

**Organisatorische Flexibilität als  
Antwort auf die Globalisierung**

von Andrea Schweinsberg  
Nr. 46 ■ Dezember 2004

## **Vorwort**

Die Internationalisierung ist einer der Treiber für die Veränderung von Unternehmensgrenzen. Sie fördert durch den zunehmenden Wettbewerb sowohl die Kooperation von Unternehmen auf ihren angestammten Märkten als auch grenzüberschreitende Netzwerke und Partnerschaften. Im Zentrum des IfG-Arbeitspapiers von Andrea Schweinsberg steht der Zusammenhang zwischen Globalisierung und organisatorischer Flexibilität. Es wird gezeigt, dass Flexibilität in unterschiedlichen Formen eine notwendige Eigenschaft von Unternehmen ist, um vor den geänderten Rahmenbedingungen wettbewerbsfähig zu bleiben. Dabei stellt sie Virtuelle Kooperationen in das Zentrum ihrer Überlegungen.

Während Ausgestaltungs- und Anpassungsflexibilität zwar als Erfolg versprechende Antwort auf eine komplexe und sich schnell verändernde Umwelt gesehen werden können, muss berücksichtigt werden, dass virtuelle Unternehmen kaum Mechanismen zur Stabilisierung ihrer Binnenstruktur zur Verfügung haben. Der Aufbau von Vertrauen, Sozialkapital und ähnlichen stabilisierenden Faktoren wird zu einem herausfordernden Unterfangen. Vor diesem Hintergrund geht es um einen optimalen Grad an organisatorischer Flexibilität, der anzustreben ist.

Es sind erste Überlegungen zu diesen Zusammenhängen, die hier angestellt werden. Denn während sowohl die Verbindung zwischen Globalisierung und der Kooperation von Unternehmen, als auch der organisatorische Tradeoff zwischen Flexibilität und Stabilisierung unmittelbar einsichtig sind, stellt die Konkretisierung des optimalen Flexibilitätsgrades ein nicht-triviales Unterfangen dar. Es handelt sich um eine Arbeit aus dem IfG-Cluster „Unternehmenskooperationen“, die hiermit zur Diskussion gestellt. Das Gesamtprojekt ist Teil der Förderinitiative der Volkswagenstiftung „Globale Strukturen und deren Steuerung“. Kommentare und Anregungen sind herzlich willkommen.

Prof. Dr. Theresia Theurl

## **Inhaltsverzeichnis**

Vorwort .....	2
Inhaltsverzeichnis .....	3
Abbild ungsverzeichnis .....	4
1 Problemstellung, Aktualität und Relevanz .....	5
2 Globalisierung als Phänomen.....	7
2.1 Globalisierung als umfassende Entwicklung.....	7
2.2 Organisatorischer Wandel: Motive und Strategien .....	10
3 Globalisierung und organisatorische Gestaltung .....	16
3.1 Flexibilität der Unternehmen und globaler Wettbewerb.....	16
3.2 Virtuelle Kooperation im globalen Wettbewerb .....	24
3.2.1 Das Organisationskonzept .....	24
3.2.2 Komparative Flexibilität der virtuellen Kooperation .....	28
4 Stabilität als Kosten der organisatorischen Flexibilität .....	34
5 Resümee und Ausblick.....	38
Literaturverzeichnis.....	41

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Dimensionen der Globalisierung .....	7
Abbildung 2: Motive der Unternehmenskooperation .....	15
Abbildung 3: Flexibilitätsangebot und -bedarf .....	20
Abbildung 4: Kontinuum der Flexibilitätsgrade .....	21
Abbildung 5: Beziehung zwischen Globalisierung und Flexibilität .....	23
Abbildung 6: Organisationsprinzip der virtuellen Kooperation .....	25
Abbildung 7: Stellung der Flexibilität in der Beziehung zwischen Unternehmenskooperation und Globalisierung .....	29
Abbildung 8: Beziehung zwischen Flexibilität und Unternehmenskooperation .....	30
Abbildung 9: Ausprägungen der Flexibilität in verschiedenen Koordinationsregimes .....	32
Abbildung 10: Tradeoff der Institutionalisierung .....	37

## 1 Problemstellung, Aktualität und Relevanz

"In a changing world the choice is that of changing or being changed."  
- Gareth Morgan -

Globalisierung ist ein Phänomen, mit dem sich jeder auseinander setzen sollte, weil es nahezu alle wissenschaftlichen Disziplinen betrifft. Die Betroffenheit kann sowohl direkt als auch indirekt sein. Globalisierung bedeutet mehr als nur den Export oder Import von Waren. Vielmehr handelt es sich um Verflechtungen im wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und kulturellen Bereich, die zwar nicht immer wahrgenommen werden, dem menschlichen und unternehmerischen Handeln aber zunehmend zugrunde liegen. Die Globalisierung übt externen Druck auf das unternehmerische Handeln aus. Häufig werden weitere Treiber für einen Wandel identifiziert. Diese lassen sich letztlich aber ebenso unter das Globalisierungsphänomen subsumieren. So ist zum Beispiel die Intensivierung des Wettbewerbs ein Grund, warum international agiert wird und die Konkurrenz weltweit wirkt. Das geänderte Anspruchsverhalten der Kunden lässt sich ebenfalls als globales Phänomen einordnen. Ebenso lässt sich argumentieren, dass ein Unternehmen, welches den Ansprüchen seiner Kunden nicht mehr gerecht werden kann, unter Umständen in weniger entwickelten Ländern Abnehmer finden würde. Als dritter Treiber soll der Wandel von Kundenbedürfnissen in den Kontext der Globalisierung eingeordnet werden. Es sind schnelle Reaktionen gefragt, die mit ständigen Innovationen einhergehen, um sich neu ergebende Chancen nutzen zu können. Auch dieses ist kein rein nationales Phänomen. Die Internationalisierung kann Unternehmen dazu verhelfen, zu reagieren. So kann die gewünschte Neuerung im Ausland durchaus schon bestehen und die grenzüberschreitende Kooperation von Unternehmen eine langwierige Entwicklung ersparen.<sup>1</sup>

Das Ziel dieses Beitrages besteht darin, zu untersuchen, wie Unternehmen auf die Globalisierung reagieren und wie sich ein Unternehmen den Anforderungen stellt. Dabei liegt der Fokus auf seiner organisatorischen Ausgestaltung. Es geht um die Strukturen internationaler, das heißt grenzüberschreitender Tätigkeit. Denn neben den Wettbewerbsbedingungen wandeln sich auch die Organisationsstrukturen der Akteure im

---

<sup>1</sup> Vgl. zu diesen Treibern des externen Drucks beispielhaft MÜLLER-STEWENS (1997), S. 29 f.

