

Friederike Sattler

Unternehmerische und kompensatorische Netzwerke.
Anregungen der Unternehmensgeschichte für die Analyse
von wirtschaftlichen Netzwerkstrukturen in
staatssozialistischen Gesellschaften

<http://dx.doi.org/10.14765/zzf.dok.1.509>

Reprint von:

Friederike Sattler, Unternehmerische und kompensatorische Netzwerke.
Anregungen der Unternehmensgeschichte für die Analyse von
wirtschaftlichen Netzwerkstrukturen in staatssozialistischen Gesellschaften,
in: Vernetzte Improvisationen. Gesellschaftliche Subsysteme in
Ostmitteleuropa und in der DDR, herausgegeben von Annette Schuhmann,
Böhlau Köln, 2008 (Zeithistorische Studien. Herausgegeben vom Zentrum für
Zeithistorische Forschung Potsdam. Band 42), ISBN 978-3-412-20027-5, S. 139-
155

Copyright der digitalen Neuausgabe (c) 2017 Zentrum für Zeithistorische Forschung
Potsdam e.V. (ZZF) und Autor, alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk wurde vom Autor
für den Download vom Dokumentenserver des ZZF freigegeben und darf nur
vervielfältigt und erneut veröffentlicht werden, wenn die Einwilligung der o.g.
Rechteinhaber vorliegt. Bitte kontaktieren Sie: <redaktion@zeitgeschichte-digital.de>



Zitationshinweis:

Friederike Sattler (2008), Unternehmerische und kompensatorische Netzwerke. Anregungen der Unternehmensgeschichte für die Analyse von wirtschaftlichen Netzwerkstrukturen in staatssozialistischen Gesellschaften, Dokserver des Zentrums für Zeithistorische Forschung Potsdam,
<http://dx.doi.org/10.14765/zzf.dok.1.509>

Ursprünglich erschienen als: Friederike Sattler, Unternehmerische und kompensatorische Netzwerke. Anregungen der Unternehmensgeschichte für die Analyse von wirtschaftlichen Netzwerkstrukturen in staatssozialistischen Gesellschaften, in: Vernetzte Improvisationen. Gesellschaftliche Subsysteme in Ostmitteleuropa und in der DDR, herausgegeben von Annette Schuhmann, Böhlau Köln, 2008 (Zeithistorische Studien. Herausgegeben vom Zentrum für Zeithistorische Forschung Potsdam. Band 42), ISBN 978-3-412-20027-5, S. 139-155

Inhalt

ANNETTE SCHUHMAN

Einleitung 9

Forschungsbefunde

PETER HEUMOS

„Der Himmel ist hoch, und Prag ist weit!“
Sekundäre Machtverhältnisse und organisatorische Entdifferenzierung in
tschechoslowakischen Industriebetrieben (1945–1968) 21

DIERK HOFFMANN

Netzwerke und Sonderinstanzen.
Die Marginalisierung der Länder bei der Vereinheitlichung der
Sozialversicherung in der SBZ (1945–1949)..... 43

ANDREAS OBERENDER

Die Partei der Patrone und Klienten. Formen personaler Herrschaft
unter Leonid Brežnev 57

HEINZ MESTRUP

Die Interessengemeinschaft „Territoriale Rationalisierung“ in Jena –
 Offizielle Netzwerkstrukturen sowie Formen informellen
 Zusammenwirkens 77

MALGORZATA MAZUREK

„Filling the Gap between Plan and Needs: Social Networks in the Local
 Government System in Communist Poland“ 103

ÁRPÁD VON KLIMÓ

Katholische Jugendgruppen in Ungarn in der zweiten Hälfte der sechziger
 Jahre. Die Gruppen um *Regnum Marianum* – ein religiöses Netzwerk? 121

Methoden

FRIEDERIKE SATTLER

Unternehmerische und kompensatorische Netzwerke.
 Anregungen der Unternehmensgeschichte für die Analyse von
 wirtschaftlichen Netzwerkstrukturen in staatssozialistischen
 Gesellschaften 139

Rafael Mrowczynski

„NEtakratie“? Sozialstrukturtheorien der sowjetischen Gesellschaft
 und das Problem der inoffiziellen Netzwerkbeziehungen 157

ARND BAUERKÄMPER

Lokale Netzwerke und Betriebe in der DDR.
 Theoretische Ansätze, Untersuchungsdimensionen und methodische
 Probleme der historischen Forschung 179

PETER HÜBNER

Personale Netzwerke im lokalhistorischen Kontext.
Überlegungen zur Sozialgeschichte der DDR 193

CHRISTOPH BOYER

Ausblick 217

Abkürzungsverzeichnis 227

Literaturverzeichnis 229

Autorenverzeichnis 253

FRIEDERIKE SATTLER

Unternehmerische und kompensatorische Netzwerke.

Anregungen der Unternehmensgeschichte für die Analyse von wirtschaftlichen Netzwerkstrukturen in staatssozialistischen Gesellschaften

Demokratischer Zentralismus und Netzwerke: ein Funktionsdilemma?

Der demokratische Zentralismus als das prägende Herrschaftsprinzip staatssozialistischer Gesellschaften, das nicht nur in der politischen Sphäre, sondern auch in der Staats- und Wirtschaftsordnung volle Gültigkeit beanspruchte, lässt die Frage nach möglicherweise daneben existierenden kooperativen „Netzwerken“ auf den ersten Blick als nachgeordnet erscheinen. Das Herrschaftsprinzip des demokratischen Zentralismus, das sei kurz in Erinnerung gerufen, stellte die wichtigste Grundlage für die zentralistische Leitung und den einheitlich-hierarchischen Aufbau des gesamten politischen, staatlichen und wirtschaftlichen Institutionengefüges in den staatssozialistischen Gesellschaften dar.¹ Legitimiert wurde es bekanntlich mit dem ideologischen Postulat, die sozialistische Gesellschaft bedürfe der einheitlichen und planmäßigen Führung durch die Partei der Arbeiterklasse, die deshalb keine konkurrierenden Macht- und Selbstbestimmungsansprüche neben sich dulden könne. Von der Partei wurde das Prinzip des demokratischen Zentralismus folglich nicht nur im eigenen Organisationsaufbau berücksichtigt, sondern – leicht abgewandelt – auch auf den ihrer Leitung subordinierten Staat sowie die ihm einverleibte Wirtschaft übertragen.² In

1 Vgl. „Demokratischer Zentralismus“ in: DDR-Handbuch, Wissenschaftliche Leitung: Hartmut Zimmermann, hg. vom Bundesministerium für innerdeutsche Beziehungen, Köln 1985, Bd. 1, S. 268–269.

2 Angewandt auf die kommunistische Partei beinhaltete das Prinzip des demokratischen Zentralismus im Einzelnen: die Führung und Leitung der Partei von der Spitze aus, die Wahl der Parteileitungen von unten nach oben (wobei es sich um Einheitslistenwahlen handeln sollte, bei denen die zu wählenden Mitglieder von den übergeordneten Leitungen vorgeschlagen und damit faktisch eingesetzt wurden), die regelmäßige Rechenschaftspflicht der Leitungen gegenüber den Wahlgremien, die so genannte Kollektivität der Leitungsarbeit, die Unterordnung der Minderheit unter die Mehrheit bei striktem Verbot von Fraktionsbildungen sowie eine straffe Parteidisziplin und Verbindlichkeit der Beschlüsse übergeordneter Leitungen für untergeordnete Leitungen, Funktionäre und Mitglieder zur Wahrung des einheitlichen Handelns der Partei.

diesem Bereich besagte es, dass die vom „obersten Staatsorgan“ erlassenen Beschlüsse und Weisungen von allen untergeordneten Ebenen des einheitlich und streng hierarchisch aufgebauten Staats- und Wirtschaftsapparates zu befolgen seien. Bei der Anwendung des Prinzips in der Wirtschaft überwogen also ganz eindeutig die zentralistischen Elemente, denn das einzige zumindest potenziell demokratische Gegengewicht, die Wahl der Leitungen von unten nach oben, fand hier keine Anwendung. Innerhalb des Parteiapparates wurde es immerhin formell praktiziert, auch wenn von echter Wahlfreiheit infolge von Einheitslisten, Vorschlagsrecht der übergeordneten Leitungen sowie verbreiteter Kooptationspraxis von Funktionären keine Rede sein konnte. In der Sphäre der Staatswirtschaft wurde der demokratische Zentralismus jedoch mit Hilfe der so genannten Einzelleitung von Fachministerien, Branchenverwaltungen, Kombinat und Betrieben umgesetzt, die dem mit einer bestimmten Leitungsaufgabe betrauten Funktionär die alleinige Entscheidungskompetenz und persönliche Verantwortung zuwies. Das hatte erhebliche einschränkende Rückwirkungen auf alle Mitwirkungs- und Mitbestimmungsansprüche der Beschäftigten sowie auf alle tendenziell quer zur Hierarchie laufenden inner- und überbetrieblichen Kooperationsformen, ganz gleich, ob sie formell zugesichert bzw. sogar ausdrücklich verlangt wurden (wie zum Beispiel die gesetzlich genau geregelte „zwischenbetriebliche Kooperation“) oder eher informeller Natur waren (wie zum Beispiel der außerhalb des vorgegebenen Betriebsplans begonnene Bau eines Schwimmbades).

