SSOAR

Open Access Repository
www.ssoar.info

Auf dem Weg zum Netzwerkunternehmen? Anmerkungen zu einem problematischen Konzept am Beispiel der deutschen Automobilkonzerne

Köhler, Holm-Detlev

Veröffentlichungsversion / Published Version
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
Rainer Hampp Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:
Köhler, H.-D. (1999). Auf dem Weg zum Netzwerkunternehmen? Anmerkungen zu einem problematischen Konzept am Beispiel der deutschen Automobilkonzerne. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, *6*(1), 36-51. https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-344833

Nutzungsbedingungen:
Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.
Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:
This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.
By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

gesis Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Holm-Detlev Köhler*

Auf dem Weg zum Netzwerkunternehmen? Anmerkungen zu einem problematischen Konzept am Beispiel der deutschen Automobilkonzerne**

Und alle, die Netze ausbreiten, sollen verwirrt werden.
Jesaja, XIX, 9

Das Netzwerk-Konzept ist zu einem der meist gebrauchten sozialwissenschaftlichen Ansätze zur Analyse des Strukturwandels von Unternehmen und Industrien in der sich globalisierenden Wirtschaft geworden. In seiner radikalsten Ausprägung behauptet es das Ende der traditionellen Unternehmung, welche sich in ein internationales Netzwerk von Projekten und Kommunikationsbeziehungen auflöst. Der vorliegende Beitrag untersucht die empirische Relevanz dieses Konzepts am Beispiel der sich internationalisierenden deutschen Automobilunternehmen. Die Ergebnisse sind widersprüchlich, insofern es die Netzwerk-These unterstützende und ihr entgegenstehende Tendenzen gibt. Diese widersprüchlichen empirischen Ergebnisse führen uns zu einigen kritischen Schlußbemerkungen zu dem Netzwerkansatz.

On the way to the network organisation? Some remarks on a problematic concept: the German automobile companies

The network concept has become one of the most fashionable approaches in the social sciences to analysis of the structural transformation of firms and industries in the globalising economy. In its most radical form, the network approach predicts the end of the traditional firm, transforming it into an international network of projects and communication processes. The present article examines the empirical evidence for this concept in the case of the German automobile companies as they internationalise. Conflicting results emerge. Some elements support, while others contradict the network-thesis. These contradictory empirical results lead us to some final critical remarks on the network concept.

---

* Dr. phil. Holm-Detlev Koehler, geb. 1956, Dipl. Volkswirt, Dipl. Handelslehrer, promov. Politikwissenschaftler, Professor am Dpto. de Economía, Area de Sociología, Universidad de Oviedo, E-33071 Oviedo, Spanien.

Veröffentlichungen insbes. zur Gewerkschaftsbewegung in Spanien und Lateinamerika, zum Vergleich industrieller Beziehungen, zur Genossenschaftsökonomie und zu regionalpolitischen Themen.

** Der Beitrag stützt sich auf erste empirische Erhebungen eines laufenden, von der DFG geförderten Forschungsprojektes mit dem Titel „Betriebliche Produktions-Konfigurationen und Produktions-Leitbilder in der globalisierten Standortkonkurrenz“, das der Verfasser am Institut für Soziologie der Universität Erlangen-Nürnberg gemeinsam mit Andrea Eckardt und Ludger Pries bearbeitet.

Artikel eingegangen: 7.4.1998, revidierte Fassung akzeptiert: 5.10.1998.

I. Einführende Bemerkungen zum Netzwerkkonzept

„Die Welt setzt sich aus Netzwerken... zusammen", so beginnt Renate Mayntz (1996: 471) einen programmatischen Aufsatz. Netzwerk wurde in den letzten Jahren immer häufiger zum Kernbestandteil gesellschaftlicher Modernisierung. Politikwissenschaftler und Soziologen sehen uns auf dem Weg in die „Netzwerkgesellschaft" (Messner 1995; Castells 1996).

„The Atom is the past. The symbol of science for the next century is the dynamical Net... Whereas the Atom represents clean simplicity, the Net channels the messy power of complexity... The only organization capable of nonprejudiced growth, or unguided learning is a network... In fact a plurality of truly divergent components can only remain coherent in a network. No other arrangement – chain, pyramid, tree, circle, hub – can contain true diversity working as a whole." (Kevin Kelly, zit. n. Castells 1996: 61)

Der vorliegende Beitrag untersucht die Relevanz von Netzwerkkonzepten in der Theorie und Praxis der Konzernsteuerung am Beispiel der deutschen Automobilunternehmen. Er gliedert sich in vier Teile. Zuerst werden die Grundidee des „Netzwerkunternehmens"[1] und einige damit verbundene konzeptionelle Probleme erläutert. Im Anschluß führen wir empirische Indikatoren an, die auf eine netzwerkartige Konzernorganisation hindeuten und solche, die auf gegenläufige Tendenzen verweisen. Abschließend kommen wir auf der Basis der empirischen Tendenzen und Gegentendenzen zurück zu den konzeptionellen Ausgangsüberlegungen.

Die inzwischen vielfach übernommene Netzwerkdefinition von Sydow[2], nach der ein Netzwerk aus mindestens zwei selbständigen Unternehmen besteht, schließt intraorganisationale Strukturen eigentlich aus, konzentriert sich ausschließlich auf die Beziehungen zwischen Unternehmen, auf Unternehmungsnetzwerke. Auf der Ebene der Konzernsteuerung kommt das Netzwerk allerdings quasi durch die Hintertür wieder herein, insofern hier von einer „Erosion des Einzelunternehmens" und der „Neuordnung der Firma" (Sydow 1991: 2) gesprochen wird, d.h. die klar abgegrenzten Unternehmen lösen sich zunehmend auch intern in lose gekoppelte Netzwerkstrukturen auf. Konzerne verlieren immer mehr ihren einheitlichen Charakter und verwandeln sich diesem Bild zufolge in Holdings von quasi-selbständigen Unternehmen. „Unternehmungen sind also Netzwerke und agieren in Netzwerken" (ebd.: S. 11)[3]. In der Regel konzentriert sich dieser Zweig der Netzwerktheorien aber auf die Beziehungen zwischen Unternehmen,

---

1 Ich benutze im folgenden den Begriff „Netzwerkunternehmen" im Unterschied zum „Unternehmungsnetzwerk" für wirtschaftliche Organisationen, die sich sowohl in ihrer Binnenstruktur wie in den Außenbeziehungen netzwerkartig organisieren.

2 „Ein Unternehmungsnetzwerk stellt dabei eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende Organisationsform ökonomischer Aktivitäten dar, die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmungen auszeichnet" (Sydow 1991: 12). „Von einer Netzwerkorganisation soll dabei erst gesprochen werden, wenn die in der Regel mehr als zwei Akteure (Organisationen, gegebenenfalls auch Individuen oder Gruppen) in rechtlicher wie wirtschaftlicher Hinsicht über viel Autonomie verfügen, dabei aber über strukturierte Beziehungen miteinander verknüpft sind" (Sydow 1995: 629).