Globalisierungsprozess. Untersucht werden soll diese Frage durch die Betrachtung der organisatorischen Flexibilität, die hier - im Gegensatz zur sonst häufig betrachteten technischen Flexibilität, die zum Beispiel die Wandlungsfähigkeit von Maschinen oder Fertigungsstraßen in der Produktion zum Gegenstand hat - im Fokus steht. Die Organisationsform der Virtuellen Kooperation<sup>2</sup> gilt als besonders flexibles Arrangement. Diese These soll aufgegriffen und überprüft werden. Es soll der Frage nachgegangen werden, ob sie den Anforderungen, die Globalisierung an Unternehmen stellt gerecht werden kann.

Kapitel zwei des Arbeitspapiers erfasst das Phänomen der Globalisierung. Zunächst ist zu klären, was unter der Globalisierung zu verstehen ist, wie sie sich äußert und auf welche Bereiche sie sich bezieht. Sie ist in ihrer Ganzheitlichkeit zu betrachten und es soll erläutert werden, dass Globalisierung nicht allein eine ökonomische Dimension hat. Daran anschließend ist die Veränderung von Organisationen in der zunehmenden Globalisierung zu analysieren. Frage ist, was die Globalisierung von den Unternehmen fordert und wie diese darauf reagieren. Die Unternehmenskooperation gilt seit langem als eine bevorzugte Form der grenzüberschreitenden Tätigkeit. Sie zeichnet sich durch ein großes Flexibilitätspotenzial aus, was zum einen als Forderung und zum anderen als Voraussetzung zur erfolgreichen Teilnahme an der Globalisierung gewertet wird.

Das folgende dritte Kapitel setzt sich mit der organisatorischen Flexibilität auseinander. Dabei wird im ersten Abschnitt eine Definition des Begriffes erfolgen, um daran anschließend eine Form der Institutionalisierung grenzüberschreitender Tätigkeit im Detail zu betrachten. Es gilt die Virtuelle Kooperation als Idealtyp einer „totalen Flexibilität“ und damit ihre Eignung in der Globalisierung zu überprüfen. Dazu ist zunächst das Organisationskonzept vorzustellen und darauf aufbauend eine komparative Betrachtung der Virtuellen Kooperation im Vergleich zu alternativen Koordinationsmöglichkeiten vorzunehmen.

Daran anschließend soll ein Perspektivenwechsel zur organisatorischen Stabilität gemacht werden. Diese bildet, als Gegenstück zur bis dahin betrachteten Nutzenseite, die Kostenseite der Flexibilität ab. Es folgt die

---

<sup>2</sup> Die Begriffe „Virtuelle Kooperation“, „Virtuelles Unternehmen“, „Virtuelles Netzwerk“ und „Virtuelles Unternehmensnetzwerk“ sollen im Folgenden weitgehend synonym verwendet werden. Zu einer ausführlichen Begriffsbestimmung ist in Kapitel 3.2.1 zu kommen.

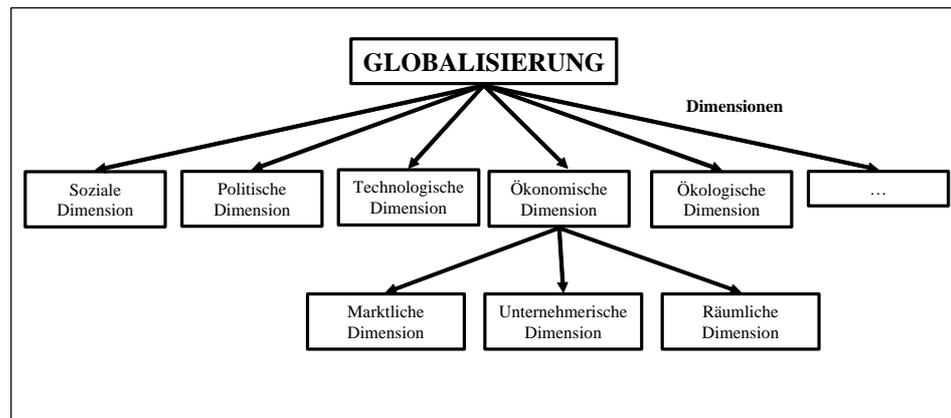
Schlussbetrachtung mit einem Fazit und einem Ausblick hinsichtlich des weiteren Forschungsbedarfs.

## 2 Globalisierung als Phänomen

### 2.1 Globalisierung als umfassende Entwicklung

Globalisierung ist kein grundlegend neues Phänomen, sondern lediglich eine Weiterentwicklung.<sup>3</sup> Sie unterscheidet sich durch Details von der Entstehung und Entwicklung der modernen Weltwirtschaft im 19. Jahrhundert. Damals gab es Prozessinnovationen, die zu einem Produktivitäts- und damit zu einem Produktionsanstieg geführt haben. Die Transportzeiten konnten gesenkt werden. Die ökonomischen Entfernungen, gemessen in Transportkosten sind rapide gesunken. Ein Abbau von Zöllen erfolgte ebenfalls, und der Welthandel nahm im zweiten Teil des 19. Jahrhunderts zu. Im Rahmen dieser Entwicklungen konnte insbesondere eine hohe Mobilität des Faktors Arbeit verzeichnet werden.

