewinne oder Verluste.

Frage: Die Frage nach der Zielstellung der Netzwerkunternehmung schließt die Frage nach den Veränderungen für Ihr Unternehmen ein. Wie stark sind diese Veränderungen, sehen Sie in Netzwerken eine Perspektive für wirtschaftliches Handeln?

Ja, in erheblichem Umfang, wenn die Partner die damit verbundenen Investitionen akzeptieren.

Anfragen per Telefon:²

Frage: Welchen speziellen Aufgabenbereich übernehmen Sie bei Klondyke?

Geschäftsführer, Aquise und Projektentwicklung, Verwaltung, keine Projektumsetzung

Frage: Wie funktioniert die Auftragsanbindung-, Abwicklung im Netzwerk?

Nach Arbeitsprofilen der Einzelunternehmen, nach zeitlichen Möglichkeiten, sehr freundschaftlich, ohne Konkurrenz

Frage: Welche Probleme sehen Sie in Netzwerken beziehungsweise welche Problemlösungen können Sie für Kooperationen vorschlagen?

Die Perspektive aus Sicht der einzelnen Unternehmen muß zu Gunsten einer Netzwerkperspektive verlassen werden.

² Die Antworten werden inhaltlich wiedergegeben.

Frage: Zukunftsperspektiven für Netzwerkorganisationen?

Agieren in Netzwerken ist grundsätzlich kein Problem, es muß immer die Frage nach dem Nutzen für den einzelnen gestellt werden. In erster Linie ist das ein Problem der Abrechnung von Leistung. Hier reichen herkömmliche Methoden der Bertriebswirtschaft nicht mehr aus, über neue software müssen neue Methoden Anwendung finden.

Herr Bartning erarbeitet gerade ein neues software - Konzept für die Abrechnung in Netzwerkorganisationen, im März sollen erste Ergebnisse vorliegen. Ein für Klondyke entwickeltes Abrechnungskonzept hat bisher dazu geführt, daß es keine Verluste, aber auch keine Gewinne zu verzeichnen gibt. (Anm. d. V.)

Jörg Zywek: RevierA GmbH (Agentur für Kultur und Kommunikation)

Anfragen per Telefon:

Frage: Welchen speziellen Aufgabentyp übernehmen Sie bei Klondyke?

Produktentwicklung, Produktionsleiter Quatro, Beratung

Frage: Wie funktioniert die Auftragsanbindung-, Abwicklung im Netzwerk?

Stark Personen gebunden, einzelne Akteure betreiben Akquisition, weg vom Zufallsprinzip hin zu einer Poolstrategie: gezieltes Ansprechen von Gruppen, Organisationen, etc.

Frage: Welche Probleme sehen Sie in Netzwerken beziehungsweise welche Problemlösungen können Sie für Kooperationen vorschlagen?

Fehlen von internem Controlling, dadurch gibt es kaum verbindliche Absprachen. Das entwickelte Abrechnungsverfahren stellt lediglich ein ex post Analyseinstrument dar. Es kommt zu inflationären Arbeitszeiten, die den Sinn des Netzwerkes letztendlich in Frage stellen. Der overhead sollte nicht zu stark bewertet werden, das setzt die Produzenten unter Druck.

Frage: Welche Zukunftsperspektiven für Netzwerkorganisationen?

Grundsätzlich steckt in Netzwerken ein enormes Zukunftspotential. Es müssen jedoch einige Bedingungen erfüllt sein: Im Vorfeld sollten das Controlling und die Abrechnungsmodalitäten eindeutig geklärt werden. Wichtig ist ein hohes Maß an Differenzen zwischen Akteuren, vor allem auf der Planungsebene.

Frage: Welche Rolle spielen Vertrauen, Macht, Information?

Vertrauen (moralisch): kein Problem, sehr guter Dialog, Sachdiskussionen

Systemvertrauen: sehr gering, das heißt, die Diskrepanz zwischen Abrechnungsmodell einerseits und fehlendem Controlling andererseits stellt Netzwerk genauso in Frage

Machtmechanismen spielen keine Rolle

Information: Nichtinformation durch Überflutung, das heißt zu viele Rundmails etc. führen zu Desinteresse; formal gibt es jedoch keine Asymmetrien, da es eine offene Kommunikation gibt

In der derzeitigen Strukturdiskussion ist Herr Zywek grundsätzlich für eine Lockerung der Kooperation, durch Aufgabe der GmbH zu Gunsten einer verbesserten, strategisch geführten Netzwerkstruktur. Ein wesentliches Erfolgskriterium ist für ihn der regionale Bezug, der eine Informationsüberflutung insbesondere bei Konflikten verhindern würde. (Anm. d. V.)