3 Durch die Verwischung der Grenzen zwischen inter- und intra-organisationaler Koordination wird möglicherweise der Organisationsbegriff selbst in Frage gestellt, eine Andeutung, der hier nicht weiter nachgegangen werden kann (vgl. Ortmann/Sydow 1998).

die entweder räumlich in einem „regionalen Netzwerk“ oder strategisch-hierarchisch um ein fokales Unternehmen („strategisches Netzwerk“) gruppiert sind. In jüngeren Veröffentlichungen werden diese beiden Netzwerktypen ergänzt um zeitlich befristete „Projektnetzwerke“ und sog. „virtuelle Unternehmungen“, Netzwerke mehrerer Unternehmen, die über interorganisationale Informationssysteme verbunden eine gemeinsame Leistung erstellen und nur dem Kunden gegenüber als Einheit erscheinen (vgl. Sydow 1997). Deutlich abgesetzt ist dieses Netzwerkkonzept von der systemtheoretischen Heterarchie-Bedingung[4], die auf den Gegensatz zur steuerbaren Hierarchie abstellt, und auch von den personalen Netzwerken angelsächsischer Wirtschaftssoziologen wie Granovetter, die keine Vorstellung institutioneller Netzwerke beinhalten.

Innerhalb der Konzerne taucht das Netzwerk immer häufiger als neues Leitbild oder als Etikett für Umstrukturierungsmaßnahmen auf. Als Leitbild hat es zumeist die Form des „integrierten Netzwerks“ (vgl. Bartlett/Ghoshal 1990; Kieser/Kubicek 1992: 288f.), demzufolge alle Subeinheiten als Quelle von Ideen, Wissen und Fähigkeiten angesehen werden, die diese ständig zum Nutzen der Gesamtorganisation einsetzen und dabei vertrauensvoll miteinander kooperieren. Die Rollen- und Funktionszuweisungen zwischen Filialen und Zentrale werden situativ flexibel entsprechend der strategischen Zielsetzung gehandhabt.

„Die neue Struktur beruhte auf zunehmend spezialisierten, weltweiten Einheiten, die in ein Netz von Aktivitäten integriert waren. Auf diese Weise konnten sie ihre multidimensionalen Ziele (Effizienz, Marktnähe und Innovation) gleichzeitig verfolgen. Die Besonderheiten dieser Struktur machen ihre Stärke aus: die Streuung der Anlagen, die Spezialisierung der Aktivitäten und die Interdependenz der Beziehungen“ (Bartlett/Ghoshal 1990: 118).

Wenn wir uns im folgenden mit Restrukturierungstendenzen in deutschen Automobilkonzernen beschäftigen, geht es der o.a. Definition zufolge um netzwerk*artige* Beziehungen, um die Simulation von Netzwerken innerhalb der Unternehmen und die damit verbundenen Akteursstrategien, während die eigentlichen interorganisationalen Netzwerke nur am Rand als Kontext oder Sourcing-Strategie eine Rolle spielen. An der Schnittstelle zwischen Konzern- und Netzwerksteuerung gilt es, der Frage nach der „Entgrenzung der Organisation“, der „Erosion des Einzelunternehmens“ und des damit einhergehenden Strukturwandels der Konzerne nachzugehen. Läßt sich bei unseren Untersuchungsunternehmen eine Tendenz nachweisen, die dem „Fluchtpunkt“ der Netzwerktheorie entspricht?

„In radikaler Konsequenz der Entgrenzung und Vernetzung von Unternehmungen lösen sich Unternehmungen als Institution gleichsam auf, werden zur ‘hollow organization’ oder zur ‘virtual corporation’“ (Sydow 1995: 631).

Als mögliche zukünftige Form des Konzerns wird die Managementholding gehandelt, bei der die Zentrale nur noch das „Netz dezentraler Planungs- und Entschei-

---

4 „Ein System ist ... eine Einheit als Netzwerk der Produktion seiner Elemente“, explizit nicht hierarchisch, sondern heterarchisch: „In dieser Ordnung herrschen topologisch als funktionale Nachbarschaften beschreibbare Verhältnisse, die ein Verhalten produzieren, das von einer Theorie, die auf einer Rangordnung von Werten beruht, nicht vorhergesagt werden kann“ (Baecker 1994: 21f.).

dungseinheiten“, die sich immer mehr zu eigenständigen Marktpartnern entwickeln, koordiniert (vgl. Theis 1992: 41ff. u. 114ff.).

„Die Managementholding ist eine flexible Organisation, in der je nach Subeinheit, Bedeutung der Angelegenheit und situativem Anlaß mal marktliche und mal koordinativ-organisatorische Steuerungselemente vorherrschen“ (ebd.: 242).

Der hispanoamerikanische Soziologe Manuel Castells bringt in seinem Werk „The Rise of the Network Society“ den neuen mainstream in der sozialwissenschaftlichen Literatur zur Unternehmensorganisation prägnant auf den Punkt. Seiner Analyse zufolge generalisiert sich das Netzwerkunternehmen in allen Bereichen der globalen Ökonomie.

„In letzter Instanz bildet nicht mehr das Unternehmen, sondern das Projekt die wirtschaftliche Handlungseinheit. Technologie, Kapital und Arbeit gruppieren sich um ein Projekt und die Gewinne verteilen sich auf die jeweiligen Projektteilnehmer. So bleibt zwar das Unternehmen – und seine Aktionäre – als juristische und finanzielle Einheit bestehen, jedoch nicht mehr als operative Einheit in der Produktion und Geschäftsführung.“ (Castells 1997, eig. Übers.; vgl. auch Castells 1996: 164ff. ; Altvater/Mahnkopf 1996: S. 356f.)

Bevor wir im folgenden auf Tendenzen, die das Netzwerkhypothesenset bestätigen, und Gegentendenzen, die es empirisch relativieren, eingehen, seien einige Grundprobleme des Netzwerkkonzepts benannt.

Das erste könnte als „*konnotatives Grundproblem*“ des Netzwerkkonzepts bezeichnet werden und wird von Hermann Kotthoff beschrieben:

„Die organisationstheoretische Sprechweise vom ‘Netzwerk’ und von ‘Selbstorganisation’, die bisher den Diskurs über die Dezentralisierungstendenzen der Konzernstrukturen beherrscht, ist verführerisch bildhaft und zugleich verharmlosend euphemistisch... Diese Begriffe enthalten einen metaphorischen Überschuß. Sie suggerieren die Assoziation einer kunstvoll koordinierten horizontal-egalitären Feinstruktur mit hoher interner Bindung wie sie etwa in lebensweltlichen Nahbereichen genossenschaftlich-nachbarschaftlich-solidarischen Zusammenhängen vorkommt“ (Kotthoff 1997: 40).

Der Netzwerkbegriff eignet sich hervorragend zur Etikettierung[5] neuer Managementstrategien und findet in vielen Konzernen entsprechende Anwendung. Dies kommt auch in der Abneigung seitens einiger, von ständigen abgepressten Konzessionen, Verlagerungs- und Auslagerungsdrohungen gebeutelten, Beschäftigtengruppen zum Ausdruck, für die der Netzwerkbegriff vor allem ein ideologischer Knüppel in der Hand des Managements ist:

„Da jedoch zu dem Gerede von Ganzheitlichkeit, vernetztem Denken, lernenden Organisationen mit flexiblen Strukturen, flachen Hierarchien und Selbststeuerung – Vokabeln aus dem Fundus von New Age und funktionalistischer Sozialtechnologie – nicht notwendig ein entsprechendes Korrelat in der Wirklichkeit gegeben ist, mußte ‘Bewußtseinsänderung’ betrieben werden“ (Mercedes-Koordination 1997: 66).

---

5 Ein Unternehmensberater drückt es folgendermaßen aus: „Netzwerkknüpfen ist wie das Kultivieren wildgewachsener Blumen. Man pflanzt sie nicht und wacht dann ängstlich über ihr Wachstum. Statt dessen schafft oder erlaubt man eine Umgebung, in der sie aufgehen und wachsen können“ (Mueller 1988: 13).