Offensichtlich gab es in den staatssozialistischen Gesellschaften aber trotzdem recht gut funktionierende, kooperative Netzwerke unter Einschluss volkseigener Betriebe, in denen jenseits von hierarchischen Plananweisungen materielle und immaterielle Ressourcen zum gemeinsamen Nutzen der Beteiligten über die Betriebsgrenzen hinaus neu gebündelt wurden. Wie lässt sich die Existenz solcher Netzwerke erklären? Offenkundig traten sie vor allem dort auf, wo sich das zentrale Planungssystem auf längere Sicht als unfähig erwies, bestimmte Aufgaben – etwa bei der Produktion und Verteilung von Konsumgütern – befriedigend zu lösen. Für die staatssozialistischen Gesellschaften und ihre Planwirtschaften könnte man in der hier aufgeworfenen wirtschaftlich-materiellen Perspektive also von „kompensatorischen Netzwerken“ sprechen, auch wenn diese Funktion sicher nicht ihre einzige war, sondern sie ein vielschichtiges gesellschaftliches Phänomen darstellten, das unter politischen Macht- und Herrschaftsgesichtspunkten vielleicht besser als Bestandteil eines personellen „Patronagesystems“ oder einer systemischen „Netokratie“ zu fassen ist.³ Doch welche Funktionen kamen kompensatorischen Netzwerken genau zu? Wann im Verlauf der „staatssozialistischen Entwicklungspfade“ traten sie vermehrt auf, eher in der Etablierungsphase, in Reformphasen oder besonders in der Erosions- und Niedergangsphase der späten achtziger Jahre?⁴ Sind sie als eine zwar wildwüchsige, letztlich aber doch stabilisierende Ergänzung zum zentralen Planungssystem zu sehen? Oder entfalteten sie auf längere Sicht vielleicht sogar eine gesellschaftlich destabilisierende Wirkung?

3 Vgl. dazu die Beiträge von Andreas Oberender und Rafael Mrowczynski in diesem Band.

4 Zum Konzept „staatssozialistischer Entwicklungspfade“: Christoph Boyer, Sozialgeschichte der Arbeiterschaft und staatssozialistische Entwicklungspfade: konzeptionelle Überlegungen und eine Erklärungsskizze, in: Peter Hübner/Christoph Kleßmann/Klaus Tenfelde (Hg.), Arbeiter im Staatssozialismus – Ideologischer Anspruch und soziale Wirklichkeit, Köln/Weimar/Wien 2005, S. 71–86.

Im Folgenden wird danach gefragt, was die moderne, theoretisch reflektierte Unternehmensgeschichte dazu beitragen kann, die Existenz, Beschaffenheit und Funktionalität solcher kompensatorischer Netzwerke in staatssozialistischen Gesellschaften zu erklären. In einem ersten Schritt (Abschnitt 2) werden deshalb einige theoretische Grundgedanken zur Entstehung und Entwicklung von unternehmerischen Netzwerken in der Marktwirtschaft vorgestellt, verschiedene Arten von solchen Netzwerken benannt sowie wichtigste wirtschaftliche Ziele und Probleme von Unternehmensnetzwerken skizziert. Erst im zweiten Schritt (Abschnitt 3) geht es darum, diese grundsätzlichen Überlegungen als Anregungen für die Analyse von Netzwerkstrukturen in staatssozialistischen Gesellschaften aufzunehmen und insbesondere die auftretenden „Transferprobleme“ zu diskutieren.

Unternehmerische Netzwerke

Warum entstehen unternehmerische Netzwerke?

Nicht nur die Sozialwissenschaften, auch die Wirtschafts- und mehr noch die Unternehmensgeschichte, beschäftigen sich seit geraumer Zeit mit dem Phänomen der Netzwerke in der Sphäre der Wirtschaft.⁵ An den grundlegenden Arbeiten Alfred D. Chandlers und Oliver E. Williamson zum amerikanischen Kapitalismus und seinen Institutionen, die die Vorstellung prägten, in diesem Rahmen folge wirtschaftliches Handeln klaren Rationalitätskriterien und spiele sich entweder auf dem freien „Markt“ oder in hierarchischen „Unternehmen“ ab,⁶ entzündete sich bereits in den siebziger Jahren fundierte Kritik, vor allem seitens der Wirtschaftssoziologie.⁷ In einem für die weitere Diskussion wichtigen Aufsatz hielt Mark Granovetter insbesondere den Thesen Williamson zu den Institutionen des Kapitalismus entgegen, dass auch am Markt orientiertes wirtschaftliches Handeln von Individuen und Unternehmen stets in die sozialen Beziehungen der Gesellschaft „eingebettet“ sei, welche man in ihrer Bedeutung zwar nicht überschätzen dürfe (etwa indem man für alle mit den wirtschaftlichen Modellannahmen sonst nicht zu erklärenden Entwicklungen die Variable „Vertrauen“ verwende), aber doch berücksichtigen müsse.⁸ Marktorientierte wirtschaftliche Interaktionen sind demnach nicht nur an soziale Voraussetzungen gebunden, sondern die einzelnen Interaktionspartner sind, so lautet der zentrale Gedanke bei Granovetter, über den konkreten Tauschakt hinaus, also dauerhaft, in die sozialen Bedingungen ihres Handelns eingebettet.

5 Einen Überblick zur Entwicklung der Netzwerkforschung im Bereich der Wirtschaft geben: Walter W. Powell/Laurel Smith-Doerr, *Networks and Economic Life*, in: Neil J. Smelser/Richard Swedberg (Hg.), *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton (NJ) 1994, S. 368–402.

6 Vgl. Alfred D. Chandler jr., *Strategy and Structure. Chapters in the History of American Industrial Enterprise*, Cambridge (Mass.) 1962; ders., *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge (Mass.)/London 1977; Oliver E. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism*, New York 1985.

7 Die Initialzündung gab: Mark S. Granovetter, *The Strength of Weak Ties*, in: *American Journal of Sociology* 78 (1973), Heft 6, S. 1360–1380.

8 Mark Granovetter, *Economic Action and Social Structure. The Problem of Embeddedness*, in: *American Journal of Sociology* 91 (1985), Heft 3, S. 481–510.

Zu diesen sozialen Bedingungen des Handelns können vor allem gemeinsame Erfahrungen, wechselseitige Verpflichtungen und die in bestimmten ethnischen, professionellen oder regionalen Kulturen geprägten Wert- und Verhaltensorientierungen gezählt werden.⁹ Zur Untersuchung des Phänomens der soziokulturellen *embeddedness* wirtschaftlicher Interaktionen empfahl Granovetter – sozusagen als empirisch notwendige Ergänzung zum methodischen Individualismus der ökonomischen Theorie – strukturelle Netzwerkanalysen. Konstruktiv-kritisch weitergeführt wurden diese Überlegungen vor allem von amerikanischen Wirtschaftssoziologen sowie Wirtschafts- und Unternehmenshistorikern, die zum einen deutlich stärkeres Gewicht auf die Berücksichtigung von Machtbeziehungen und historischen Kontingenzen legten und sich außerdem um praktikable Methoden für die Analyse der Wirkungszusammenhänge von politischen, sozialen und kulturellen *embedded factors* bemühten.¹⁰ Hervorzuheben sind hier einerseits die institutionellen Ansätze, die sich mit der immer wieder zu beobachtenden Angleichung des Verhaltens von Mitgliedern bestimmter Netzwerke durch kulturelle Schemata und damit verbundene gemeinsame Konzeptualisierungen von wirtschaftlicher Rationalität befassen,¹¹ andererseits die bei der Entwicklung und Umsetzung struktureller Netzwerkanalysen erreichten Fortschritte, wie sie zuletzt u. a. von Paul Windolf präsentiert werden konnten.¹²

Von der modernen Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte, die sich für sozial- und kulturhistorische Fragestellungen geöffnet hat, werden unternehmerische Netzwerke heute – in Anlehnung an eine inzwischen in die betriebswirtschaftlichen Lehrbücher eingegangene Definition Jörg Sydows – als hybride Organisationsformen für ökonomische Aktivitäten gesehen, wie sie sich zwischen dem über den Preismechanismus koordinierten freien Markt einerseits und den auf festen hierarchischen Strukturen basierenden Unternehmen anderer-

9 Ähnliche Überlegungen – die hier nicht näher ausgeführt werden können – liegen dem Habitus-Konzept und dem differenzierten Kapital-Verständnis Pierre Bourdieus zu Grunde. Vgl. Pierre Bourdieu, *Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft*, Frankfurt a. M. 1982.