Abbildung 1: Dimensionen der Globalisierung



Die Globalisierung betrifft nicht ausschließlich den ökonomischen Bereich. Neben der ökonomischen Dimension gibt es eine soziale, eine politische, eine technologische und darüber hinaus auch eine ökologische Dimension.<sup>4</sup> In allen Bereichen werden ehemals vorhandene Grenzen überschritten. Damit sind nicht allein geographische Grenzen gemeint, sondern - viel weiter gefasst - auch Grenzen von Kulturen, Nationen und Gesellschaften. Es entstehen supranationale Organisationen sowie eine internationale Zusammenarbeit von Organisationen und Verbänden. Es

<sup>3</sup> Vgl. dazu BERG/SCHMIDT (2003), S. 280.

<sup>4</sup> Vgl. RIEDL (1999), S. 10.

bilden sich Wirtschaftsblöcke heraus.<sup>5</sup> Klammern, die zuvor Identität gestiftet haben, werden verschoben oder aufgehoben.

Fokussiert auf den ökonomischen Bereich lassen sich die räumliche, die marktliche und die unternehmerische Dimension der Globalisierung differenzieren.<sup>6</sup> Dabei umfasst die räumliche Dimension die bereits angekungene Vergrößerung der wirtschaftlichen Integrationsräume. Die marktliche Dimension bezeichnet eine Vertiefung der Integration von Güter- und Faktormärkten und die unternehmerische Dimension der Globalisierung äußert sich in einer Zunahme von unterschiedlichen Internationalisierungsformen. Unternehmen richten ihre Tätigkeiten verstärkt international aus und verändern ihre Strukturen dementsprechend. Es kommt unter Umständen zu einer weltweiten geographischen Streuung einzelner Aktivitäten.<sup>7</sup>

Globalisierung ist als eine „weltweite Ausrichtung“ beziehungsweise als eine „auf die ganze Erde bezogene Ausdehnung“ zu interpretieren. Es lässt sich erkennen, dass Globalisierung grundsätzlich weder auf einen bestimmten Bereich, noch auf ein bestimmtes Objekt bezogen ist. Der Begriff ist inhaltlich sehr weit und offen. Auch wenn er häufig von Nicht-Ökonomen in den Kontext der Ökonomie gerückt wird, soll kurz auf die Globalisierung anderer Bereiche eingegangen werden. Ausdrücke wie „Weltbürger“ und „Weltgesellschaft“ werden als Ideale oder Ideen regelmäßig in die Presse gebracht. Im Zuge der Globalisierung spielt Politik eine große Rolle. Die Grenzen von Nationalstaaten werden zunehmend aufgehoben und Kompetenzen an höhere Institutionen abgegeben.<sup>8</sup> Generell spielen Fragen des Rechts mit einer zunehmenden Globalisierung eine Rolle. Häufig sind die nationalen Gesetze nicht ausreichend, um die ihnen angetragenen Fälle zu regeln.<sup>9</sup> Ein Beispiel ist die Wettbewerbspolitik. Integrierte Wirtschaftsräume, wie ihn beispielsweise die EU darstellt, sind zu unterscheiden von Freihandelszonen, in denen die Mitglieder in erster Linie Handelshemmnisse, die untereinander be-

---

<sup>5</sup> Zu nennen sind etwa die großen Blöcke der EU als Wirtschaftsunion, der NAFTA (North American Free Trade Agreement) als Freihandelszone, der ASEAN-Staaten (Association of South East Asian Nations) ebenfalls als Freihandelszone und geplanter Zollunion und des MERCOSUR (Mercado Común del Cono Sur, (Gemeinsamer Markt im südlichen Lateinamerika)) als gemeinsamen Markt. Darüber hinaus lassen sich zahlreiche weitere Regionalgemeinschaften nennen. Vgl. dazu etwa KUTSCHKER (1999), S. 12.

<sup>6</sup> Vgl. zu den Dimensionen der Globalisierung auch Abbildung 1.

<sup>7</sup> Vgl. zur Systematisierung der Globalisierungsdimensionen THEURL (1999), S. 29.

<sup>8</sup> Vgl. SCHMID (2000), S. 7.

<sup>9</sup> Vgl. SCHMID (2000), S. 8.

stehen, abbauen. Zwischen den Extremen der Freihandelszone und des Integrierten Wirtschaftsraumes finden sich weitere Ausprägungen wirtschaftlicher Integration.<sup>10</sup> Im ökonomischen Bereich spielen die Objekte „Markt“ und „Unternehmung“ die zentrale Rolle.<sup>11</sup> Wenn im ökonomischen Kontext über Globalisierung gesprochen wird, geht es also um die weltweite Ausrichtung von Märkten und Unternehmungen.

Die Globalisierung ist im Kapital-, Waren- und Dienstleistungs- sowie Arbeitsmarkt unterschiedlich ausgeprägt. Bekannt ist auch, dass Faktoren unterschiedlich mobil sind. So sind Arbeitskräfte häufig geographisch und sozio-kulturell gebunden und Sachkapital ist nicht universell einsetzbar.<sup>12</sup> Der Kapitalmarkt, der ursprünglich sehr eng an den Gütermarkt gekoppelt war, hat sich bereits vor Jahren entkoppelt. Die grenzüberschreitende Verflechtung ist auf den Finanz- und Kapitalmärkten sehr viel ausgeprägter als bei den sonstigen Faktorenmärkten. Kapitalmärkte sind global, Waren- und Dienstleistungsmärkte international und Arbeitsmärkte national ausgeprägt.<sup>13</sup>

Das zweite Betrachtungsobjekt der Globalisierung im ökonomischen Kontext sind Unternehmen. Die Teildisziplinen sind ebenso zahlreich wie die der Betriebswirtschaftslehre. Speziell für das Management internationaler Unternehmen besteht ein ausgeprägtes Forschungsinteresse.<sup>14</sup> Es lässt sich erkennen, dass es sich bei der Globalisierung von Unternehmen um ein sehr weites Themenfeld handelt. Ebenso lässt sich an dieser Stelle bereits festhalten, dass ein Unternehmen nicht in allen Bereichen global ausgerichtet sein muss. Es kann sein, dass sich einzelne Bereiche und Aktivitäten beispielsweise nur auf den nationalen oder regionalen Bereich beziehen.