Dieses Problem kann nicht einfach durch eine differenzierte und problemorientierte Fassung des Netzwerkkonzepts, wie sie bspw. Sydow, Windeler u.a. vorlegen, aus dem Weg geräumt werden, denn es gehört zu den Aufgaben sozialwissenschaftlicher Aufklärung, den realitätsverzerrenden alltagsweltlichen Begriffen eigenständige, von diesen Konnotationen nicht überlagerte, Begrifflichkeiten entgegenzusetzen, d.h. kritisch-analytische Übersetzungsarbeit zu leisten.

Ein zweiter Problemkomplex zeigt sich in der *mangelnden Trennschärfe* bei den Versuchen, eine eigenständige 'Netzwerklogik' und Identität im Spannungsverhältnis von Markt und Hierarchie zu bestimmen. Der Netzwerkbegriff unterliegt der ständigen Gefahr, zur Residualkategorie für die Benennung komplizierter gewordener Koordinations- und Steuerungsprozesse zu werden, um sich so der Feinanalyse der Mischungsverhältnisse von Markt, Macht und Kontrolle zu entledigen. Auch dies ist nicht nur ein Problem schlampiger Anwendung, sondern der Netzwerkbegriff lädt dazu geradezu ein.[6]

Ein dritter Problemzusammenhang betrifft die Verknüpfung des Netzwerkbegriffs mit Elementen der Giddensschen Sozialtheorie oder mikropolitischen Ansätzen. Auch wenn man die Sympathie für das Giddenssche Konzept der „Dualität von Struktur" zur Bearbeitung der klassischen Struktur-Handlung Dichotomie und den mikropolitischen Ansatz zur Darstellung von Akteursstrategien und -Konstellationen in Organisationen teilt[7], legt nichts deren Verbindung mit dem Netzwerkkonzept nahe. Diese erscheint daher etwas willkürlich oder aufgesetzt. In der Praxis handelt es sich wohl um den Versuch, dem Netzwerkbegriff ein sozialwissenschaftlich gehaltvollen Unterbau zu konstruieren und ihn vom strukturalistischen bias der vergangenen Jahrzehnte zu befreien.

Ein letzter vierter Problemzusammenhang sei schließlich als *implizite Teleologie* bezeichnet. Netzwerke erscheinen als Fortentwicklung gegenüber traditionellen Organisationskonzepten, manchmal gar als deren aufhebende Synthese, und begleiten die modernen Unternehmen auf ihrem Weg zu mehr Effizienz, Flexibilität und Globalisierung. Die Netzwerkorganisation wird zum „Schlüssel für die globale Wettbewerbsfähigkeit" erfolgreicher „Wachstums-Champions" (vgl. bspw. Zahn 1996; Bartlett/Ghoshal 1990), zum Inbegriff des Weges von einer frühindustriellen „mechanistischen" in eine informationstechnische „organische" Welt (vgl. z.B. Kenis/Schneider 1991). Wirtschaftsorganisationen müssen sich also bei Strafe ihres Untergangs zu

---

6 Auf die eigenständige Konstruktion von Netzwerken als autopoietische Systeme höherer Ordnung bzw. handlungsfähige kollektive Akteure (vgl. Teubner 1996) oder als eigener, qualitativ neuer Typus von Sozialstruktur (vgl. Mayntz 1996) kann hier nicht gesondert eingegangen werden, da dies eine ausführliche Kritik des systemtheoretischen Begriffsinventars erfordern würde.

7 Die darauf zurückgreifenden Netzwerkkonzepte (vgl. die Arbeiten von Sydow und Windeler) erweisen sich nicht von ungefähr als die fruchtbarsten im Vergleich zu anderen metatheoretischen Verknüpfungen, insbesondere gegenüber Versuchen, Netzwerk als eigenständiges metatheoretisches Paradigma moderner Gesellschaften oder als eigenständige erkenntnistheoretische Weltsicht (vgl. z. B. Kenis/Schneider 1991) zu etablieren.

Netzwerken fortentwickeln[8]. Die von einigen Netzwerkvertretern überzeugend geführte Kritik an den verbreiteten „best practice"-Vorstellungen schlägt so unter der Hand auf diese selbst zurück.

Zur Klarstellung sei allerdings angemerkt, daß die angesprochenen Netzwerkdiskursprobleme auf allgemeine Dilemmata gegenwärtiger Begriffsbildung zur Analyse von Unternehmensbeziehungen verweisen, wo „adäquate soziologische Begriffe... noch nicht vorhanden" sind (Kotthoff 1997: 40), und daß zumindest einige der mit dem Netzwerkbegriff arbeitenden Sozialwissenschaftlerinnen und Sozialwissenschaftler sich dieser Probleme bewußt sind.

II. Netzwerkindikatoren bei den deutschen Automobilkonzernen

Die deutschen Automobilkonzerne sehen sich in den neunziger Jahren einer dreifachen, simultan zu bewältigenden Herausforderung gegenüber:

1. Die Internationalisierung der Produktion und der Konzernstruktur;
2. Die Ausweitung der Produktpalette zum Full-sortiment-producer und zur ständigen Erschließung attraktiver Nischenmärkte;
3. Die Schließung der „Produktivitätslücke" zu den international führenden Automobilproduzenten durch umfassende, „systemische" Rationalisierungskonzepte.

In diesem spannungs- und konfliktbeladenen Prozeß kommt es konzernübergreifend zu Tendenzen der Konzernreorganisation, die als Indikatoren für die Einführung netzwerkförmiger Strukturen gelten können. In einer Studie über die „kunden- und unternehmensorientierte Führung in der Mercedes-Benz AG" heißt es:

> „Komplexe Organisationen sind aufgrund veränderter Umweltbedingungen zunehmend gezwungen, sich von klassisch bürokratischen Strukturen zu verabschieden. Mangelnde Flexibilität und Integrationsfähigkeit haben zu einer regelrechten „Krise der Hierarchie" geführt. Netzwerke aus selbststeuernden, aber ständig interaktiv verbundenen Gruppen stellen ein alternatives Ordnungsmuster dar, das sich weniger auf formalisierte Autoritäts-, Beziehungs- und Kommunikationsstrukturen stützt und gerade deshalb äußerst lern- und anpassungsfähig ist. Mit ihrer „schlankeren" Hierarchie, der Center-Organisation und dem Übergang zum Projektmanagement befindet sich auch die Mercedes-Benz AG in einem Übergangsstadium zwischen Hierarchie und Netzwerk" (Götz 1997, S. 152).

Das *Cost- oder Profit-Center-Prinzip* wurde inzwischen flächendeckend in der deutschen Autoindustrie eingeführt. Danach werden unterhalb der obersten Konzernleitungsebene, die durch eine konzernspezifische, ständigen Modifikationen unterworfene Mischung aus Sparten-, funktionalen- und regionalen Kriterien gegliedert ist, weitgehend selbstverantwortlich wirtschaftende Werke, Abteilungen und Standorte geschaffen. Diese wirtschaften auf der Grundlage ausgehandelter Pläne und Rechnungssysteme, wobei nach oben zur Konzernzentrale weiterhin eher hierarchische, innerhalb des Produktionsverbundes jedoch stärker marktförmige Kunden-Lieferantenbeziehungen herrschen. Das Center-Prinzip ermöglicht auch die unmittelbare Konkurrenz zu externen Anbietern, liefert die organisatorische Voraussetzung

---

8 „Networking werde zur zentralen Aufgabe des Managements. Und der ökonomische Profit ergebe sich aus dem 'sozialen Kapital' der Netzwerkbeziehungen, aus dem überlegenen Koordinations-Know-how" (Pohlmann 1994, S. 263).

für konzerninterne und konzernübergreifende benchmarking-Vergleiche und vereinfacht die Ausgründung ganzer Funktionsbereiche durch die rechtliche Verselbständigung der Center.