10 Aus der jüngeren Debatte: Naomi R. Lamoreaux/Daniel M. G. Raff/Peter Temin, *Beyond Markets and Hierarchies: Towards a New Synthesis of American Business History*, in: *American Historical Review* 108 (2003), Heft 2, S. 404–433; Kenneth Lipartito/David B. Sicilia, *Introduction: Crossing Corporate Boundaries*, in: dies. (Hg.), *Constructing Corporate America: History, Politics, Culture*, Oxford/New York 2004, S. 1–26; Kathryn Ibatana-Arens/Julian Dierkes/Dirk Zorn, *Theoretical Introduction to the Special Issue on the Embedded Enterprise*, in: *Enterprise & Society* 7 (2006), Heft 1, S. 1–18.

11 Vgl. Paul J. DiMaggio/Walter W. Powell, *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, in: *American Sociological Review* 48 (1983), Heft 2, S. 147–160; Neil Fligstein, *The Transformation of Corporate Control*, Cambridge (Mass.)/London 1990.

12 Vgl. Ronald S. Burt/Michael J. Minor (Hg.), *Applied Network Analysis. A Methodological Introduction*, Beverly Hills/London/New Delhi 1983; Ronald S. Burt, *Structural Holes. The Social Structure of Competition*, Cambridge (Mass.) 1995² (zuerst 1992); Dorothea Jansen, *Einführung in die Netzwerkanalyse. Grundlagen, Methoden, Anwendungen*, Opladen 1999; Johannes Weyer (Hg.), *Soziale Netzwerke. Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung*, München 2000. In unserem Kontext besonders hervorzuheben ist: Paul Windolf, *Corporate Networks in Europe and the United States*, New York 2002, denn hier werden u. a. auch die in Ostdeutschland und Osteuropa anzutreffenden postsozialistischen unternehmerischen Netzwerke thematisiert, die einige Rückschlüsse auf die staatssozialistische Ära zulassen.

seits finden lassen.¹³ Zum weiten Spektrum solcher hybrider Organisationsformen gehören etwa Strategische Allianzen, Joint Ventures, Lizenz- und Franchisingverträge, Pacht- und Überlassungsverträge, Forschungs- und Entwicklungsgemeinschaften, Beschaffungs- und Vertriebsgemeinschaften sowie eben „Netzwerke“. Letztere bedienen sich in der Regel nicht nur einer, sondern verschiedener vorgenannter Kooperationen. Genauer definiert werden können unternehmerische Netzwerke „als eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende Organisationsform ökonomischer Aktivitäten (...), die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmungen auszeichnet“.¹⁴ Von den Motiven ihrer Bildung her können unternehmerische Netzwerke recht treffend auch als „Wertschöpfungspartnerschaften“ bezeichnet werden.¹⁵ Von ihrer Struktur her sind sie auf Grund der rechtlichen Selbständigkeit der einzelnen Partner zumeist als „heterarchische“ oder „polyzentrische“ Systeme zu charakterisieren.¹⁶ Alle genannten hybriden Organisationsformen einschließlich der umfassender angelegten Netzwerke stützen sich weder allein auf den Preismechanismus noch allein auf hierarchische Strukturen, sondern basieren stattdessen auf wechselseitiger Abhängigkeit, lockeren Kopplungseffekten oder schlicht und einfach auf Vertrauen. Daraus kann gefolgert werden, dass unter gegebenen politischen, sozialen und kulturellen Rahmenbedingungen ganz offensichtlich weder der Markt – nach Adam Smith: *the invisible hand* – noch die Managementhierarchie eines Unternehmens – nach Alfred D. Chandler: *the visible hand* – in der Lage sind, jeweils allein die effizienteste wirtschaftliche Koordination sicherzustellen, sondern dass es offenkundig eine zusätzliche Koordination durch Kooperation gibt. Ein Vergleich der Transaktionskosten der Marktnutzung einerseits, der Unternehmung andererseits – wie Hartmut Berghoff ihn angestellt hat – kann das verdeutlichen. Denn während Markttheorien klassischer oder neoklassischer Provenienz wirtschaftliche Transaktionen als von einander unabhängige Einzelereignisse betrachten, ist der institutionenökonomische Transaktionskostenansatz in der Lage, Markt- und Organisationstheorie miteinander zu verknüpfen, womit dem Phänomen der soziokulturellen *embeddedness* wirtschaftlicher Transaktionen Rechnung getragen wird.

Bei der Marktnutzung (siehe Tab. 1) fallen insbesondere vor dem Tausch relativ hohe Kosten an – für die Suche nach dem geeigneten Tauschpartner, die Verständigung über die Beschaffenheit des Tauschobjektes, den Vergleich mit Angeboten anderer Anbieter und die Verhandlungen über Preise und Konditionen. In der Erwartung, diese vor dem Tausch anfallenden Kosten reduzieren zu können – was gerade bei einer stark ausgeprägten „Faktorspezifität“ (Eigenart des Tauschobjektes) und gleichzeitig hoher „Tauschfrequenz“ (Häufigkeit des Tauschs) nahe liegt¹⁷ – werden Unternehmen gegründet. Mit den Begriffen der Neuen Institutionenökonomie kann man Unternehmen selbst als ein jeweils spezifisches „Netz“ von mittel- bis langfristig angelegten Verträgen zwischen Ressourceneignern verstehen, zum Beispiel von Miet- und Kaufverträgen, Arbeitsverträgen etc., mit deren Hilfe die Ab-

13 Vgl. Jörg Sydow, *Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation*, Wiesbaden 2005 (zuerst 1992); Hartmut Berghoff, *Moderne Unternehmensgeschichte*, Paderborn u. a. 2004, S. 172–184.

14 Sydow, *Strategische Netzwerke*, S. 79.

15 Ebd., S. 71.

16 Ebd., S. 80.

17 Zu diesen beiden für die Neue Institutionenökonomie zentralen Begriffen: Williamson, *Economic Institutions of Capitalism*, S. 79.

wicklung bestimmter Tauschvorgänge vom Markt in die fester gefügte Hierarchie eines Unternehmens hineinverlagert wird. „Markt“ und „Hierarchie“ sind so verstanden keine dichotomen Gegensätze, sondern stehen – gerade wenn man die zeitliche Dimension mit berücksichtigt – in einem laufenden wechselseitigen Austausch.

Tab. 1 Transaktionskosten der Marktnutzung

Kostenart	Problem	Lösungsansatz
<i>vor dem Tausch:</i>		
Suchkosten	Kein Kontakt zwischen potenziellen Tauschpartnern	Werbung, Vermittlung
Spezifikationskosten	Unklarheit über Beschaffenheit des Tauschobjektes	Verständigung über Eigenschaften, Einschaltung von Experten
Informationskosten	Intransparenz der Märkte	Preis- und Leistungsvergleiche
Verhandlungskosten	Kein Konsens über Preise und Konditionen	Verhandlungen, Vertragsentwurf und –abschluss
<i>nach dem Tausch:</i>		
Überwachungskosten	Unsicherheit über Vertragserfüllung	Kontrolle, Qualitätsmessung
Durchsetzungskosten	Uneingelöste Rechtstitel	Einschaltung Dritter zur Durchsetzung der Ansprüche

Quelle: Hartmut Berghoff, *Moderne Unternehmensgeschichte*, Paderborn u. a. 2004, S. 44.

Tab. 2 Transaktionskosten der Unternehmung

Kostenart	Problem	Lösungsansatz
Informationskosten	Komplexe betriebliche Abläufe	Informationssystem (Controlling)
Kommunikationskosten	Verständigungsschwierigkeiten	Kommunikationssystem (Aushandlungsgremien, Berichtswesen)
Leitungskosten	Unklare Aufgabenverteilung	Organisatorische Hierarchien (Delegierung)
Überwachungskosten	Opportunismus, Vertragsbruch	Anreiz- und Kontrollsysteme (Präferenzen und Restriktionen, auch vermittelt über die Unternehmenskultur)
Durchsetzungskosten	Uneingelöste Rechtstitel	Schlichtung, Einschaltung Dritter (Kommissionen, Gerichte)

Quelle: Hartmut Berghoff, *Moderne Unternehmensgeschichte*, Paderborn u. a. 2004, S. 47.