Bevor die Globalisierung von Unternehmen weiter vertieft wird, soll kurz auf ihre Ursachen und Wirkungen eingegangen werden. Diese können zurückgeführt werden auf politische, ökonomische und technische Gründe.<sup>15</sup> Die politischen Ursachen spiegeln sich in einheitlichen Währungsräumen und Handelsblöcken wieder. Sie erlauben den Abbau von Han-

---

<sup>10</sup> Vgl. KUTSCHKER (1999), S. 11 f. Dort finden sich auch die weiteren Ausprägungen der wirtschaftlichen Integration von Gemeinschaften und deren Charakteristika.

<sup>11</sup> Vgl. dazu und im Folgenden SCHMID (2000), S. 3 ff.

<sup>12</sup> Vgl. Schumann/Meyer/Ströbele (1999), S. 7.

<sup>13</sup> Vgl. SCHMID (2000), S. 4.

<sup>14</sup> Zu nennen sind zum Beispiel MACHARZINA/OESTERLE (1997) und KRYPEK / ZUR (2002) mit ihren zahlreichen Beiträgen.

<sup>15</sup> Vgl. dazu und im Folgenden BAMBERGER/WRONA (1997), S. 715 sowie KLUMB (2002), S. 45.

delshemnissen und erleichtern den Kapitalverkehr. Die ökonomischen Ursachen bewirken, dass Unternehmen veranlasst sind, Konsequenzen aus den politischen Veränderungen zu ziehen und sich an die geänderte Situation anzupassen. Kostendegressionseffekte werden möglich, es entsteht eine Tendenz zu immer höheren Forschungs- und Entwicklungskosten bei immer kürzeren Produktlebenszyklen. Aus ökonomischen Gründen entsteht, zumindest in den Industriestaaten, eine Angleichung von Einkommensverteilungen und Konsumgewohnheiten. Die technologischen Hintergründe ermöglichen die Globalisierung, indem sie die Voraussetzungen in Form von Informationsbereitstellung, Transport und Miniaturisierung schaffen. Die Konsequenzen kommen direkt auf der Handlungsebene der Akteure zum Tragen und verändern dort die Aktionsmöglichkeiten.<sup>16</sup>

Der Mechanismus, der auf der Handlungsebene wirkt, lässt sich zusammenfassend wie folgt kennzeichnen: Es entstehen zusätzliche Optionen sowohl für Konsumenten als auch Produzenten, Investoren und Arbeitnehmer. Diese sind in erster Line verbunden mit einer Erhöhung der potenziellen und faktischen Mobilität von Produkten und Faktoren. Diese wiederum resultiert aus einer Verringerung der Kosten der Mobilität.<sup>17</sup>

## 2.2 Organisatorischer Wandel: Motive und Strategien

Es wurde das Betrachtungsobjekt Unternehmen in den Kontext der Globalisierung eingeführt. Im Folgenden soll weiter fokussiert werden, indem geprüft wird, was die Globalisierung von Unternehmen verlangt und welche Strategien diese entwickeln können, um an der Globalisierung teilnehmen zu können. Die Aufnahme einer grenzüberschreitenden Tätigkeit wird als Internationalisierung bezeichnet. Es ist zu unterscheiden zwischen internationalen Unternehmen, die über Produktionsstätten im Ausland verfügen und international tätigen Unternehmen, die das Merkmal einer grenzüberschreitenden Tätigkeit aufweisen.<sup>18</sup> Im Gegensatz dazu beschränken sich nationale beziehungsweise national tätige Unternehmen auf eine Volkswirtschaft.

---

<sup>16</sup> Vgl. Theurl (1999), S. 29.

<sup>17</sup> Vgl. THEURL (1999), S. 30.

<sup>18</sup> Vgl. NÖCKER (2001), S. 7. Darüber hinaus werden globale, transnationale und multinationale Unternehmen unterschieden. Auf diese Unterscheidung soll nicht weiter eingegangen werden, stellt sie doch eine weitere Differenzierung der internationalen Unternehmung hinsichtlich Strategie beziehungsweise Koordinationsmuster dar. Vgl. zu diesen Ausführungen detaillierter zum Beispiel RIEDL (1999), S. 29 ff.

Es kann zwischen der marktlichen und der hierarchischen Koordination der Internationalisierung differenziert werden. Unter die marktliche Koordination fallen der Export und der Import von Waren und Dienstleistungen. Dabei handelt es sich um eine „Urform“ der Internationalisierung, denn Außenhandel hat eine lange Tradition. Die Direktinvestition hingegen ist die hierarchische Form der Internationalisierung. Es werden Kapitalanlagen im Ausland getätigt mit dem Zweck der Gewinnung von Einfluss auf das entsprechende Unternehmen, die Neugründung eines Unternehmens oder die Erweiterung einer bereits bestehenden Kapitalbeteiligung zur Erlangung weiterer Einflussmöglichkeiten.<sup>19</sup> Zwischen diesen beiden Polen spannt sich ein Kontinuum der Mischformen auf. Sie enthalten sowohl Elemente der marktlichen als auch der hierarchischen Koordination. Die internationale Unternehmenskooperation als Hybridform verfügt über mehrere interessante Charakteristika, auf die im Folgenden einzugehen ist. Vereinfachend wird zunächst von zwei Unternehmen ausgegangen, die kooperieren. Die beteiligten Partner sind rechtlich selbständig und behalten im nicht kooperationsabhängigen Bereich auch weiterhin ihre wirtschaftliche Selbständigkeit. Die Partner stammen aus unterschiedlichen Ländern und koordinieren ihre Tätigkeiten bewusst und freiwillig. Charakteristisch ist, dass eine solche Zusammenarbeit in der Regel langfristig angelegt ist. Entsprechend der Kooperationsrichtung kann zwischen der horizontalen, der vertikalen und der lateralen Kooperation von Unternehmen unterschieden werden.<sup>20</sup> Dabei gibt die Kooperationsrichtung die Stellung der kooperierenden Unternehmen zueinander im Wertschöpfungsprozess an.