Erklärtes Ziel dieser organisationalen Umstrukturierung ist die Implementierung unternehmerischen Bewußtseins im mittleren Management, die Einführung der „Brutalität des Marktes im Unternehmen", wie es ein führender deutscher Automobilmanager ausdrückte. Das Leitbild des mittelständischen flexiblen Kleinunternehmers („Intrapreneur") soll durch die Centerstruktur Eingang in den Großkonzern finden.

Eine zweite, eng mit der Center-Philosophie verknüpfte, Tendenz zur Reorganisation der Konzernstrukturen ist die *Konzentration auf Kernkompetenzen* und die Vielfalt der Kooperationsbeziehungen zu anderen Unternehmen. Die Konzerne versuchen, ihre Geschäftsfelder zu reduzieren (Daimler Benz von 35 auf 23 seit 1995) und sich auf wenige zentrale Abschnitte der Wertschöpfungskette zu konzentrieren. Dieser Bereich erscheint in der Literatur häufig als „strategische Netzwerke" (Jarillo 1988; Sydow 1991) und umfaßt joint ventures, strategische Allianzen, Franchising-Systeme im Vertrieb, Just-In-Time-Zuliefersysteme und die verschiedenen sourcing-Strategien. Am radikalsten wird dieses Prinzip in den sog. Modular-Fabriken (VW in Resende/Brasilien, Smart-Werk in Hambach/Frankreich) verfolgt, bei denen dem Stammwerk nurmehr die Moderatorenfunktion am Knotenpunkt der Produktion zukommt, während die Fertigbauteile von den Zulieferern nicht nur angeliefert, sondern auch direkt am Band eingebaut werden. So arbeiten im brasilianischen Lkw-Werk von VW lediglich 300 VW-Beschäftigte, keiner davon in der Produktion, und 700 Monteure der Zulieferkonsortien (vgl. Salerno/Zilbovicius 1997).

Drittens gehen die Automobilkonzerne dazu über, viele Bereiche in *Projekten und Verbünden* zu organisieren, um so die Rigiditäten starrer funktionaler und divisionaler Strukturen aufzubrechen. Hierbei wirkt die Internationalisierung neben den modernen IuK-Technologien als besonderer Beschleuniger. Die Konzerne versuchen, dadurch zu einer möglichst optimalen Verknüpfung von den economies of scale und scope zu kommen. So wird in einem idealtypischen Prozeß eine Plattform, die als Grundlage für eine ganze Serie verschiedener Modelle fungiert, von einem Verbund mehrerer Entwicklungszentren – es müssen nicht ausschließlich konzerneigene sein – in den Hauptmärkten des internationalen Automobilgeschäfts für eine Parallelproduktion an mehreren Standorten entwickelt[9]. Die modellspezifischen Aufsätze („Hüte"), die für den Kunden sichtbaren modell- und markenspezifischen Designteile, werden in den marktnahen Entwicklungszentren für die regionalen Wünsche und Erfordernisse simultan entwickelt. Gleichzeitig wird ein internationales Beschaffungsteam („Runde Tische mit Zulieferpartnern" heißt dies beim Materialeinkauf Mercedes-

9 Das Audi-Vorstandsmitglied Erich Schmitt erläuterte zum geplanten Aufbau eines weltumspannenden Entwicklungsverbundes, daß man nach der Installation der weltweiten Fertigung nun sehen will, „ob auch weltweite Entwicklung geht." Wenn mit der Sonne rund um die Uhr gearbeitet würde, könnten Entwicklungszeiten bis zu zwei Dritteln reduziert werden. Als Entwicklungsstandorte kommen China, Mexiko und Brasilien in Frage (vgl. Frankfurter Rundschau v. 7.7.1997).

Benz) unter Beteiligung der wichtigsten Systemzulieferer zur Ausarbeitung der globalen Sourcing-Strategie gebildet und in die Modellentwicklung frühzeitig einbezogen. Schließlich werden die, durch ein Franchise-System an den Konzern gebundenen, Hauptvertriebsgesellschaften in einer Marketinggruppe zur Erarbeitung einer globalen, auf die lokalen Kundenpräferenzen abgestimmten Vermarktungskonzeption zusammengeführt.

Für die immer bedeutsamer werdenden Nischenmärkte, die hohe Gewinnspannen bei kleinen Stückzahlen versprechen, und für die Neuentwicklung bestimmter Komponenten werden verstärkt *joint ventures und strategische Allianzen* (Motorenwerk von BMW und Chrysler in Brasilien, BMW montiert Porsche-Fahrzeuge in Mexiko, VW liefert Getriebe an Rover, Van-Produktion von VW und Ford in Portugal, Pick-Up Produktion von VW und Toyota in Hannover, beide unterhalten auch eine gemeinsame Entwicklung von Umwelttechnologien, gemeinsame Entwicklung von Elektrotechnik und Akkummulatoren von VW und Daimler-Benz, Renault und Daimler-Benz kooperieren beim Fahrzeugrecycling...) zwischen ansonsten hart konkurrierenden Unternehmen gebildet. Insbesondere bei den Motoren lassen sich Marken-Modelle und Produzenten immer weniger zuordnen.

Eine fünfte Tendenz weist auf einen schon immer in Unternehmen wichtigen Koordinationsaspekt hin, der jedoch durch die steigende Komplexität und die Globalisierung einen starken, wenn auch kaum beachteten Bedeutungszuwachs erfahren hat: die *interpersonalen Netzwerke*. Entgegen den Annahmen vom „virtuellen Unternehmen“, das nur noch informationstechnisch verkabelt ist, spielen unseren Beobachtungen zufolge persönliche, häufig informelle face-to-face-Kontakte gerade bei der Bewältigung der Internationalisierungsanforderungen eine zentrale Rolle[10] und werden zunehmend zum Gegenstand strategischer Managementplanung. Dies betrifft die Beziehungen zwischen den Subeinheiten noch stärker als diejenigen zu der Zentrale. Soweit man überhaupt von interdependenter Selbstorganisation und gegenseitigem Lernen sprechen kann, läuft dies über personale Netze. Solche Beratungs- und Vertrauensnetze verflüssigen das Konzerngeschehen, können jedoch auch zu Intransparenz und Blockadekoalitionen führen (vgl. Krackhardt/Hanson 1994). Zwei Automobilmanager, die an der Erarbeitung einer neuen Führungsstruktur für ihren Konzern beteiligt waren, benennen ihre Arbeitshypothese: „Das Unternehmen ist ein Beziehungsnetz, geknüpft aus technisch-strukturellen und zwischenmenschlichen Elementen“ (Glaubitz/Krebs 1994). Auf der oberen Managementebene zeigt sich dies in gezielt eingesetzten personellen Verflechtungen, Personalunionen und Rotationen.