Besteht dagegen ein Unternehmen (siehe Tab. 2) fallen für die üblichen Transaktionen keine Suchkosten, keine Spezifikationskosten und keine Verhandlungskosten mehr an. Doch zu den Informations- sowie den Überwachungs- und Durchsetzungskosten, die bestehen bleiben, auch wenn sich nun andere, unternehmensinterne Lösungen für die zugrunde liegenden Probleme anbieten, kommen nun allerdings zusätzlich interne Leitungs- und Kommunikationskosten hinzu.

Die Existenz von Netzwerken kann nun – zumindest in den Grundzügen¹⁸ – damit erklärt werden, dass es sich für Unternehmen, die stets bestrebt sein müssen, ihre Transaktionskosten niedrig zu halten, unter Umständen empfiehlt, für bestimmte wiederkehrende Aufgaben keine eigenen Organisationsstrukturen und damit verbundene internen Leistungskontrollen zu unterhalten, aber auch nicht die freien Märkte in Anspruch zu nehmen, sondern stattdessen auf eine der oben genannten hybriden Organisationsformen zurückzugreifen: etwa die Zusammenarbeit mit bestimmten Kreditgebern, Zulieferern für Zwischenprodukte und Abnehmern, externen Wissenschaftlern an Hochschulen, Qualifizierungseinrichtungen der Gewerkschaften, Datenverarbeitungsspezialisten oder Marketing- und Werbeagenturen. Aus jeder mehr als einmaligen Zusammenarbeit können sich kooperative wirtschaftliche Netzwerke ganz unterschiedlichen Zuschnitts und zeitlicher Dauer entwickeln.

Unternehmerische Netzwerkbildung als solche, die personelle Netzwerke von Angehörigen der Wirtschaftseliten ebenso einschließt wie personelle Netzwerke zwischen Mitgliedern der Belegschaften, ist historisch betrachtet kein Phänomen der Industrialisierung oder der gegenwärtigen Globalisierung. Schon die Kaufleute des Mittelalters und der Frühen Neuzeit bedienten sich spezieller Netzwerke, um zum Beispiel die Risiken des Fernhandels zu mindern, indem sie gemeinsam Schiffe charterten oder gemeinsame Handelskontore in weit entfernten Städten errichteten. Im Zusammenhang mit der fortschreitenden Entgrenzung der Märkte im 19. Jahrhundert gewann das Phänomen der Netzwerke allerdings erheblich an Bedeutung.¹⁹ Gerade bei den nun entstehenden großen Aktiengesellschaften zeigte sich, dass die durch personelle Verflechtungen zwischen Vorständen und Aufsichtsräten verschiedener Gesellschaften gebildeten Netzwerke in der Lage waren, die Kontrolle des Managements, die Koordination von Transaktionen und die soziale Integration der Wirtschaftselite erheblich zu erleichtern.²⁰ Mit dem Umbau zahlreicher integrierter Großkonzerne hin zu so genannten „schlanken“ oder „atmenden“ Unternehmen im letzten Drittel des 20. Jahrhunderts wurde wahrscheinlich eine weitere Schwelle der Entwicklung überschritten: Spätestens in den neunziger Jahren haben sich Netzwerkstrukturen zum allgemeinen Leitbild der Unternehmensrationalisierung entwickelt, offensichtlich weil sie gerade bei risikoreichen, komplexen und beschleunigten Transaktionen im Zuge wachsender internationaler Verflechtung verglichen mit integrierten Großunternehmen komparative Vorteile bieten können. Verbunden damit ist ein deutlicher unternehmerischer Wertewandel: An die Stelle von Werten, die besonders zur Integration von Hierarchien beitragen können, wie etwa Autorität, Loyalität, Gemeinschaftssinn und Versorgungsdenken, treten in einem Netzwerk vermehrt Werte wie Eigenverantwortung, Flexibilität, Lernfähigkeit und Kreativität. Mit kritischer Konnotation können diese „neuen Werte“ natürlich auch anders bezeichnet werden: Unklare Kompetenzen, extrem hohe Fluktuation, schnell veraltende und immer neue Qualifizierungsansprüche sowie häufiger Zwang zur Improvisation. Dieser Wertewan-

18 Jörg Sydow gibt wichtige Hinweise, wie der hier vorgestellte „reine“ Transaktionskostenansatz sinnvoll durch weitere Theorieangebote ergänzt werden kann, um Entstehung und auch Entwicklung von Unternehmensnetzwerken zu erklären. Dies näher auszuführen, würde hier zu weit führen. Vgl. Sydow, *Strategische Netzwerke*, S. 127–235.

19 Vgl. Robin Pearson/David Richardson, *Business Networking in the Industrial Revolution*, in: *Economic History Review* 54 (2001), Heft 4, S. 657–679.

20 Vgl. Paul Windolf, *Unternehmensverflechtung im organisierten Kapitalismus. Deutschland und USA im Vergleich 1896–1938*, in: *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte* 51 (2006), Heft 2, S. 191–222.

del beschränkt sich keineswegs auf die unternehmerischen Netzwerke, sondern spiegelt sich auch auf der gesellschaftlichen Ebene wider.

Ob wir tatsächlich bereits in einer „Netzwerkgesellschaft“ leben, die mit der Durchsetzung neuer Informationstechnologien an die Stelle des markt- bzw. den planwirtschaftlich verfassten Industriestaat getreten sei, wie etwa Manuel Castells annimmt,²¹ oder ob es sich bei den meisten Netzwerken lediglich um ein „transitorisches Phänomen“ handelt,²² wird in der Wirtschaftssoziologie wie in der Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte noch immer intensiv diskutiert, kann hier aber nicht näher thematisiert werden.²³ Bedenkenswert sind in diesem Zusammenhang auch die Überlegungen Luc Boltanskis und Ève Chiapellos, die den Wandel des Diskurses im französischen Management von den sechziger bis zu den neunziger Jahren genauer in den Blick genommen haben und aus der festgestellten Verbreitung der Netzwerkmetapher weitreichende Schlüsse ziehen: Sie meinen nichts Geringeres als einen „neuen Geist“ des Kapitalismus entdeckt zu haben.²⁴ Darunter verstehen sie eine neue, zusätzliche Rechtfertigungslogik des an sich amoralischen Kapitalismus, wie sie aus der Krise des Industriekapitalismus in der zweiten Hälfte der sechziger Jahre und der damit verbundenen spezifischen Ausprägung von Sozial- und Intellektuellenkritik erwuchs; spätestens seit den neunziger Jahren werden mit dieser neuen Rechtfertigungslogik besonders hohe Mobilität, stete Verfügbarkeit und die Vielzahl der persönlichen Kontakte im Dienste des wirtschaftlichen Gemeinwohls ausgezeichnet. „Das Modell des hierarchischen und integrierten Großunternehmens ist zugunsten einer sozialen Vorstellung, die auf einer Netzwerkmetapher beruht, zusammengebrochen“, fassen sie diese Entwicklung pointiert zusammen.²⁵ Selbst wenn der Nachweis noch aussteht, ob sich auch in der organisatorischen Entwicklung von marktwirtschaftlich orientierten Unternehmen ein grundlegender Wandel hin zum „Netzwerkkapitalismus“ vollzogen hat, so wird doch deutlich, dass die wirtschafts- und unternehmenshistorische Netzwerkforschung nicht etwa nur einem „Modetrend“ folgt, sondern einem wichtigen zeithistorischen Phänomen auf der Spur ist, das mit dem der wirtschaftlichen und sozialkulturellen „Rationalisierung“ moderner Industriestaaten in einem engen Zusammenhang steht.

Fest steht auch, dass über die Organisationsgrenzen von Unternehmen hinweg empirisch greifbare Netzwerke entstanden sind, in denen sich Eigenständigkeit und Kooperation der Beteiligten – von den Eigentümern über die leitenden Manager bis zu den verschiedenen

-
- 21 Manuel Castells, *Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft* (= *Das Informationszeitalter. Wirtschaft – Gesellschaft – Kultur I*), Opladen 2004 (zuerst Oxford/Malden [Mass.] 1996); ders., *Bausteine einer Theorie der Netzwerkgesellschaft*, in: *Berliner Journal für Soziologie* 11 (2001), Heft 4, S. 423–439.
- 22 Netzwerke als möglicherweise nur „transitorisches Phänomen“ diskutiert: Hartmut Hirsch-Kreinsen, *Unternehmensnetzwerke – revisited*, in: *Zeitschrift für Soziologie* 31 (2002), Nr. 2, S. 106–124.
- 23 Unter dieser Fragestellung stand auch das 29. Wissenschaftliche Symposium der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte, das sich am 12./13. Oktober 2006 mit dem Thema „Unternehmerische Netzwerke. Eine historische Organisationsform mit Zukunft?“ befasste. Vgl. www.unternehmensgeschichte.de/pdf/Netzwerktagung2/PDF [Aufruf am 18. 11. 2006]. Ein von Hartmut Berghoff und Jörg Sydow herausgegebener Tagungsband befindet sich in Vorbereitung.
- 24 Luc Boltanski/Ève Chiapello, *Der neue Geist des Kapitalismus*, Konstanz 2003 (zuerst Paris 1999); Luc Boltanski/Ève Chiapello, *Die Rolle der Kritik in der Dynamik des Kapitalismus und der normative Wandel*, in: *Berliner Journal für Soziologie* 11 (2001), Heft 4, S. 459–477.
- 25 Ebd., S. 470.