Die Wahl einer Koordinationsform hinsichtlich ihres institutionellen Mixes<sup>21</sup> kann transaktionskostentheoretisch begründet werden. Die Empfehlungen des Transaktionskostenansatzes lauten, dass bei sehr niedrigen beziehungsweise unspezifischen Investitionen die Durchführung der Transaktion marktlich koordiniert erfolgen kann, sprich im Rahmen der Internationalisierung reine Import- und Exportgeschäfte durchgeführt

---

<sup>19</sup> Vgl. DEUTSCHE BANK AG (1998), S. 123.

<sup>20</sup> Vgl. BACKHAUS/PLINKE (1990), S. 32. Kooperieren Unternehmen der gleichen Wertschöpfungsstufe, handelt es sich um eine horizontale Kooperation. Das Konkurrenzverhältnis der Unternehmen, welches häufig zwangsläufig besteht, wird für den Bereich der Kooperation aufgehoben. Bei einer vertikalen Kooperation gehören die Unternehmen vor- beziehungsweise nachgelagerten Wertschöpfungsstufen an. Ihre Tätigkeiten und Produkte werden aufeinander abgestimmt. Der lateralen Kooperation gehören Unternehmen unterschiedlicher Branchen beziehungsweise Wertschöpfungsketten an.

<sup>21</sup> Wobei der Ausdruck „Mix“ die Kombination, beziehungsweise Konzentration von marktlichen und hierarchischen Elementen bezeichnen soll.

werden sollten. Im Falle sehr hoher spezifischer Investitionen empfiehlt sich die Einbettung der Transaktion in die Hierarchie. Die Direktinvestition gilt ebenso als internationales Beispiel wie die Fusion zweier Unternehmen. Für alle Transaktionen mit mittlerer Spezifität empfiehlt sich die hybride Koordination, die entsprechend der relativen Höhe der Spezifität mehr marktliche beziehungsweise mehr hierarchische Elemente enthält. Beispiele sind ein internationales Franchising, Lizenzverträge, Netzwerke etc.<sup>22</sup>

Die Kooperation kann sehr unterschiedliche Teile einer Wertschöpfungskette betreffen. Im Rahmen des Outsourcings etwa lagert ein Unternehmen eine ganze Wertschöpfungsaktivität aus.<sup>23</sup> Sie wird dann gesamt über den Markt eingekauft. Es handelt sich um wenig spezifische Leistungen. Das Unternehmen hat daraufhin die Möglichkeit frei werdende Ressourcen auf seine Kerntätigkeit umzulenken. Das andere Extrem ist die Zusammenlegung von Aktivitäten, etwa in Form eines Joint Ventures.

Es gibt zahlreiche Mischformen von Unternehmenskooperationen. Diese Entwicklung ist nahezu selbsterklärend, lassen sich doch Idealtypen nicht einfach „auf dem Papier“ entwerfen. Die Entwicklung von Organisationen und die Koordination unternehmerischer Tätigkeit unterliegen einem ständigen Wandel, der immer wieder auf die Impulse sich ändernder Rahmenbedingungen reagiert.<sup>24</sup> Dabei gibt es sowohl evolutionäre Änderungen, die eine natürliche Selektion der gelungenen Elemente von den ineffizienten bewirken, als auch eine revolutionäre, die auf Innovationen und neue Ideen zurückzuführen ist. Ein Beispiel für eine revolutionäre Änderung ist die einer grenzüberschreitenden Akquisition. Die bisherigen Strukturen verändern sich dadurch bedingt sehr grundlegend.

Als Reaktion auf die zunehmende Internationalisierung des Wirtschaftens vollzieht sich ein Wandel der anzutreffenden Organisationsformen von Unternehmen. Die Internationalisierung fordert Strategien, die den veränderten Anforderungen gewachsen sind. Empirisch nachweisen lässt sich ein Trend zur Kooperation von Unternehmen. So schaffen heute weltweit bereits fünfzig Prozent der Unternehmen zwischen zehn bis fünfzig Prozent ihres Umsatzes in Kooperationen. Dabei ist der Anteil

---

<sup>22</sup> Vgl. zu den Empfehlungen des Transaktionskostenansatzes WILLIAMSON (1990), S. 88 f.

<sup>23</sup> Vgl. dazu TRAMPEL (2004), insbesondere S. 5 und S. 8 f.

<sup>24</sup> Vgl. dazu und im Folgenden KUTSCHKER/SCHMID (1999), S. 402.

grenzüberschreitender Kooperationen und Netzwerke ebenso wie die Vielfalt ihrer Ausgestaltungsformen empirisch nachweisbar gestiegen.<sup>25</sup> Die Differenzierungskriterien sind zahlreich.