Diese Tendenzen, die bei den deutschen Automobilproduzenten derzeit häufig noch Programm und keine Realität sind, werden oft als Dezentralisierung dargestellt, obwohl sie praktisch meist eine Zentralisierung auf wenige, in den wichtigsten Weltmarktregionen plazierte, „Kompetenzzentren“ sind, wobei viele bislang lokale oder

---

10 In einem Konzern kursiert darüber die Anekdote: Am Flughafen zwischen zwei Flügen zu Auslandsstandorten mit der konzerneigenen Fluglinie wird ein Manager gefragt: wo geht’s denn hin? Antwort des Managers: weiß nicht; ist egal, ich werd’ überall gebraucht.

markenspezifische Aktivitäten zusammengefaßt werden. Für die deutschen Automobilkonzerne, die mit Ausnahme von VW noch ganz am Anfang der Internationalisierung ihrer Produktionsaktivitäten stehen, ist die Frage, was und wieviele Funktionen neben der Fertigung einiger Modelle und der dazugehörenden Beschaffung an ausländische Standorte abgegeben werden, derzeit ein unentschiedener Suchprozeß. Vieles, so etwa der Bau neuer aufwendiger Forschungs- und Entwicklungszentren in München (BMW) und Sindelfingen (DB) oder die beinahe uneingeschränkte deutsche Dominanz im zentralen Management, läßt darauf schließen, daß die wichtigen strategischen Kompetenzen auch in absehbarer Zeit bei der Konzernzentrale verbleiben bzw. sogar zurückgeholt werden, wenn sie früher an Tochtergesellschaften in Übersee abgegeben wurden (VW). Lernprozesse einer globalen Organisation strategischer Planungsfunktionen könnten sich aber bei dem geplanten Entwicklungsverbund von VW/Audi sowie der schwierigen Integration der Rover-Gruppe in den BMW-Konzern ergeben.

Diese hier in fünf Grundtendenzen grob zusammengefaßten Entwicklungen in den Automobilkonzernen führen zweifelsohne zu einer steigenden Komplexität der Konzernstrukturen, bei denen es zu ständigen Abstimmungs- und mikropolitischen Aushandlungsprozessen zwischen Bereichs-, Center-, Werks- und Projektleitern kommt und die Hierarchien und Kompetenzen oft kaum noch klar abzugrenzen sind. Die Frage lautet nun, ob hierfür eines der Netzwerkkonzepte begriffliche Klarheit verspricht. Bevor wir auf diese Frage eingehen, sollen einige weitere empirische Tendenzen, die als „Gegentendenzen“ das bisher beschriebene relativieren, aufgezeigt werden.

III. Gegentendenzen

Seit Marxens berühmt-berüchtigtem „Gesetz vom tendenziellen Fall der Profitrate“ weiß man in den Sozialwissenschaften, daß die Gegentendenzen eines sozialwissenschaftlichen „Gesetzes“ oft sehr viel aufschlußreicher und begründeter sind als das vermeintliche Gesetz selbst. In der jüngsten Praxis der deutschen Automobilkonzerne lassen sich einige „Gegentendenzen“ zu den zuvor beschriebenen netzwerkförmigen Restrukturierungen ausmachen. Es zeigt sich, daß sich alle drei Untersuchungskonzerne in einem eher chaotisch als strategisch erscheinenden Suchprozeß nach einer Optimierung der Konzernstruktur und des Produktionsmodells befinden, wobei auf beinahe jede Einführung netzwerkartiger Organisationselemente eine Gegenreaktion zu strafferer vertikaler Kontrolle erfolgt. Um nochmals den o.a. Autor aus der Mitte des 19. Jahrhunderts zu zitieren: „In unsern Tagen scheint jedes Ding mit seinem Gegenteil schwanger zu gehen“ (MEW 12: 3).

Nach einem Dezentralisierungsschub, gekennzeichnet durch die Verlagerung von Kompetenzen und Verantwortungen in die Center, Werke und Tochtergesellschaften sowie die Auslagerung zahlreicher Dienstleistungen und Wertschöpfungsschritte, kommt es in den letzten Jahren wieder zu Rezentralisierungs- und Rehierar-

chisierungstendenzen[11]. Motive dafür sind der drohende Know-how- und Kompetenzverlust, die steigende Abhängigkeit von Zulieferern, das Scheitern mehrerer joint ventures und strategischer Allianzen, der Verlust der Steuerungsfähigkeit und Transparenz verbunden mit Verselbständigungsbestrebungen der dezentralen Organisationseinheiten und die Notwendigkeit eines Minimums an homogener Konzernpolitik und -Identität. So sind die Konzerne bspw. sehr sensibel gegenüber einer drohenden „Outsourcing-Spirale" (vgl. Sydow1995: 632) oder „Dezentralisierungsfalle" (Hirsch-Kreinsen 1995: 433) geworden, bei der kurzfristige Kostenvorteile und attraktive Risikoexternalisierung den Verlust strategischer technologischer und organisationaler Kompetenzen[12] und vielfältige Probleme mit den Zulieferern nach sich ziehen.[13] Auch konzerninterne Standortkonkurrenzen um Investitionen, Produktionsquoten und neue Modelle zwingen immer wieder zur Zentralisierung von Entscheidungskompetenzen. Der in der Globalisierungsdebatte aufgetretene Gegensatz zwischen homogenisierten Weltkonzernen oder modulartigen, hoch diversifizierten Hybridorganisationen taucht in der Konzernpraxis als Pendelbewegung auf, die nicht an einem Punkt stillgestellt werden kann.

„Die häufig bemühte Figur des transnationalen Unternehmensnetzwerks, das alle seine Funktionen an räumlich optimalen Standorten plaziert und diese Funktionen und Standorte so miteinander kombiniert, daß Redundanzen vermieden und Lerneffekte innerhalb des Netzwerks rasch verallgemeinert werden können, ist bislang kaum mehr als ein für wenige Unternehmen gültiges Leitbild" (Dörre/Kädtler 1997: 50; vgl. dazu auch Ruigrok/van Tulder 1995).

Bei den joint ventures, die in der Netzwerkliteratur oft als Paradebeispiel für Kooperation, Know-how Austausch und faktische Auflösung der Unternehmensgrenzen angeführt werden, stoßen wir in unseren Untersuchungskonzernen auf steigende Zurückhaltung. In den meisten Fällen werden sie unter politischem Zwang zur Überwindung von Markteintrittsbarrieren (China, Indien, Taiwan) oder in, für den Konzern, sehr marginalen Bereichen (Komponenten, Sondermodelle) durchgeführt. Beinahe regelmäßig kommt es zu Abstimmungsproblemen im Management und viele werden nach wenigen Jahren wieder aufgelöst (z. B. Autolatina zwischen VW und Ford in Brasilien) oder schon vor ihrem Beginn gestoppt (z. B. SEAT-Suzuki 1993 in Spanien). Ähnliches gilt für die strategischen Allianzen, die sich in den meisten Fällen als prekär, instabil und kurzlebig erwiesen haben (vgl. Ruigrok/van Tulder 1995: 182ff.).

Die unterstellte Transformation der Konzernzentralen in nur noch lose koordinierende Holdings widerspricht unseren Beobachtungen. Genausowenig können wir

---

11 Ähnliches läßt sich übrigens bei der parallelen Renaissance traditioneller tayloristischer Fließbandarbeit beobachten, die Tendenzen zu selbstbestimmter Gruppenarbeit und Inselfertigung wieder zurückdrängt.

12 So ergibt sich bspw. bei einem joint venture, bei dem ein Partner das Fahrzeug, der andere die Fabrik liefert, aus unmittelbaren Kostengesichtspunkten eine Parität, doch langristig wird die Know-how-Abgabe an den Partner im Falle der Fahrzeugentwicklung wesentlich höher als bei der Werksanlage eingeschätzt.

13 Dies schien eines der Probleme im neuen Smart-Werk von Daimler-Benz/MCC in Hambach gewesen zu sein, das zu einer mehrmonatigen Verzögerung der Auslieferung bis hin zur Infragestellung des Gesamtprojektes führte (vgl. Süddeutsche Zeitung, 19.1.1998).