Gruppen der Belegschaften – locker verbinden.²⁶ In der theoretischen Grundlagenliteratur ist allerdings umstritten, ob es sich bei diesem empirischen Phänomen tatsächlich um eine neuartige dritte Koordinationsform – nämlich die Koordination durch Kooperation – neben „Hierarchie“ und „Markt“ handelt, wie etwa Walter W. Powell und Gunther Teubner konstatierten,²⁷ oder ob man vorsichtiger von einer jeweils netzspezifischen Mischung hierarchischer und marktförmiger Koordinationselemente, also einer intermediären Position von Netzwerken zwischen „Hierarchie“ und „Markt“, sprechen sollte, wie dies zum Beispiel Jörg Sydow tut.²⁸ Hält man sich vor Augen, dass nicht nur „Hierarchien“ sondern auch „Märkte“ letztlich soziale Konstruktionen sind und keine „objektiven“ Realitäten, fällt es meines Erachtens nicht schwer, unternehmerische Netzwerke – trotz dieses noch nicht entschiedenen theoretischen Grundsatzstreites – in der historischen Analyse vorläufig als ein Phänomen zu betrachten, das sowohl unternehmerische „Hierarchien“ als auch die freien „Märkte“ komplementär ergänzen kann, sie aber in beiden Fällen nicht ersetzt. Kurz und prägnant charakterisiert werden kann das wirtschaftliche Phänomen Netzwerk trotzdem wohl am besten, wie Hartmut Berghoff gezeigt hat, als ein eigenständiger Weberscher „Idealtyp“ (siehe Tab. 3).

Tab. 3 Idealtypischer Vergleich dreier Ordnungsstrukturen

	Markt	Netzwerk	Unternehmen
Akteure	Individuen, Unternehmen	Solidargemeinschaften	Unternehmen (inkl. der in ihnen tätigen Individuen)
Motive	Individuelle Nutzenmaximierung	Kollektive Nutzenmaximierung	Individuelle Nutzenmaximierung
Kommunikationsmittel	Preise	Wechselseitiger Informationsfluss	Anweisungen, Routinen
Koordination	Preismechanismus	Kooperation, Abstimmung durch lockere Kopplung	Hierarchie, Autorität, Unternehmenskultur
Normen	Eigentums- und Wettbewerbsrecht	Gemeinsinn, soziale Normen	Arbeitsrecht, Identifikation
Grund der Befolgung	Äquivalenz, Gesetzestreue, Eigennutz	Reziprozität, Vertrauen, Reputation, Eigennutz	Kontrolle, Gehorsam, Identifikation, Eigennutz

Quelle: Hartmut Berghoff, *Moderne Unternehmensgeschichte*, Paderborn u. a. 2004, S. 174.

Grundlage eines Netzwerks, mit dessen Hilfe die den Beteiligten zur Verfügung stehenden materiellen und immateriellen Ressourcen über die Organisationsgrenzen hinweg neu ge-

26 Zur empirischen Evidenz von Unternehmensnetzwerken vgl. den systematischen Überblick bei Sydow, *Strategische Netzwerke*, S. 15–54.

27 Vgl. Walter W. Powell, *Neither Market nor Hierarchy. Network Forms of Organization*, in: *Research in Organizational Behaviour* 12 (1990), S. 295–336; Gunther Teubner, *Die vielköpfige Hydra. Netzwerke als kollektive Akteure höherer Ordnung*, in: Wolfgang Krohn/Günter Küppers (Hg.), *Emergenz – Die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung*, Frankfurt a. M. 1992, S. 189–216.

28 Vgl. Sydow, *Strategische Netzwerke*, S. 98–104. Ausführlicher zum Grundsatzstreit: Michael Krebs/Reinhard Rock, *Unternehmensnetzwerke – eine intermediäre oder eigenständige Organisationsform?*, in: Jörg Sydow/Arnold Windeler (Hg.), *Management interorganisationaler Beziehungen. Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik*, Opladen 1997 (zuerst 1994), S. 322–345.

bündelt werden, ohne den Markt zu benutzen, können Verträge sein, müssen es aber nicht. Auch informelle Bindungen, die ein Höchstmaß an Flexibilität ermöglichen, sind denkbar. Ein Vorteil von Netzwerken, verglichen mit integrierten hierarchischen Strukturen, liegt darin, dass sie bei wesentlich höherer Flexibilität trotzdem den Austausch von Ressourcen nach außerökonomischen, eher politisch-strategischen Gesichtspunkten ermöglichen. Denn mit ihrer Hilfe können Marktpreise zeitweilig außer Kraft gesetzt, Transaktionen zeitlich beträchtlich entzerrt sowie dritte und weitere Austauschpartner eingebunden werden. Netzwerke lassen viel Raum für situationsbedingte Improvisationen. Sie beruhen auf Gegenseitigkeit, mobilisieren in der Regel zusätzlich zum ökonomischen Kapital auch soziales, kulturelles und symbolisches Kapital der beteiligten Akteure und stiften – wenn sie funktionieren – zusätzliches Vertrauen, mit dessen Hilfe sie auch auf längere Sicht stabil gehalten werden können.²⁹ Durch die Netzwerkbildung können somit die üblichen unternehmensinternen Informations-, Überwachungs- und Durchsetzungskosten reduziert werden. Allerdings erfordert der Aufbau und Unterhalt von Netzwerken nicht nur erhebliche Zeitinvestitionen, etwa zur Pflege der mit ihnen verbundenen sozialen Kontakte, sondern sie sind auch der Gefahr des potenziellen Missbrauchs ausgesetzt, denn die ganz im Vertrauen ohne Vertrag erbrachten Vorleistungen in der Erwartung einer – möglicherweise erst später erfolgenden – Gegenleistung können natürlich auch enttäuscht werden. Dies droht zum Beispiel, wenn die Partner im Netzwerk über stark unterschiedlich ausgeprägte Machtressourcen verfügen und der angenommene Gemeinsinn des Netzwerkes sich angesichts divergierender Interessen als eine Fiktion erweist. Ein anderes gravierendes Problem ist die Tendenz gerade von zunächst gut funktionierenden, komplexen Netzwerken, sich nach außen abzuschotten und deshalb Veränderungen in der Umwelt zu unterschätzen, so dass die erforderliche eigene Anpassung nicht mehr rechtzeitig genug eingeleitet werden kann.³⁰

-
- 29 Zum wirtschaftlichen Stellenwert von Vertrauen: Achim Loose/Jörg Sydow, Vertrauen und Ökonomie in Netzwerkbeziehungen – Strukturationstheoretische Betrachtungen, in: Sydow/Windeler, Management interorganisationaler Beziehungen, S. 160–193; Edward Lorenz, Trust, Contract and Economic Cooperation, in: Cambridge Journal of Economics 23 (1999), S. 301–315; Martin Fiedler, Vertrauen ist gut, Kontrolle ist teuer. Vertrauen als Schlüsselkategorie wirtschaftlichen Handelns, in: Geschichte und Gesellschaft 27 (2001), Heft 4, S. 576–592; Hartmut Berghoff, Die Zähmung des entfesselten Prometheus? Die Generierung von Vertrauenskapital und die Konstruktion des Marktes im Industrialisierungs- und Globalisierungsprozess, in: ders./Jakob Vogel (Hg.), Wirtschaftsgeschichte als Kulturgeschichte. Dimensionen eines Perspektivwechsels, Frankfurt a. M./New York 2004, S. 143–168. Vgl. außerdem Niklas Luhmann, Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, Stuttgart 1989 (zuerst: 1968).
- 30 Zwei prägnante Beispiele: Amy Glasmeier, Technological Discontinuities and Flexible Production Networks. The Case of Switzerland and the World Watch Industry, in: Research Policy 20 (1991), S. 469–485; Gernot Grabher, The Weakness of Strong Ties. The Lock-in of Regional Networks in the Ruhr Area, in: ders. (Hg.), The Embedded Firm. On the Socioeconomics of Industrial Networks, London u. a. 1993, S. 255–277.