Uwe Schmitter: Systemischer Berater

Fragenkatalog per e-mail

Frage: Ist Klondyke in diesem Sinne ein virtuelles Netzwerk oder gibt es Attribute, die auf eine Mischform schließen lassen, z.B. regionale Abhängigkeiten?

Klondyke ist eine GmbH, d.h. es hat ein juristisches Dach. Dafür sprachen folgende Gründe:
a) begrenzte Haftung bei dieser Rechtsform, b) seriösere Aussenwirkung (ein Netzwerk
erscheint Kunden häufig - begründet oder nicht - als unzuverlässiger, weniger
durchschaubar, etc.), c) Möglichkeit einer eigenständigen ökonomischen Entwicklung (wobei
die Entscheidungsbefugnis darüber die Gesellschafterversammlung = alle beteiligten

Betriebe und Freiberufler trägt - also eine Entwicklung gegen die Beteiligten verhindert werden kann). Eine gemeinsame Verwaltungseinheit, festangestellte Mitarbeiter, einen eigenen Firmensitz haben wir trotzdem nicht. In diesem Sinne sind wir "inhaltlich" sicher ein Netzwerk. Die letztgetroffene Entscheidung auf einer Gesellschafterversammlung ging dahin, Klondyke die Fassade GmbH zu lassen, während im Innern Klondyke als Neztwerk funktioniert. Pragmatisch gesehen heißt das: Es wird der Versuch aufgegeben, Klondyke als eigenständiges Unternehmen mit eigenständig handelndem Management, Akquise und Produktentwicklung aufzubauen. Stattdessen kann, um ein Bild zu gebrauchen, Klondyke als ein Raum mit geteilter Miete aufgefaßt werden, innerhalb dessen die Mitglieder sich eigenständig gemäß Ihrer Interessen mit anderen zusammentun können. In diesem Sinne ist Klondyke zunehmend zum Netzwerk geworden.

Frage: Hat die Umbruchsituation, die aus Meinungsverschiedenheiten herrührt, von denen Herr Zywek schreibt, mit dieser doch sehr weit gefaßten Definition zu tun?

Vielleicht in dem Sinne, dass die Weitgefaßtheit eben die unterschiedlichstes Interpretationen, Bilder und Interessen zuläßt. Diese differenzieren sich in einem Prozeß heraus, der bei uns stark kommunikativ und konsensuell geprägt ist. Viele unterschiedliche Positionen und Einschätzungen waren auch am Anfang durchaus sichtbar, einige waren verdeckt. Ein Teil der Entwicklung ist dem Try and Error (Versuch und Irrtum) zuzuschreiben (also der Erkenntnis durch Ausprobieren), ein Teil ist sicherlich der Gruppendynamik zuzuschreiben. Ergebnis des Prozesses ist - wie oben kurz beschrieben - die Abkehr von einer kooperativen Firma zu einem Netzwerk.

Frage: Welchen Sinn sehen Sie in solch einem Netzwerk generell?

Grundsätzlich den, gemeinsame Interessen zumindest partiell mit mehr Energie, Kapazität, Macht, Präsenz, etc. zu verfolgen, als es den je einzelnen möglich wäre. Egal, ob sich das Netzwerk bestimmten Bereichen oder Zwecken (Einkauf, Verkauf, Qualifizierung, etc.) verschreibt.

Frage: Gibt es etwas wie eine Unternehmensphilosophie von Klondyke?

Ich bin mir sicher, dass es sogar mehrere Unternehmensphilosophien bei Klondyke gibt.

Tatsache ist, dass der Firmengedanke auch deshalb scheiterte, weil es in nahezu zwei Jahren nicht gelang, eine gemeinsame Vision, eine gemeinsame Produktpalette/Dienstleistung, ein

gemeinsames Unternehmensziel benennbar und beschreibbar zu entwickeln. Als Grundpfeiler dennoch vorhandener Gemeinsamkeiten sehe ich folgende Werte: Kommunikation und Konsens (basisdemokratisch organisiert), Transparenz und Fairness (Vermeidung von Macht durch Offenheit der Kommunikation, z.B.: Öffentlichkeit der Protokolle von GF-Konferenzen), ökonomische Gleichstellung (keine Ausbeutung, z.B.: gleiche Stundensätze bei gleicher Tätigkeit ohne Ansehen der Hirarchie), Solidarität und gemeinsames Eingehen von Risiken und Verteilung von Gewinnen (und Verlusten).