Es muss unterschieden werden, dass Unternehmen zum einen auf Veränderungen auf dem nationalen Markt, und zum anderen auf dem internationalen Markt reagieren müssen. Der nationale Wettbewerbsdruck nimmt, bedingt durch den Eintritt internationaler Konkurrenten, zu. Die Globalisierung determiniert, dass der heimische Markt für ausländische Unternehmen an Attraktivität gewinnt. Mitbewerber drängen auf die Märkte und erhöhen den Druck auf die heimischen Unternehmen. Diese sind gezwungen, sich diesem zu stellen und ihre Position im Wettbewerb zu verteidigen.<sup>26</sup> In diesen Fällen kann ebenfalls die Kooperation von Unternehmen eine geeignete Strategie sein. Sie kann gemeinsam mit den inländischen Konkurrenten erfolgen, um dadurch Marktmacht gegenüber den neuen Wettbewerbern zu demonstrieren, oder sogar gemeinsam mit diesen erfolgen. Ein heimisches Unternehmen kann beispielsweise seine Vertriebskanäle zur Verfügung stellen, oder Vorprodukte aus dem Ausland beziehen. Im Folgenden stehen weniger die Kooperationsstrategien und Reaktionen auf Veränderungen des heimischen Marktes im Mittelpunkt der Betrachtung, denn die Strategien für internationale Märkte.

Als dominantes einzelwirtschaftliches Ziel für internationale Kooperationen gilt die Gewinnung von Wettbewerbsvorteilen. WRONA/SHELL klassifizieren unterschiedliche Kooperationsmotive.<sup>27</sup> Alle haben die Gewinnung von Wettbewerbsvorteilen als Grundlage. Es sollen erreicht werden:

- *Zeitvorteile*: Eine schnelle Reaktion und eine frühe Präsenz am Markt, beides Eigenschaften, die insbesondere globalisierte Märkte fordern, sind mit einer Unternehmenskooperation zu realisieren.
- *Zugang zu beziehungsweise Schutz strategisch relevanter Ressourcen*: Dieses Motiv hat eine enge Bindung zur Realisierung von Zeitvorteilen und stellt ein Hauptmotiv für das Eingehen internationaler Unternehmenskooperationen dar. Insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen bietet sie die Möglichkeit eine Marktchance gegen Großunternehmen zu haben.

---

<sup>25</sup> Vgl. ODENTHAL/SÄUBERT/WEISHAAR (2000), S. 11.

<sup>26</sup> Vgl. BAMBERGER/WRONA (1997), S. 714.

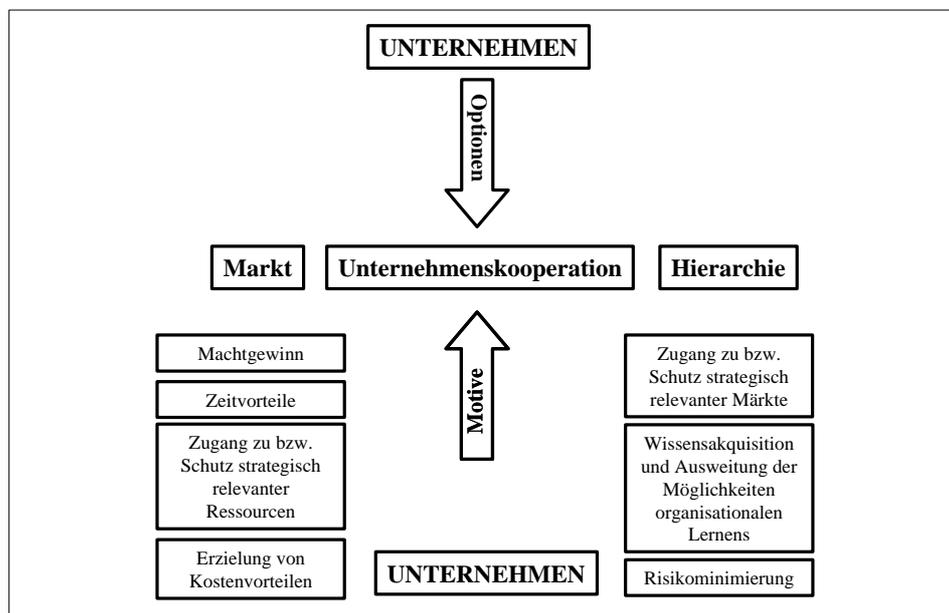
<sup>27</sup> Vgl. WRONA/SHELL (2003), S. 319 ff.

- *Erzielung von Kostenvorteilen:* Economies of Scale and Scope stellen einen großen Anreiz dar. Kosten amortisieren sich schneller, wenn die Aufwendungen gemeinsam getragen werden und nach einer Investition verbleiben eher Kapazitäten für Innovationen.
- *Zugang beziehungsweise Schutz strategisch relevanter Märkte:* Zuvor unbekannte Märkte können durch einen Kooperationspartner weitaus zügiger erschlossen werden. Der zuvor genannte Zugang zu Ressourcen wird noch erweitert durch einen Zugang zu markt-spezifischem Wissen. Sind doch die Kenntnisse von Marktgegebenheiten und Käuferverhalten sowie der Umgang mit bürokratischen Erfordernissen nicht zu unterschätzen. Viel Energie, die so auf die Marktbearbeitung gelenkt werden kann, wäre ohne einen Kooperationspartner, der bereits eine etablierte Stellung auf dem Markt besitzt, notwendig. Die Akzeptanz von Konkurrenten wird ebenfalls höher sein, wenn ein Unternehmen sich mit einem bereits etablierten Anbieter am Markt zusammentut.
- *Wissensakquisition und Ausweitung der Möglichkeiten eines organisationalen Lernens:* Neben den bereits angesprochenen markt-spezifischen Kenntnissen kommt dem organisationalen Lernen eine große Bedeutung zur Erlangung von strategischen Wettbewerbsvorteilen zu. Als Beispiel wird die Clusterbildung angeführt. Darunter wird die geographische Konzentration von Unternehmen und Unternehmenskooperationen eines Wissensfeldes verstanden. Der Zugang zu diesem Wissen kann in der Regel nur durch eine eignen Präsenz in diesen Clustern erreicht werden. Beispiele sind das Silicon Valley in den USA für die Halbleiterindustrie oder München im Bereich der Elektrotechnik, Medien und IT.
- *Risikominimierung:* Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen finden in der Kooperation die Möglichkeit hohe finanzielle Aufwendungen nicht alleine tragen zu müssen. Das Risiko einer Neuinvestition wird gestreut. Speziell in Bereichen, die sich durch eine hohe Fixkostenintensität auszeichnen, wie zum Beispiel die Forschung und Entwicklung, ist es schwierig ohne einen Partner die Kosten zu tragen. Es besteht Unsicherheit. So ist das Risiko einer potenziel-

len Fehlentwicklung durch die Bündelung von Ressourcen zu reduzieren.<sup>28</sup>