Arten von unternehmerischen Netzwerken

Bei einer unübersichtlichen Vielzahl an Netzwerkdefinitionen, die je nach Forschungszweck zum einen unter eher formalen Gesichtspunkten entsprechend ihrer Genese, ihrem Aufbau, ihrer Intensität und Persistenz sowie nach den beteiligten korporativen und individuellen Akteuren in einem statischen Bild beschrieben und klassifiziert werden können, zum anderen – so wie hier – als spezifische, zielgerichtete Koordination von sozialen und ökonomischen Austauschprozessen durch verschiedene interessen geleitete Akteure verstanden und untersucht werden können, lassen sich ganz grundsätzlich vier Arten von unternehmerischen Netzwerken unterscheiden:

1. Unternehmerische Netzwerke, die auf verwandtschaftlicher, konfessioneller oder ethnischer Bindung beruhen.³¹ Sie bilden sich offenkundig vor allem dort heraus, wo allgemeine Rechtsnormen entweder nicht existieren, wenig Geltung besitzen oder bewusst umgangen werden sollen. Präferenzen und Restriktionen des wirtschaftlichen Handelns beruhen hier meist auf der Selbstverpflichtung einerseits, dem drohenden Ausschluss aus der Gemeinschaft andererseits.
2. Unternehmerische Netzwerke, die als strategische Partnerschaften angelegt sind.³² Bei ihnen spielt die ökonomische Funktionalität eine starke Rolle; sie werden meist von größeren Unternehmen entlang der eigenen Wertschöpfungskette mit kleineren externen Partnern geknüpft, also zum Beispiel mit bestimmten Zulieferern und Abnehmern. Die wiederholte Geschäftsabwicklung mit immer denselben Partnern spart Such- und Verhandlungskosten, baut wechselseitiges Vertrauen auf und schützt, so ist zumindest die Erwartung, die durch die ungleichgewichtige Verteilung der ökonomischen Macht innerhalb des Netzwerkes nicht selten enttäuscht wird, vor unliebsamen Überraschungen.
3. Unternehmerische Netzwerke, die auf gemeinsamen regionalen oder lokalen Interessen beruhen. Diese oft Cluster genannten Netzwerke ergeben sich aus der Tatsache der räumlichen Nähe, etwa im Verhältnis zwischen größeren Unternehmen und den sich in ihrer Umgebung ansiedelnden Zulieferern/Abnehmern oder auch zwischen miteinander konkurrierenden kleineren und mittleren Unternehmen an benachbarten Standorten, die zu ihrem gemeinsamen Nutzen eine abgestimmte Arbeitsteilung praktizieren oder gemeinsam Ausbildungs- und Forschungseinrichtungen fördern. Mit solchen regionalen Clustern beschäftigt sich zurzeit die Innovationsforschung recht intensiv, wobei in bestimmten Branchen, etwa der Halbleiter- und Computerindustrie, fließende Übergänge

31 Vgl. etwa Harold James, *Familienunternehmen in Europa*. Haniel, Wendel und Falck, München 2005; David S. Landes, *Die Macht der Familie. Wirtschaftsdynastien in der Weltgeschichte*, Berlin 2006.

32 Ein klassisches Beispiel ist die Automobilindustrie: Vgl. etwa Manfred Deiß (Hg.), *Vernetzte Produktion. Automobilzulieferer zwischen Kontrolle und Autonomie*, Frankfurt a. M./New York 1992. In jüngerer Zeit rückt der Dienstleistungssektor stärker in den Mittelpunkt: Vgl. etwa Manfred Bruhn/Bernd Stauss (Hg.), *Dienstleistungsnetzwerke*, Wiesbaden 2003.

von regionalen zu virtuellen Netzwerken zu konstatieren sind.³³ Auch zwischen Unternehmen und umliegenden Kommunen und lokalen Interessengruppen (etwa Vereinen und Verbänden, Verbraucher- und Umweltschutzvereinigungen) werden Netzwerke gebildet, häufig um gemeinsame, sozialpolitisch, gesundheitlich oder ökologisch relevante Investitionen in die lokale Infrastruktur vorzunehmen.³⁴

4. Ergänzend kann man mit den unternehmerischen „Projektnetzwerken“ noch einen vierten, ziemlich jungen Netzwerktyp benennen, der sich insbesondere durch seinen zeitlich wie auch sachlich begrenzten Charakter auszeichnet.³⁵ Die Koordination solcher Projektnetzwerke ist meist nur schwach geregelt und die zugrunde liegenden sozialen Beziehungen sind eher locker. Diese Netzwerke sind durch eine besonders hohe Flexibilität, variable und stark fluktuierende Kooperationsbeziehungen und räumliche Elastizität gekennzeichnet. Anzutreffen sind sie vor allem in Branchen mit häufigen Marktturbulenzen, etwa der Bauindustrie, oder mit besonders kurzen Produktions- und Innovationszyklen, etwa der Bekleidungsindustrie, sowie zunehmend auch als „virtuelle Netzwerke“ in der Medien- und Softwarebranche.

Wirtschaftliche Ziele und Probleme von Unternehmensnetzwerken

Eines der wichtigsten wirtschaftlichen Ziele der Netzwerkbildung von Unternehmen und ihren zahlreichen Repräsentanten auf Leitungs- und Mitarbeiterebene liegt – wie bereits angesprochen – in der Rationalisierung zum Zwecke der Kostensenkung und Produktivitätssteigerung durch eine neue, organisationsübergreifende Bündelung von organisatorischen, technischen und arbeitsbezogenen Kompetenzen („systemische Rationalisierung“). Auch den immer schnelleren und immer schwieriger zu überblickenden weltweiten technologi-

33 Vgl. beispielsweise Ulrich Voskamp/Volker Wittke, Von „Silicon Valley“ zur „virtuellen Integration“ – Neue Formen der Organisation von Innovationsprozessen am Beispiel der Halbleiterindustrie, in: Sydow/Windeler, Management interorganisationaler Beziehungen, S. 212–243; Knut Koschatzky (Hg.), Innovation Networks. Concepts and Challenges in European Perspective, Heidelberg/New York 2001; Dirk Fornahl (Hg.), Cooperation, Networks, and Institutions in Regional Innovation Systems, Cheltenham 2003; Johannes Bröcker/Dirk Dohse/Rüdiger Soltwedel (Hg.), Innovation Clusters and Interregional Competition, Berlin/Heidelberg/New York 2003.

34 Vgl. etwa Hartmut Berghoff, Zwischen Weltmarkt und Kleinstadt. Hohner und die Harmonika 1857–1961. Unternehmensgeschichte als Gesellschaftsgeschichte, Paderborn u. a. 1997; Stefan Blaschke, Unternehmen und Gemeinde. Das Bayerwerk im Raum Leverkusen 1891–1914, Köln 1999; Matthias Frese/Burkhard Zeppenfeld (Hg.), Kommunen und Unternehmen im 20. Jahrhundert. Wechselwirkungen zwischen öffentlicher und privater Wirtschaft, Essen 2000.

35 Vgl. Jörg Sydow/Arnold Windeler, Projektnetzwerke. Management von (mehr als) temporären Systemen, in: Johann Engelhard/Elmar J. Sinz (Hg.), Kooperation im Wettbewerb. Neue Formen und Gestaltungskonzepte im Zeichen von Globalisierung und Informationstechnologie, Wiesbaden 1999, S. 211–235; Arnold Windeler/Jörg Sydow, Project Networks and Changing Industry Practices – Collaborative Content Production in the German Television Industry, in: Organization Studies 22 (2001), Heft 6, S. 1035–1060.

schen Wandel und die damit verbundene Verkürzung der Produkt- und Innovationszyklen versuchen Unternehmen mit Hilfe von Netzwerken oder Innovations-Clustern besser zu bewältigen, weil so das Know-how der Beteiligten gebündelt und die Risiken unter ihnen geteilt werden können. Außerdem verfolgt die unternehmerische Netzwerkbildung häufig das Ziel, über das Netzwerk die marktbezogenen Aktivitäten der einzelnen Netzwerkpartner ausweiten zu können, etwa indem Kunden eines beteiligten Unternehmens in das Netzwerk eingebunden werden und damit nun auch für die anderen Beteiligten erreichbar sind; das Netzwerk ermöglicht also quasi eine „grenzenlose Unternehmung“.³⁶ Unternehmerische Netzwerke dienen so gesehen dazu, zusätzliche Marktsegmente zu erschließen.

Mit dem letzten Punkt ist allerdings zugleich auch ein ganz grundlegendes Problem der Netzwerkbildung angesprochen: Gerade erfolgreiche Netzwerke, die eine „systemische Rationalisierung“ erreichen, zu schnelleren Innovationen beitragen und die Marktaktivitäten ihrer Partner steigern helfen, bewirken eine weitere Intensivierung von Konkurrenz und Wettbewerb sowie eine damit verbundene weitere Beschleunigung der wirtschaftlichen und sozialen Austauschprozesse und des technologischen Wandels, also eine Ausweitung von Phänomenen, die sie selbst eigentlich besser beherrschbar machen wollen. „Auf diese Weise“, so resümiert der Wirtschaftssoziologe Hartmut Hirsch-Kreinsen, „kann ein sich selbst verstärkender Kreislauf zwischen den Effekten der Netzwerkbildung und den sich schnell verändernden Markt- und Konkurrenzbedingungen einspielen.“³⁷ In diesem Kreislauf sehen sich die Netzwerkpartner zu einem permanenten Ziel-, Strategie- und Strukturwandel gezwungen, so dass den von ihnen gebildeten Netzwerken die wohl wichtigste Voraussetzung für ihr Funktionieren verloren zu gehen droht: die Dauerhaftigkeit der zugrunde liegenden sozialen Beziehungen.