Harry Mintzbergs Annahme eines „fall of strategic planning“ (vgl. dazu Knyphausen-Aufseß 1997: 79) folgen, nach der es kaum noch zentrale Strategieformulierungen, sondern überwiegend emergente, von vielen dezentralen Entscheidungen ausgehende Strategieformierungen geben wird. Im Gegenteil kam es in letzter Zeit, zum Teil als Gegenreaktion auf Folgeprobleme der Dezentralisierung, aber auch aufgrund kostenorientierter Restrukturierungen zur Erzielung von skalenökonomischen Vorteilen und Synergieeffekten, zu einer Straffung der Konzernorganisation mit einem operativen Machtzuwachs der Zentrale. Zwischenebenen in der Konzernhierarchie wurden weggeschnitten, Berichts- und Kontrollwege verkürzt, Tochtergesellschaften aufgelöst und der unmittelbaren zentralen Leitung unterstellt. Konzernvertreter berichten von einer enormen Bündelung und Konzentration von Funktionen und Entscheidungskompetenzen in wenigen Personen, die in eigenen Fluglinien permanent um den Globus jetten. Sparten- (Modellklassen) oder Projektleiter unterstehen direkt dem Konzernvorstand ohne Umwege über Bereichs-, Marken-, Geschäftsfeld- oder Regionalabteilungen[14]. Die Geduld des zentralen Managements, seine konzernplanerischen Überlegungen den weltweit verteilten Center-Leitern in aufwendiger Überzeugungsarbeit zu „verkaufen“ und dabei möglicherweise noch von deren selektiver Informationspolitik abhängig zu sein, anstatt zügig anzuordnen, kann in vielen Fällen als gering betrachtet werden. Spätestens beim Auftauchen konzernrelevanter Probleme, bei denen die indirekte Kontextsteuerung vielleicht flexibel, aber nicht einheitlich und effizient funktioniert, setzt der Handlungsdruck zur Suche rezentralisierender Lösungen ein. Überspitzt kann man es auch folgendermaßen ausdrücken: von der angestrebten „strategischen Flexibilität“ (Sydow 1991: 34) bleibt in der Netzwerkorganisation oft nur die Flexibilität, während die Strategie verloren geht.

> „In nicht wenigen Fällen läuft die Dezentraliserung in der Konsequenz auf eine erhöhte Zentralisierung hinaus. Dies gelingt durch eine schärfere Trennung zwischen operativen und strategisch-planenden Funktionen. Die Strategie wird, nicht zuletzt dank informationstechnischer Kontrollinstrumente, zentralisiert und unerbittlicher als zuvor einheitlich exekutiert“ (Kotthoff 1998: 88f.).

Bei Daimler-Benz und VW stehen zudem zwei gescheiterte Diversifizierungserfahrungen hinter den aktuellen Restrukturierungsbemühungen, die man auch als mangelnde Netzwerkfähigkeit der Konzerne oder als mangelnde Funktionsfähigkeit von zu stark diversifizierten Netzwerken deuten kann. Daimler-Benz verabschiedete sich von Edzard Reuters Projekt des „integrierten Technologiekonzerns“, indem es zahlreiche defizitäre, in den achtziger Jahren erworbene Konzernteile verkaufte oder zumachte (AEG, Fokker, Dornier u.a.). VW trennte sich 1986 von der acht Jahre zuvor erworbenen Triumph Adler AG und damit von der Idee des Risikoausgleichs durch Diversifizierung (vgl. Jürgens 1996: 21f.). Die zugekauften Tochterunterneh-

---

[14] „Zwecks einer effektiveren Steuerung der Unternehmensaktivitäten kommt es deshalb 1997 zu einer neuen Führungs- und Organisationsstruktur der Daimler-Benz AG, bei der der Vorstandsvorsitzende die direkte Kontrolle über alle Geschäftsfelder und Unternehmensaktivitäten im Sinne einer schnelleren Umsetzung von Entscheidungen wahrnimmt.“ Dieses Zitat aus der Firmengeschichte von Daimler-Benz findet sich fast wortgleich auch in den anderen Konzernen.

men wurden nicht effizient in den Konzernverbund eingewoben, erzeugten Verluste statt Synergien und es kam nie zu wirklicher Netzwerkbildung.

Auf der produktions- und entwicklungstechnischen Seite spiegelt sich der Prozeß im Vordringen der oben erwähnten Plattformkonzepte wieder, wie sie bei VW, Fiat und PSA inzwischen offiziell, bei vielen anderen in abgeschwächter, modifizierter Form verfolgt werden. Danach wird die gesamte Produktpalette konzernweit und markenübergreifend auf der Basis weniger Plattformen gebaut, die ca. 60% des Fahrzeugs, d.h. möglichst alle für den Kunden nicht sichtbaren Teile, umfassen. Auch hier zeigt sich das Spannungsverhältnis zwischen zentralistisch-technizistischer Plattformproduktion und dezentraler Entwicklung und Fertigung regionspezifischer passender „Hüte".

Gegen die Annahme eines ungebrochenen Trends zu lose gekoppelten globalen Produktionsnetzwerken sprechen auch absehbare Konflikte zwischen den beteiligten Akteuren. So wurde die Dezentralisierungstendenz getragen vom Bedürfnis des fokalen Unternehmens, Kosten und Risiken auszulagern, während man sich machtpolitisch in einer sicheren Zentralposition sah. Der Internationalisierungsprozeß wird von den Konzernführungen betrieben, die übrigen betroffenen Akteure müssen entweder nachziehen (Zulieferer, Händler) oder sich unter Konzessionen anpassen (lokale politische und soziale Institutionen, Beschäftigte). Dieser strategische Machtvorteil der Konzernzentralen wird jedoch in Zukunft an einigen Stellen – insbesondere bei Zulieferern und Händlern, möglicherweise auch bei politischen Gruppen und Beschäftigten – auf eine Gegenbewegung stoßen, bei der zuviel Auslagerung zu einem strategischen Nachteil umkippen kann. Man stelle sich etwa eine Protestbewegung im Sinne der französischen Lkw-Kleinunternehmer (oft Ein-Mann-Unternehmen) vor, die in kurzer Zeit die europäische Automobilproduktion ins Stocken bringt.

IV. Schlußbemerkungen zum Konzept des Netzwerkunternehmens

Das pendelartige Wechselspiel von Dezentralisierung und Zentralisierung, von Differenzierung und Homogenisierung, die ständige Neudurchmischung von hierarchischen Kontroll- und marktlichen Koordinationsmechanismen, erlauben es bislang nicht, in unserem Untersuchungsfeld empirisch begründet von einer eigenständigen, sich selbst reproduzierenden Netzwerklogik neben Hierarchie und Konkurrenz, oder diese substituierend, zu sprechen. Vielmehr erscheint dies als permanentes Spannungsverhältnis, in dem die konzernrelevanten Akteure ihre Politiken definieren müssen und sich daraus konzernspezifische Restrukturierungs- und Internationalisierungspfade entwickeln. Auch gegenüber der langfristig unterstellten Tendenz der Auflösung der Unternehmen in Netzwerke scheint große Vorsicht geboten. Zugespitzt formuliert halten wir dagegen, daß trotz einiger empirisch beobachtbarer Tendenzen der idealtypisch konstruierte Fluchtpunkt des Netzwerkunternehmens nicht angestrebt wird.