Frage: Wie funktioniert Klondyke bisher: Geschäftsführung - gibt es ein fokales Unternehmen,

Nein (sage ich mal, in Unkenntnis der genauen Definition von fokal - sollten Sie Bedenken haben, oder sicher gehen wollen: kurzer Anruf oder Mail genügt)

Frage: Aufgabenverteilung - wer entscheidet über Auftragsvergabe?

bisher (leider) kein großes Thema. Verfahrensmäßig wurde das geklärt.

Frage: Kommunikationsverlauf - wird regelmäßig oder nur bei Bedarf kommuniziert?

Bis vor einem Monat wöchentliche GF-Telefonkonferenzen, zusätzlich zu auftrags- oder aufgabenorientierter Kommunikation

Frage: Anteile der einzelnen Unternehmen am Netzwerk, Gewinnverteilung?

Unternehmen = 2 Stimmen, Freiberufler = 1 Stimme

Gewinnverteilung erfolgt nach einem Leistungsverrechnungssystem - nicht nach der Einlage von Kapital.

Frage: Die Frage nach der Zielstellung der Netzwerkunternehmung schließt die Frage nach den Veränderungen für Ihr Unternehmen ein. Wie stark sind diese Veränderungen, sehen Sie in Netzwerken eine Perspektive für wirtschaftliches Handeln?

Im Rahmen des Versuchs, Klondyke zu einem eigenständigen Unternehmen zu entwickeln, habe ich mich sehr stark dort engagiert. Beim absehbaren Scheitern, war ich für einen klaren Schnitt mit diesem Ansatz, so daß der Weg frei wird für eine netzwerkartige Zusammenarbeit.

In Netzwerk sehe ich noch Funken glühen, die viele, neue - allerdings auch kleinere - Feuer entfachen können. Ich werde dabei an weniger Feuer sitzen als bisher, aber dafür stimmt das Brennmaterial.

Literaturverzeichnis XXIII

Literaturverzeichnis

Arbeitsgemeinschaft (Ag.) Kulturwirtschaft (1992): 1. Kulturwirtschaftsbericht Nordrhein-Westfalen. Dynamik der Kulturwirtschaft. Nordrhein-Westfalen im Vergleich. hrsg. v. Ministerium für Wirtschaft und Mittelstand, Technologie und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf 1992.

Arbeitsgemeinschaft (Ag.) Kulturwirtschaft (1995): 2. Kulturwirtschaftsbericht Nordrhein-Westfalen. Kultur- und Medienwirtschaft in den Regionen Nordrhein-Westfalens. hrsg. v. Ministerium für Wirtschaft und Mittelstand, Technologie und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf 1995.

Arbeitsgemeinschaft (Ag.) Kulturwirtschaft (1998): 3. Kulturwirtschaftsbericht Nordrhein-Westfalen. Kulturwirtschaft in Nordrhein-Westfalen: Kultureller Arbeitsmarkt und Verflechtungen. hrsg. v. Ministerium für Wirtschaft und Mittelstand, Technologie und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen Düsseldorf 1998.

Bachmann, Reinhard (2000): Die Koordination und Steuerung interorganisationaler Netzwerkbeziehungen über Vertrauen und Macht. In: Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken. hrsg. v. J. Sydow; A. Windeler. Opladen (Westdeutscher Verlag) 2000. S. 107-125.

Bachmann, Reinhard; Lane, Christel (1999): Vertrauen und Macht in zwischenbetrieblichen Kooperationen – Zur Rolle von Wirtschaftsrecht und Wirtschaftsverbänden. in: Management von Netzwerkorganisationen: Beiträge aus der "Managementforschung". hrsg. v. J. Sydow. Wiesbaden (Gabler) 1999.

Baecker, Dirk (1994). Postheroisches Management: ein Vademecum. Berlin (Merve Verlag) 1994.

Baecker, Dirk (1998): Mit der Hierarchie gegen die Hierarchie. in: Wittener Diskussionspapiere. Heft 11; Universität Witten/Herdecke 1998.