Die zentralen Fragen der aktuellen Netzwerkforschung zu Unternehmen beziehen sich vor diesem Hintergrund weniger auf die Entstehung als auf das Management von Netzwerken und grenzenlosen Unternehmungen.³⁸ Welche Anforderungen stellen sich an das moderne Management von Netzwerken? Wie kann trotz der Beschleunigung der Austausch- und Innovationsprozesse Vertrauen gesichert, Komplexität bewältigt und Wandlungsfähigkeit erhalten werden? Wie erfolgen die Abstimmungs- und Verhandlungsprozesse zwischen Netzwerk- und Unternehmensinteressen? Welche besonderen professionellen, sozialen und kommunikativen Fähigkeiten benötigen die „Grenzgänger“ zwischen Unternehmen und den von ihnen gebildeten Netzwerken? Wie verändert sich die Arbeitswelt in grenzenlosen Unternehmungen? Unabhängig von den noch ausstehenden Antworten kann bereits jetzt festgehalten werden, dass Unternehmensnetzwerke ganz offensichtlich nicht über das ihnen häufig zugesprochene Potenzial zur Lösung sämtlicher Probleme des globalisierten Kapitalismus verfügen. Es gilt vielmehr, die konkreten Bedingungskonstellationen herauszuarbeiten, unter denen die Bildung und Aufrechterhaltung von Netzwerken möglich und wirtschaftlich sinnvoll ist. Auch hier gibt die Transaktionskostenlehre erste Anhaltspunkte:

36 Vgl. Arnold Picot/Ralf Reichwald/Rolf T. Wigand, *Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management. Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter*, Wiesbaden 2003⁵ (zuerst 1996).

37 Hartmut Hirsch-Kreinsen, *Unternehmensnetzwerke – revisited*, in: *Zeitschrift für Soziologie* 31 (2002), Heft 2, S. 106–124, hier 111.

38 Vgl. Picot/Reichwald/Wigand, *grenzenlose Unternehmung*; Jörg Sydow (Hg.), *Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der „Managementforschung“*, Wiesbaden 2006⁴ (zuerst 1999).

Während sich für Tauschobjekte hoher Faktorspezifität die hierarchischen Unternehmen und für Tauschobjekte geringer Faktorspezifität die freien Märkte als besonders effizient erweisen, ermöglichen für Tauschobjekte mittlerer Faktorspezifität offensichtlich kooperative Netzwerke eine effizientere wirtschaftliche Koordination.³⁹ Dies enthält wahrscheinlich einen wichtigen Hinweis für die Entstehungs- und Existenzbedingungen von kompensatorischen Netzwerken in der zentralen Planwirtschaft, um die es im folgenden Abschnitt gehen soll: Sie dürften vor allem dort festzustellen sein, wo es weder um grundlegende Innovationen und umfassende Investitionen noch um den einfachen, auch individuell zu bewältigenden Tausch von Gütern des alltäglichen Bedarfs ging, sondern wo es um die Bewältigung mittelschwerer Koordinationsprobleme ging, wie zum Beispiel beim Bau neuer betrieblicher Sanitäranlagen oder lokaler Freizeiteinrichtungen an den Betriebs- und Kommunalplänen vorbei.

Anregungen und Transferprobleme für die Analyse von wirtschaftlichen Netzwerkstrukturen in staatssozialistischen Gesellschaften

Betrachtet man marktwirtschaftlich orientierte Unternehmen ebenso wie planwirtschaftlich gesteuerte Kombinate und Betriebe in institutionenökonomischer Perspektive, so wie hier geschehen, als hierarchische Strukturen, die in beiden Fällen auf einem Netz von mittel- bis langfristig angelegten Verträgen zwischen Ressourceneignern beruhen, wobei der Grad der zugrunde liegenden Vertragsfreiheit freilich ein anderer ist, so steht dem Versuch, Erkenntnisse der unternehmensgeschichtlichen Netzwerkforschung für die Analyse von wirtschaftlichen Netzwerkstrukturen in staatssozialistischen Gesellschaften fruchtbar zu machen, nichts Grundsätzliches entgegen. Denn mit Hilfe des akteursbezogenen und generalisierenden Instrumentariums der Neuen Institutionenökonomie, das im Wesentlichen auf den drei Hauptbausteinen Eigentums- und Verfügungsrechte (einschließlich Prinzipal-Agenten-Modell), Transaktionskosten und Vertragstheorie basiert, ist es wie mit keinem anderen theoretischen Ansatz möglich, prinzipielle Ähnlichkeiten in der Struktur und Funktionsweise von marktorientierten Unternehmen und planorientierten Betrieben aufzudecken.⁴⁰ Die erheblichen graduellen Unterschiede dürfen dabei allerdings nicht ausgeblendet werden.

Hierzu zählt erstens der hohe Stellenwert von Ideologie und politisch-staatlicher Macht für die planwirtschaftlich gesteuerten volkseigenen Betriebe, der mit der Ausweitung und bürokratischen Zentralisierung der staatlichen Eigentums- und Verfügungsrechte und mit der fast vollständigen Beseitigung privater Eigentums- und Verfügungsrechte verbunden war. Die aus dieser Machtfülle resultierenden Steuerungsprobleme der zentralen Planbüro-

39 Ausführlich: Picot/Reichwald/Wigand, *grenzenlose Unternehmung*, S. 50–55.

40 Vgl. – auch zum Folgenden – Johannes Bähr, *Unternehmensgeschichte in Deutschland – Ansätze und Perspektiven der neueren Forschung und das Verhältnis zur DDR-Geschichte*, in: Hermann-Josef Ruppel/Friederike Sattler/Georg Wagner-Kyora (Hg.), *Die mitteldeutsche Chemieindustrie und ihre Arbeiter im 20. Jahrhundert*, Halle 2005, S. 35–51, insbesondere 41–46.

kratie gegenüber den mittleren Leitungsinstanzen und den Betrieben können mit Hilfe des Prinzipal-Agenten-Modells angemessen erklärt werden: Denn dieses Modell geht bei zunehmender Größe der zu steuernden Organisation von einer immer größeren Informationsasymmetrie zwischen Prinzipal („Eigentümer“) und abhängigen Agenten („Managern“) aus, die von den Agenten eigensinnig ausgenutzt werden kann. Eine systematische historisch-empirische Anwendung dieses Modells auf die zentrale Planwirtschaft, die bisher noch aussteht, könnte zeigen, welche Handlungsspielräume für die formal-juristisch zwar selbständigen, wirtschaftlich aber abhängigen Betriebe und ihr Leitungspersonal in verschiedenen Entwicklungsphasen der staatssozialistischen Gesellschaften bestanden und welche informellen Regeln und Institutionen innerhalb und zwischen den Betrieben entwickelt wurden, um die Defekte des zentralen Planungssystems zu kompensieren oder zumindest zu mindern. Bekannt ist, dass die volkseigenen Betriebe generell dazu neigten, Ressourcen einerseits zu vergeuden, da es ihnen weniger auf Wirtschaftlichkeit als auf mengenmäßige Planerfüllung ankommen musste, sie Ressourcen andererseits aber auch horteten, um für Störungen der planmäßigen Versorgung mit Rohstoffen und Vorprodukten gewappnet zu sein und auch eigene planunabhängige naturalwirtschaftliche Tauschbeziehungen zu anderen Betrieben unterhalten zu können. In unserem Zusammenhang von besonderem Interesse wären die auf dieser materiellen Grundlage geknüpften, kooperativen und relativ stabilen vertrauensbasierten Netzwerke zwischen den beteiligten Akteuren. Als Phasen vermutlich verstärkter Netzwerkbildung kommen vor allem die Reformphase in den sechziger Jahren und die Zeit des Niedergangs in den späten achtziger Jahren in Frage. Qualität und Ausmaß der Netzwerke dürften dabei recht unterschiedlich gewesen sein: Während es in den 1960er Jahren vor dem Hintergrund erweiterter betrieblicher Handlungsspielräume um die bessere Bewältigung mittelschwerer zwischenbetrieblicher Koordinationsprobleme – etwa im Bereich von Forschung und Entwicklung – ging, stand in den 1980er Jahren wohl eindeutig die Kompensation von konsumnahen Versorgungslücken im Mittelpunkt.⁴¹ Ilja Srubar spricht in diesem Zusammenhang von „Umverteilungsnetzwerken“ zur „konsumbezogenen Reprivatisierung staatlicher Ressourcen“, die als zusätzliche, systeminduzierte soziale und normative Integrationsmechanismen der späten staatssozialistischen Regime wirkten.⁴²