- *Machtgewinn:* Mit dem Ziel die eigenen Machtverhältnisse zu verbessern, werden Kooperationen eingegangen. Mit einer Kooperation kann in der Regel mehr Einfluss genommen werden als als einzelnes Unternehmen. So ist ein klares Motiv der horizontalen Kooperation Marktanteile zu bündeln, und der vertikalen Kooperation die vorhandenen Kontroll- und Einflussmöglichkeiten zu erhöhen.

Abbildung 2: Motive der Unternehmenskooperation



Die genannten Punkte lassen sich – zunächst unreflektiert und -differenziert – auch unter dem Begriff der Flexibilität subsumieren. Flexibilität ist ein Schlagwort, welches sich auf viele verschiedene Ebenen beziehen kann. Im Folgenden soll eine genauere Auseinandersetzung mit dem Begriff erfolgen und die Frage gestellt werden, wie sich Flexibilität äußert, und worin die Vorteilhaftigkeit eines flexiblen Unternehmens im Gegensatz zu einem weniger flexiblen Unternehmen besteht.

Die Globalisierung stellt an Unternehmen verschiedenen Anforderungen, die sich reduzieren lassen auf das Erkennen von Chancen, Kreativität und Ideen in jeglicher Hinsicht, Entscheidungsschnelligkeit, Entschei-

<sup>28</sup> Vgl. zur Risikominderung durch Kooperation EBERTZ/HEIMANN (2004) und dort insbesondere S. 41 ff.

dungsqualität und Wirtschaftlichkeit.<sup>29</sup> KLUMB leitet aus den Anforderungen vier Erfolgsfaktoren ab, die es zu bedienen gilt. Aus den Forderungen nach der Fähigkeit zur Chancenerkennung und dem Besitz von Kreativität entspringt der Erfolgsfaktor *Innovation*. Wenn Entscheidungsschnelligkeit oder Schnelligkeit gefragt sind, dann ist *Zeit* der Erfolgsfaktor. *Qualität* ist ein weiterer wichtiger abzuleitender Faktor und wenn Wirtschaftlichkeit gefordert wird, sind die *Kosten* als Faktor des Erfolges zu beachten. Wichtig ist dabei, nicht in einem Bereich absolut führend zu sein, sondern ein ausgewogenes Verhältnis der Faktoren zu erzielen.<sup>30</sup>

### 3 Globalisierung und organisatorische Gestaltung

#### 3.1 Flexibilität der Unternehmen und globaler Wettbewerb

Um zu einer Analyse der Bedeutung von Flexibilität für Organisationen im Globalisierungsprozess zu kommen, soll zunächst eine allgemein gehaltene Auseinandersetzung mit dem Begriff und daran anschließend seinen Klassifikationen erfolgen. Etwas kann dann als flexibel bezeichnet werden, wenn es in der Lage ist, sich rasch an wechselnde Situationen anzupassen. Flexibilitätserfordernisse stellen sich auf allen Ebenen des Wirtschaftens. Es handelt sich um ein Phänomen, welches sowohl im staatlichen als auch im privatwirtschaftlichen Sektor auftritt und ebenso über eine ökonomische Dimension wie auch eine nicht-ökonomische Dimension verfügt. So wird im ökonomischen Bereich auf der Ebene der Weltwirtschaft von Ressourcenflexibilität in Form von Mobilität gesprochen. Auch auf den einzelnen Märkten, so etwa dem Arbeitsmarkt wird Flexibilität, zum Beispiel durch eine Anpassungsfähigkeit an neue Aufgabengebiete gefordert. Auf der Ebene der Kooperation von Unternehmen soll gerade diese Zusammenarbeit - im Gegensatz zu Einzelunternehmen - zu Kosten- und Flexibilitätsvorteilen führen. Auf der Unternehmensebene wird Flexibilität beispielsweise in der Produktion und im Absatz gefordert. Aber auch auf den weiteren kleiner gegliederten Ebenen verlangt es häufig nach Flexibilität: Von Arbeitsteams wird eine erhöhte Effizienz durch teilautonome Arbeitsgruppen erreicht und auch von dem einzelnen Individuum wird ein flexibles Handeln und Denken erwartet. Eine weitere Ebene tiefer wird von Ressourcenflexibilität gesprochen. In diesem Fall kann es sich zum Beispiel um die Wandlungsbeziehungsweise Umrüstkraftigkeit einer Fertigungsmaschine handeln,

---

<sup>29</sup> Vgl. dazu und im Folgenden KLUMB (2002), insb. S. 48 ff.

<sup>30</sup> Vgl. KLUMB (2002), S. 49.

mit der auf geänderte Kundenbedürfnisse reagiert werden kann. In der betriebswirtschaftlichen Literatur erfolgt insbesondere eine Auseinandersetzung mit der Flexibilität im Kontext der Ressourcenplanung.<sup>31</sup> Häufig geht es darum, wie das Unternehmen intern, und da speziell im technischen Bereich, Flexibilität vorhalten kann.