Bode, Otto F. (2000): Die ökonomische Theorie und die Systemtheorie Niklas Luhmanns. Möglichkeiten und Grenzen der Kompatibilität auf der theoretischen und praktischen Erklärungsebene. In: Niklas Luhmanns Denken: interdisziplinäre Einflüsse

Literaturverzeichnis XXIV

und Wirkungen. hrsg. v. H. Gripp-Hagelstange. Konstanz (Universitätsverlag) 2000. S. 179-209.

Bolz, Norbert (1996): Netze und Medien. In: Business Netzwerke: wie die Globale Infrastruktur neue Märkte erschließt. hrsg. v. L. Becker; J. Ehrhardt. Stuttgart (Schäfer-Poeschel) 1996. S. 137-149.

Bolz, Norbert (1999): Die Wirtschaft des Unsichtbaren. Spiritualität – Kommunikation – Design – Wissen: Die Produktivkräfte des 21. Jahrhunderts. München (Econ); 1999.

brandeins: http://www.brandeins/nw_klondyke.htm [Stand 23.11.2000]

Braun, Günther (1996): Kultursponsoring für die kommunale Kulturarbeit. Köln (Deutscher Gemeindeverlag) 1996.

Coase, R. H. (1937): The Nature of the Firm.In: Economica; 4; 1937. S. 386-405

Deiters, Klaus (1990): Information als Gegenstand des Marktverkehrs. In: Unternehmung - Markt - Recht. Schriften zu den Wirtschaftswissenschaften. hrsg. v. G. Dannenberg; Band 3. Göttingen (Dannenberg);1990.

Ebers, Mark; Gotsch, Wilfried (1993): Institutionenökonomische Theorien der Organisation. In: Organisationstheorien. hrsg. v. A. Kieser. Stuttgart; Berlin; Köln (Kohlhammer) 1993. S.193-242.

Ebker, Nikola (2000): Politische Ökonomie der Kulturförderung. Entwicklung zwischen Staat, Markt und 3. Sektor. Bonn (ARCult Media); 2000.

Engell, Lorenz (2000): Ausfahrt nach Babylon. Essais und Vorträge zur Kritik der Medienkultur. In ['medien]hoch i 2. hrsg. v. C. Pias, J. Vogl, L. Engell. Verlag und Datenbank für Geisteswissenschaften Weimar 2000. S. 263-303.

Faßler, Manfred (1999): Cyber- Moderne: Medienevolution, globale Netzwerke und die Künste der Kommunikation. Wien; New York (Springer); 1999.

Fischer, J.; Gensior, S. (Hg) (1995): Netz-Spannungen: Trends in der sozialen und technischen Vernetzung von Arbeit. Berlin (Edition Sigma). 1995.

Literaturverzeichnis XXV

Flichy, Patrice (1994): Tele: Geschichte der modernen Kommunikation. Frankfurt/M. (Campus) 1994.

Fohrbeck, K.; Wiesand, A. (1989): Von der Industriegesellschaft zur Kulturgesellschaft? Kulturpolitische Entwicklungen in der Bundesrepublik Deutschland. In: Perspektiven und Orientierungen. Schriftenreihe des Bundeskanzleramtes. Band 9. München (Beck). 1989.

Giddens, Anthony (1992): Die Konstruktion der Gesellschaft: Grundzüge einer Theorie der Strukturierung. In: Theorie und Gesellschaft. hrsg. v. H. Joas; C. Offe. Band 1. Frankfurt/ Main; New York (Campus). 1992.

Heinrich, Jürgen (1994): Medienökonomie. Band 1: Mediensystem, Zeitung, Zeitschrift, Anzeigenblatt. Opladen (Westdeutscher Verlag), 1994.

Jost, Peter-J. (2000): Organisation und Koordination. Eine ökonomische Einführung. Wiesbaden (Gabler) 2000.

Krause, Detlef (1999): Luhmann – Lexikon: eine Einführung in das Gesamtwerk von Niklas Luhmann. Stuttgart (Enke) 1999.

Krebs, Michael (1998): Organisation von Wissen in Unternehmungen und Netzwerken. Wiesbaden (DUV) 1998.

Kreikebaum, Hartmut (1998): Organisationsmanagement internationaler Unternehmen: Grundlagen und neue Strukturen. Wiesbaden (Gabler) 1998

Krystek, Ulrich; Redel, Wolfgang; Reppegather, Sebastian (1997): Grundzüge virtueller Organisationen: Elemente und Erfolgsfaktoren, Chancen und Risiken. Wiesbaden (Gabler) 1997.