Weitere markante Unterschiede sind bei den Transaktionskosten und den zugrunde liegenden Verträgen festzustellen. In der zentralen Planwirtschaft mussten sich die Betriebe als abhängige Gliederungen in die hierarchische Struktur einfügen, gerade weil man hoffte, auf diese Weise die in Marktwirtschaften ex ante anfallenden Such-, Spezifikations- und Verhandlungskosten gänzlich einsparen zu können. Auf Grund der hochgradigen bürokratischen Zentralisierung der staatlichen Eigentums- und Verfügungsrechte kam es jedoch – wie angesprochen – zu einer stark asymmetrischen Informationsverteilung zwischen Steuerungszentrale und produzierenden Einheiten, mit der Folge, dass sich die Zentrale zum Ausgleich ihres Informationsdefizits mit wachsenden Informations-, Überwachungs- und Durchset-

41 Zur Möglichkeit der verstärkten Netzwerkbildung in der DDR während der Reformphase: Friederike Sattler, Zwischen hierarchischer Leitung und Kooperation: Die Betriebe und das novellierte Vertragsgesetz vom Februar 1965 zur Unterstützung der DDR-Wirtschaftsreformen, in: Christoph Boyer (Hg.), Zur Physiognomie sozialistischer Wirtschaftsreformen. Die Sowjetunion, Polen, die Tschechoslowakei, Ungarn, die DDR und Jugoslawien im Vergleich, Frankfurt a. M. 2007, S. 251–268.

42 Ilja Srubar, War der Sozialismus modern? Versuch einer strukturellen Bestimmung, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 43 (1992), Heft 3, S. 415–432, hier S. 420/421.

zungskosten sowie Leitungs- und Kommunikationskosten konfrontiert sah. Weil in einer Planwirtschaft die Transaktionen und die mit ihnen verbundenen Kosten gleichzeitig aber nur zu einem sehr geringen Anteil auf freien und gleichberechtigten Tauschaktivitäten beruhten, sondern überwiegend durch autoritäre, zuteilende oder rationierende Transaktionsanweisungen zustande kamen, waren die Ergebnisse von Verhandlungen über Planinhalte und Wege zur Planerfüllung in der Regel trotzdem einseitig im Sinne der zentralen wirtschaftspolitischen Vorgaben verzerrt und oft auch widersprüchlich. Sie wurden folglich in der betrieblichen Praxis häufig ausgehebelt und mussten durch zusätzliche informelle Regeln und Institutionen ergänzt oder – unter Umständen – sogar vollständig ersetzt werden. Dieses Phänomen kann von der Neuen Institutionenökonomik mit dem Modell der „unvollständigen Verträge“ angemessen erklärt werden: Der Anreiz für die Betriebe, neben den innerhalb der Hierarchie geschlossenen regulären, aber oft nicht durchsetzbaren „Plan-Verträgen“, denen keine Vertragsfreiheit zugrunde lag,⁴³ in eigener Regie zusätzliche informelle „echte“ Verträge abzuschließen, war offenkundig so groß, dass sich sowohl innerhalb der Hierarchien als auch quer zu den Hierarchien kompensatorische Netzwerke etablieren konnten.⁴⁴ Insbesondere im Bereich der Arbeitsverträge ist von solchen unvollständigen Verträgen – in anderen Worten: von zentral unkontrollierbarer, privat verfügbarer Arbeitskraft – und daraus gespeisten informellen Netzwerken auszugehen, denn über die Intensität der eigenen Arbeit und die tatsächliche Arbeitszeit bestimmten, trotz zahlreicher tariflicher Vorgaben und Kontrollen, in erster Linie weiterhin die „Werk tätigen“. Welche betrieblichen, de facto aber individuell verfügbaren Ressourcen sie – abgesehen von der eigenen Arbeitskraft – in den Aufbau von vertrauensbasierten Netzwerken zur informellen Wertschöpfung steckten, war kaum zu kontrollieren und schon gar nicht zu unterbinden.⁴⁵ Als Beispiel für ein empirisch bereits klar herausgearbeitetes kompensatorisches Netzwerk, das in erster Linie auf eigensinnig verwandter Arbeitskraft beruhte, in das aber auch reprivatisierte staatliche Ressourcen einfließen, können die in den späten 1980er Jahren von vietnamesischen Vertragsarbeitern/innen in ihren Wohnheimen privat betriebenen Schneiderwerkstätten für Konfektionswaren aller Art genannt werden, deren Produkte guten Absatz im lokalen Umfeld fanden.⁴⁶

43 Zu dem gescheiterten Versuch, im Zuge der Wirtschaftsreformen der sechziger Jahre die Vertragsbindung an die Jahrespläne zu lockern und stattdessen die zwischenbetriebliche Kooperation zur Grundlage der zentralen Planung zu machen: Sattler, Zwischen hierarchischer Leitung und Kooperation. Vgl. außerdem Osmar Spitzner/Hans Oertel, Die Aufgaben der Wirtschaftsverträge und des Staatlichen Vertragsgerichts bei der Organisation und Kontrolle der Kooperationsbeziehungen, Berlin (Ost) 1964; Osmar Spitzner, Wirtschaftsverträge – Sozialistische Wirtschaftsleitung. Rolle und Bedeutung der Wirtschaftsverträge im neuen ökonomischen System der Planung und Leitung der Volkswirtschaft, Berlin (Ost) 1965.

44 Dazu wurde bereits ein allgemeines theoretisches Modell entwickelt und am Beispiel der Sowjetunion zumindest ansatzweise empirisch überprüft: Larissa A. Lomnitz, Informal Exchange Networks in Formal Systems: A Theoretical Model, in: *American Anthropologist* 90 (1988), Heft 1, S. 42–55.

45 Vgl. hierzu auch die Ausführungen János Kornais über die „informelle Privatwirtschaft“ und ihre Ressourcen, in: ders., *Das sozialistische System. Die politische Ökonomie des Kommunismus*, Baden-Baden 1995 (zuerst: Oxford/New York 1992), S. 92–93.

46 Vgl. Mike Dennis, Die vietnamesischen Vertragsarbeiter und Vertragsarbeiterinnen in der DDR, 1980–1989, in: Karin Weiss/Mike Dennis (Hg.), *Erfolg in der Nische? Die Vietnamesen in der DDR und in Ostdeutschland*, Münster u. a. 2005, S. 15–49, insbesondere 23–36.

Gerade die Unzulänglichkeiten des zentralen Planungssystems trugen offensichtlich zu der Neigung von volkseigenen Betrieben und ihren Beschäftigten bei, quer zur hierarchisch vorgegebenen, aber oft nur unzureichend funktionierenden Ressourcenallokation ergänzende kompensatorische, stärker horizontal und kooperativ ausgerichtete Netzwerkstrukturen aufzubauen. Auch die kompensatorischen Netzwerke der Planwirtschaft basierten auf wechselseitiger Abhängigkeit, lockeren Kopplungseffekten und Vertrauen, agierten jedoch, anders als unternehmerische Netzwerke, nicht auf freien Märkten, sondern überwiegend in der Schattenwirtschaft. Die Existenz der Schattenwirtschaft lässt sich auf die auch in einer zentralen Planwirtschaft niemals vollständig zu unterdrückenden „Märkte“ zurückführen. Der Wirtschaftshistoriker Mancur Olson spricht in diesem Zusammenhang von *self-enforcing* oder *irrepressible markets*, die insgesamt erheblich zur Stabilität der staatssozialistischen Gesellschaften beigetragen hätten.⁴⁷ Den kompensatorischen Netzwerken der Planwirtschaft, die auf Ressourcen der Schattenwirtschaft zurückgriffen, würde somit in erster Linie also eine stabilisierende Funktion zukommen. Auf längere Sicht entfalteten die kompensatorischen Netzwerke jedoch zweifellos zugleich eine systemzerstörende Wirkung, denn die wachsende Informalisierung der wirtschaftlichen Institutionen und des Alltagslebens untergrub zusehends die politische Durchsetzbarkeit des Anspruchs auf die zentralistische Monopolisierung der ideologischen, der politisch-kulturellen und der wirtschaftlich-sozialen Machtquellen – in anderen Worten: die Legitimationsquellen der politischen Kultur des demokratischen Zentralismus.

47 Vgl. Mancur Olson, *Power and Prosperity. Outgrowing Communist and Capitalist Dictatorships*, New York 2000, S. 173–199, vor allem 176–178.