Damit bestätigen sich für uns vorläufig die eingangs beschriebenen Probleme und Defizite des Netzwerkdiskurses und die empirischen Zweifel an einigen Grundannahmen der Netzwerktheorie. Der Zugriff der Netzwerktheorie auf die Restruktu-

rierungsprozesse der Unternehmen erscheint etwas einseitig. Zwar werden viele Tendenzen in ihrer Funktion und Zielrichtung gut erfaßt, doch fehlt die Sensibilität für die dadurch erzeugten Folgeprobleme und Gegenbewegungen, die zumindest den Fluchtpunkt der Auflösung von Unternehmensstrukturen in Netzwerkbeziehungen als überzogen erscheinen lassen. Einige Punkte, an denen die Schwierigkeit deutlich wird, mit dem Netzwerkbegriff die organisationale Realität der Konzerne zu fassen, seien noch einmal zusammengefaßt:

1. Der Netzwerkdiskurs hat sich als normatives Leitbild der Unternehmensorganisation sowohl bei vielen Akteuren in den Organisationen wie – selbstverständlich in anderer Form – als theoretisch analytisches Konzept etabliert. Er erscheint als „goldener Mittelweg“ zwischen Markt und Bürokratie, ohne die negativen, nicht intendierten Folgen von zu loser Koppelung, zu starker Dezentralisierung innerhalb von Organisationen zu reflektieren (vgl. dazu auch Deutschmann et al. 1995). Der Netzwerkdiskurs unterstellt den Netzwerkeffekten prinzipiell positive Wirkungen (gemeinsame Wettbewerbsvorteile).
2. Die Netzwerkmetapher unterstellt eine starke Autonomie der Teilnehmer, die in konzerninternen Strukturen nicht ausreichend gegeben ist. Insbesondere bestimmt sie nicht den Grad an Simulation und Realität, das Verhältnis von Autonomie und Kontrolle, von Kooperation, Konkurrenz und Macht, bei der Einführung markt- und projektförmiger Strukturen. Generell bildet der Netzwerkbegriff zwar die steigende Komplexität, aber nicht die Verschiebungen der Machtverhältnisse und Konfliktstrukturen ab.
3. Der spezifische Lösungsversuch einiger Netzwerktheoretiker, Netzwerke als „neuen kollektiven Akteur“ zu bestimmen, der als „Ergebnis reflexiven Organisierens“ Markt und Hierarchie synthetisch in sich aufnimmt (Sydow 1997: 14), ermangelt bisher einer ausreichenden Fundierung des Akteurskonzepts und der inhaltlichen Bestimmung des einheitlichen Produkts dieses konstruierten Prozesses. Empirisch müßte nachgewiesen werden, wann und wodurch sich die Netzwerklogik als abgrenzbares reproduktives Handlungsfeld durchsetzt, eine neue Qualität jenseits des Spannungsverhältnisses zwischen Konkurrenz und Kontrolle erlangt. Gemäß des netzwerktheoretischen Ansatzes gälte dies jenseits der Unterschiede für alle Netzwerkformen.

Insgesamt bleibt der Eindruck fehlender Trennschärfe zu marktlicher und hierarchischer Koordination sowie der Mangel an empirischer wie theoretischer Begründung einer eigenständigen Netzwerklogik (vgl. auch Pohlmann 1994). Die Verteidiger des Netzwerkkonzepts könnten sich nun bequem darauf zurückziehen, daß sie sich auf interorganisationale und nicht intraorganisationale Beziehungen konzentrieren, doch sollten schon die bisherigen Andeutungen bspw. zu den Sourcing-Strategien deutlich gemacht haben, daß es so einfach nicht geht. Auch Daniel Bieber zeigte für die Zulieferbeziehungen in der Automobilindustrie, daß diese oft nicht die Form der „vielgepriesenen und häufig untersuchten strategischen oder dynamischen Netzwerke“, sondern diejenige „pyramidal und hierarchisch strukturierter... Produktionsnetzwerke“ im Rahmen systemischer Rationalisierungsstrategien annehmen, bei der „die physische Dezentralisierung von Produktionsprozessen mit einer Stärkung zentralistischer Kon-

trollpotentiale kombiniert“ wird (Bieber 1992: 271ff.).[15] Dem widerspricht auch nicht, daß einige wenige Zulieferkonzerne in diesem Konzentrations- und Rehierarchisierungsprozeß inzwischen selbst zu fokalen global players geworden sind.

Damit wollen wir nicht bestreiten, daß die hier aufgeführten Probleme von vielen Netzwerktheoretikern produktiv bearbeitet werden. Die Lösungsversuche laufen allerdings meist auf immer ausdifferenziertere Definitionsversuche hinaus, also das Gegenteil von Trennschärfe und Klarheit, wie das Beispiel des network approach von Dicken und Thrift zeigt. Als Schlußfolgerung ihrer interessanten und materialreichen Untersuchungen zur Entwicklung Transnationaler Konzerne schreiben sie:

„What we have in reality is a variety of development trajectories and a spectrum of forms of corporate governance with differing degrees of networked interrelationships of power and influence“ (Dicken et al. 1994: 33).

Wer mag dem widersprechen? Es wirkt wie die Ohnmachtserklärung der Sozialwissenschaft angesichts begrifflich nicht mehr faßbarer Komplexität gesellschaftlicher Verhältnisse. Doch gerade eine mikropolitische Sicht, wie sie von einigen Netzwerkvertretern propagiert wird, auf das Unternehmen erlaubt einen genaueren Zugriff auf intra-organisationale Strukturen und deren Verknüpfung mit der Meso-Ebene, indem sie diese an identifizierbare Akteursstrategien und -konstellationen bindet. So verbirgt sich hinter vielem, was gemeinhin als netzwerkartig thematisiert wird, eine Managementstrategie der Simulation von Marktprozessen als Form der Kontrolle und Durchsetzung von Rationalisierungszielen und dauerhafter Umverteilung von Machtressourcen gegen die Interessen anderer Akteure.

Angesichts der angedeuteten Probleme erscheint es angebracht, spezifische Netzwerke besser mit dafür konkreter ausgearbeiteten Begriffen zu fassen, also bspw. regionale Netzwerke als „industrielle Distrikte“ à la Piore/Sabel u.v.a. und strategische Netzwerke als „industrielle Komplexe“ à la Ruigrok/van Tulder zu behandeln, um diese präziser und enger gefaßten analytischen Termini dann unmittelbar, ohne den Umweg über die Netzwerkmetapher, mit angemessenen metatheoretischen Konzepten wie der Giddensschen Strukturierungstheorie zu verbinden. Dem Netzwerk droht eine parallele Entwicklung wie dem sog. „Dritten Weg“ in der politischen Debatte der sechziger und siebziger Jahre. Eigentlich gibt es in der Realität nur „dritte Wege“, d.h. Mischformen zwischen Markt und Plan, aber nirgends konnte sich ein dritter Weg als eigenständiges Konzept entwickeln.

Literatur

Altvater, Elmar/Mahnkopf, Birgit (1996): Grenzen der Globalisierung. Münster.

Amin, Ash/Thrift, Nigel (Hg.) (1994): Globalization, Institutions, and Regional Development in Europe. Oxford University Press.

[15] In einem Bericht über Zuliefernetzwerke in Japan kommt diese pyramidale Hierarchie zum Ausdruck: „Von oben nach unten sinkt in dieser Pyramide die Selbständigkeit der Unternehmen, die Abhängigkeit vom Auftraggeber nimmt zu. Die Unternehmen werden immer kleiner. Ausbildungs- und Lohnniveau der Mitarbeiter nehmen ab. Auf der untersten Stufe stehen zahllose Klein- und Familienbetriebe, die zu Niedrigstlöhnen arbeiten, aber auch Heimarbeiter – überwiegend Frauen, die neben der Hausarbeit zum Beispiel Kabel zusammenstecken“ (Der Fluch der Pyramide, Die Zeit 41/95).