Kunzmann, Klaus R. (1995): Strategien zur Förderung regionaler Kulturwirtschaft. In: Kultur und Wirtschaft. Perspektiven gemeinsamer Innovation. hrsg. v. T. Heinze, Opladen (Westdeutscher Verlag) 1995. S. 324-343.

Luhmann, Niklas (1989a): Vertrauen: ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart (Enke) 1989.

Literaturverzeichnis XXVI

Luhmann, Niklas (1989b): Die Wirtschaft der Gesellschaft. Frankfurt/M. (Suhrkamp); 1989.

Luhmann, Niklas (1991): Die Wissenschaft der Gesellschaft. Frankfurt/M (Suhrkamp)1991.

Luhmann, Niklas (1999): Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt/ Main (Suhrkamp) 1999.

Luhmann; Niklas (1992): Organisation. In: Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. hrsg. W. Küpper; G. Ortmann. Opladen (Westdeutscher Verlag) 1992. S. 165-187.

Media Perspektiven: In:

http://www.ard-werbung.de/MediaPerspektiven/inhalt/MP99/mp99 1/index.asp [Stand 28.02.2001]

Picot, Arnold et. al. (1996): Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management; Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter. Wiesbaden (Gabler) 1996.

Picot, Arnold; Dietl, Helmut; Franck, Egon (1997): Organisation: eine ökonomische Perspektive. Stuttgart (Schäffer-Poeschel) 1997.

Richter, Rudolf; Furubotn, Eirik (1996): Neue Institutionenökonomik: eine Einführung und kritische Würdigung. Tübingen (Mohr) 1996.

Ringlstetter, Max (1995): Strategische Allianzen. In: Handbuch Unternehmensführung: Konzepte - Instrumente - Schnittstellen. hrsg. v. H. Corsten; M. Reiß; Wiesbaden (Gabler) 1995. S.695-705.

Schumann, Matthias; Hess, Thomas (2000): Grundfragen der Medienwirtschaft. Berlin u. a. (Springer) 2000.

Söndermann, Michael: Kulturwirtschaft - Fakten und Trends aus der Wirtschafts-/
Beschäftigungsstatistik. In: http://www.kulturwirtschaft.de/texte/stawo n.html [Stand 19.11.2000]

Literaturverzeichnis XXVII

Sydow, Jörg (1995a): Unternehmensnetzwerke. In: Handbuch Unternehmensführung: Konzepte - Instrumente - Schnittstellen. hrsg. v. H. Corsten; M. Reiß; Wiesbaden (Gabler) 1995. S. 159-196.

Sydow, Jörg (1995b): Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation. Wiesbaden (Gabler) 1995.

Sydow, Jörg; Windeler, Arnold (1999): Projektnetzwerke: Management von (mehr als) temporären Systemen. In: Kooperation im Wettbewerb. Neue Formen und Gestaltungskonzepte im Zeichen von Globalisierung und Informationstechnologie. hrsg. v. J. Engelhard; E. J. Sinz. Sonderdruck: 61. Wissenschaftliche Jahrestagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. 1999 in Bamberg. Wiesbaden 1999.

Wall, Friedericke (1999): Planungssysteme in netzwerkartigen Unternehmen? In: Wittener Diskussionspapiere; Heft 39; Universität Witten/Herdecke 1999.

Williamson, Oliver E. (1990): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus: Unternehmen, Märkte, Kooperationen. In: Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften. Studien in den Grenzbereichen der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Begründet v. E. Boettcher. Band 64. Tübingen (Mohr) 1990.

Windeler, Arnold; Lutz, Anja; Wirth, Carsten (2000): Netzwerksteuerung durch Selektion - Die Produktion von Fernsehserien in Projektnetzwerken. In: Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken. hrsg. v. J. Sydow; A. Windeler. Opladen (Westdeutscher Verlag) 2000. S. 178-205.

Zimmermann, Olaf (1999): Kultur ist wissensintensiv - Einführung in das Projekt "Weiterbildung in künstlerischen und kulturellen Berufen". In: Weiterbildung in künstlerischen und kulturellen Berufen. hrsg. v. Deutscher Kulturrat. Bonn 1999; S. 11-29.

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, daß ich die vorliegende Arbeit selbständig angefertigt habe; die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Weimar, 01.03.2001

Christiane Kröckel