Baecker, Dirk (1994): Die Wirtschaft als selbstreferentielles soziales System. In: Lange, E. (Hg.): Der Wandel der Wirtschaft. Berlin: 17-45.

Bartlett, Christopher A./Ghoshal, Sumantra (1990): Internationale Unternehmensführung. Frankfurt/New York.

Bieber, Daniel (1992): Systemische Rationalisierung und Produktionsnetzwerke. In: Malsch, Thomas/Mill, Ulrich (Hg.): ArBYTE: Modernisierung der Industriesoziologie? Berlin: 271-293.

Castells, Manuel (1996): The Rise of the Network Society. Vol. 1. Malden/Mass., USA/Oxford, UK: Blackwell.

Castells, Manuel (1997): La empresa red. In: El País, 20.7.1997.

Deutschmann, Christoph/Faust, Michael/Jauch, Peter/Notz, Petra (1995): Veränderung der Rolle des Managements im Prozeß reflexiver Ratioalisierung. In: Zeitschrift für Soziologie, 24: 436-450.

Dicken, Peter/Thrift, Nigel (1992): The organization of production and the production of organization: Why business enterprises matter in the study of geographical industrialization. In: Transaction of the Institute of British Geographers, NS, 17: 279-291.

Dicken, Peter/Forsgren, Mats/Malmberg, Anders (1994): The local embeddedness of Transnational Corporations. In: Amin, A./Thrift, N. (Hg.) (1994): Globalization, Institutions, and Regional Development in Europe. Oxford University Press: 23-45.

Dörre, Klaus/Kädtler, Jürgen (1997): Globalisierung und industrielle Beziehungen – zwischen Handlungszwängen und Gestaltungsoptionen. In: Schmidt, G./Trinczek, R. (Hg.) (1997): DFG Schwerpunkt: Regulierung und Restrukturierung der Arbeit in den Spannungsfeldern von Globalisierung und Dezentralisierung. Arbeitspapiere II. Erlangen: 45-76.

Glaubitz, Wolfgang G./Krebs, Reinhard O. (1994): Wie Daimler-Benz kulturelle Blockaden überwand. In: Harvard Business Manager 1994: 66-73.

Götz, Klaus (1997): Kunden- und unternehmensorientierte Führung in der Mercedes-Benz AG. München und Mering.

Hirsch-Kreinsen, Hartmut (1995): Dezentralisierung: Unternehmen zwischen Stabilität und Desintegration. In: Zeitschrift für Soziologie, 24: 422-435.

Jarillo, J. C. (1988): On strategic networks. In: Strategic Management Journal, 9: 31-41.

Jürgens, Ulrich (1992): Internationalization Strategies of Japanese and German automobile companies. In: Tokunaga, S./Altmann, N./Demes, H. (Hg.): New impacts on industrial relations, München: 63-96.

Jürgens, Ulrich (1996): The development of Volkswagen's industrial model, 1967-1995. mimeo, III. Gerpisa International Colloquium.

Kenis, Patrick/Schneider, Volker (1991): Policy Networks and Policy Analysis: Scrutinizing a New Analytical Toolbox. In: Marin, B./Mayntz, R. (Hg.) (1991): Policy Networks. Frankfurt/M.: 25-59.

Kenis, Patrick/Schneider, Volker (Hg.) (1996): Organisation und Netzwerk. Frankfurt/New York.

Kieser, Alfred/Kubicek, Herbert (1992): Organisation. Berlin/New York.

Knyphausen-Aufseß, Dodo zu (1997): Strategisches Management auf dem Weg ins 21. Jahrhundert. In: Die Betriebswirtschaft, 57: 73-90.

Kotthoff, Hermann (1997): Managementprozeß und Unternehmenskultur im Organisationswandel globaler Konzerne. In: Schmidt, G./Trinczek, R. (Hg.) (1997): DFG Schwerpunkt: Regulierung und Restrukturierung der Arbeit in den Spannungsfeldern von Globalisierung und Dezentralisierung. Arbeitspapiere II. Erlangen: 39-44.

Kotthoff, Hermann (1998): Mitbestimmung in Zeiten interessenpolitischer Rückschritte. Betriebsräte zwischen Beteiligungsofferten und ‘gnadenlosem Kostensenkungsdiktat’. In: Industrielle Beziehungen, 5: 76-100.

Krackhardt, David/Hanson, Jeffrey R. (1994): Informelle Netze – die heimlichen Kraftquellen. In: Harvard Business Manager 1/94: 16-24.

Lange, Elmar (Hg.) (1994): Der Wandel der Wirtschaft. Berlin.

Marin, Bernd/Mayntz, Renate (Hg.) (1991): Policy Networks. Frankfurt/M.

Mayntz, Renate (1996): Policy-Netzwerke und die Logik von Verhandlungssystemen. In: Kenis, P./Schneider, V. (Hg.) (1996): Organisation und Netzwerk. Frankfurt/New York: 471-496.

Mercedes-Koordination/express-Redaktion (Hg.) (1997): Werktage werden schlechter. Offenbach.

Messner, Dirk (1994): Fallstricke und Grenzen der Netzwerksteuerung. In: Prokla 97: 563-596.

Messner, Dirk (1995): Die Netzwerkgesellschaft. Köln.

Mintzberg, Harry (1994): The Rise and Fall of Strategic Planning. New York et al., Prentice Hall.

Mueller, Robert K. (1988): Betriebliche Netzwerke. Freiburg i.Br.

Ortmann, Günther/Sydow, Jörg (1998): Reflexion über Grenzen – Neue Konturen der Unternehmungslandschaft. In: Politische Vierteljahresschrift, Sonderheft „Regieren in entgrenzten Räumen“ (Vorabdruck).

Pohlmann, Markus (1994): Vom Mythos des Netzwerkes. In: Lange, E. (Hg.): Der Wandel der Wirtschaft. Berlin: 263-290.

Pohlmann, Markus (1996): Antagonistische Kooperationen und distributive Macht: Anmerkungen zur Produktion in Netzwerken. In: Soziale Welt 1996: 44-67.

Ruigrok, Winfried/van Tulder, Rob (1995): The logic of international restructuring. London/New York, Routledge.

Salerno, Mario Sergio/Zilbovicius, Mauro (1997): VW plant at Resende inaugurated. In: La Lettre du Gerpisa 109: 13f.

Schmidt, Gert/Trinczek, Rainer (Hg.) (1997): DFG Schwerpunkt: Regulierung und Restrukturierung der Arbeit in den Spannungsfeldern von Globalisierung und Dezentralisierung. Arbeitspapiere II. Erlangen.

Sydow, Jörg (1991): Unternehmungsnetzwerke. Düsseldorf, HBS Manuskripte 30.

Sydow, Jörg (1995): Netzwerkorganisation. In: WiSt, 24: 629-634.

Sydow, Jörg (1997): Mitbestimmung und neue Unternehmungsnetzwerke. Gütersloh.

Teubner, Gunther (1996): Die vielköpfige Hydra: Netzwerke als kollektive Akteure höherer Ordnung. In: Kenis, P./Schneider, V. (Hg.) (1996): Organisation und Netzwerk. Frankfurt/New York: 535-561.

Theis, Gisela (1992): Neue Konzernstrategien und einheitliche Leitung im faktischen Konzern. Stuttgart.

Wildemann, Horst (1997): Koordination von Unternehmensnetzwerken. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 67: 417-439.

Zahn, Erich (Hg.) (1996): Strategische Erneuerungen für den globalen Wettbewerb. Stuttgart.