Flexibilität ist sehr vielschichtig. Der Begriff der Unternehmensflexibilität der letztlich ein Synonym zur organisatorischen Flexibilität ist, fungiert als Mantel, unter den die einzelnen Teilflexibilitäten subsumiert werden können. So unterscheidet KALUZA zum Beispiel Entscheidungsflexibilität, Planungsflexibilität und Organisationsflexibilität.<sup>32</sup> Er differenziert darauf folgend detaillierter entsprechend den Teilbereichen der Unternehmung in Beschaffungsflexibilität, Produktionsflexibilität, Absatz- und Finanzierungsflexibilität. Von diesen Flexibilitätsbereichen sind deutlich zu unterscheiden die Arten der Flexibilität. Es gibt verschiedene Konzepte, die aber letztlich „vage“ bleiben.<sup>33</sup> Die bekanntesten Ansätze zur Differenzierung stammen von ANSOFF/BRANDENBURG (1971), JACOB (1989), MEFFERT (1985) und REESE (1991).<sup>34</sup> Alle Konzepte haben gemeinsam, dass organisationale beziehungsweise strukturelle Flexibilität unabdingbare Voraussetzung für die Schaffung eines flexiblen Unternehmens zur Bewältigung eines komplexen Umfeldes ist.<sup>35</sup>

Im Folgenden soll die organisatorische Flexibilität Gegenstand der Untersuchung sein, als dass diese auch immer dann gemeint ist, wenn von Flexibilität gesprochen wird. Diese Art der Flexibilität bezieht sich auf die Ebene der Koordination von Unternehmen beziehungsweise Unternehmensverbindungen. Es geht um die strukturelle Ausgestaltung und Organisation der Zusammenarbeit und deren Anpassungsfähigkeit.<sup>36</sup> Frage wird sein, wodurch sich flexible Organisationen im Gegensatz zu nahezu inflexiblen, starren Organisationen auszeichnen. Es handelt sich um eine Vertiefung der in Kapitel 2.2 angestellten transaktionskostentheoretischen Überlegungen. Der Untersuchung der organisatorischen Flexibilität widmet die Literatur nur wenig Aufmerksamkeit.<sup>37</sup> Dieses ist zu be-

---

<sup>31</sup> Vgl. dazu zum Beispiel JACOB (1974) oder JACOB (1989).

<sup>32</sup> Vgl. dazu und folgend KALUZA (1993), Sp. 1175 ff.

<sup>33</sup> REESE (1991), S. 367.

<sup>34</sup> Klumb gibt zu diesen Ansätzen einen zusammenfassenden Überblick. Vgl. KLUMB (2002), S. 34 beziehungsweise S. 28 ff.

<sup>35</sup> Vgl. KLUMB (2002), S. 33.

<sup>36</sup> Vgl. KALUZA (1993).

<sup>37</sup> Häufig ist es die „organisationale Flexibilität“ die betrachtet wird. KLUMB bezeichnet sie als „Grundvoraussetzung für die Unternehmensflexibilität“ und beruft sich dabei auf zahlreiche weitere Autoren, die sich zwar mit unterschiedlichen Stoßrichtungen

dauern, da eine weitergehende Betrachtung dazu beitragen kann, die Voraussetzungen und Treiber für die zunehmende Zahl von Unternehmenskooperationen im globalen Kontext zu identifizieren. Es kann herausgestellt werden, worin die Vor- und Nachteile einer Flexibilisierung von Organisationen bestehen und wie diese umgesetzt werden können.

Geht man zunächst erneut einen Schritt zurück und definiert im ökonomischen, beziehungsweise unternehmerischen Bereich, dann bedeutet Flexibilität zum einen Maßnahmen ergreifen zu können gegen unvorhergesehene Risiken und zum anderen plötzlich auftauchende Chancen ergreifen zu können.<sup>38</sup> In der Organisationstheorie wird je nach Richtung der Reaktion in reaktive und proaktive Flexibilität unterschieden.<sup>39</sup> Die reaktive Flexibilität ist im Gegensatz zur proaktiven vergangenheitsorientiert und erfolgt als situationsbezogene Reaktion. Sie bedarf eines direkten externen Impulses. Die proaktive Flexibilität basiert auf Erfahrungen und beinhaltet ein selbständiges Suchen nach Verbesserungen sowie die Identifikation von Entwicklungspotenzialen. Sie kommt ohne kontextbezogenen Druck direkt aus dem Unternehmen heraus. Eine Innovation erfolgt ohne Druck von außen, einzig aus der Organisation heraus. Eine Organisation mit einer ausgeprägten proaktiven Flexibilität besitzt die Fähigkeit zur Entwicklung und Innovation, sie gilt als kreativ. Die reaktive Flexibilität hingegen ist ein Ausdruck von Routine und Konsistenz und eher defensiv denn offensiv. Es wird betont, dass sich die beiden sehr verschiedenen Typen idealtypisch ergänzen. Um ein ausgeglichenes Maß an Flexibilität zu erzielen bedarf es beider Reaktionsrichtungen.

Es stellt sich die Frage nach der Messbarkeit von Flexibilität. Um Flexibilitätspotenziale ausschöpfen zu können, muss auch gesichert sein, dass sich eine Erhöhung der Flexibilität erheben lässt und dass es sich nicht nur um subjektive Erkenntnisse handelt. Der Erfolg von flexibilitätserhöhenden Maßnahmen soll greifbar gemacht werden. Es lassen sich zwei grundsätzliche Alternativen der Erfassung unterscheiden. Die Messung

---

und getrennt von einander mit der Thematik auseinandergesetzt haben, letztlich aber zu ähnlichen Ergebnissen gekommen sind. Vgl. KLUMB (2002), S. 29 sowie ANSOFF/BRANDENBURG (1971), JACOB (1989), MEFFERT (1985) sowie REESE (1991). Gemeint ist damit, wie flexibel und schnell ein einzelnes Unternehmen von seinen Ablaufstrukturen her auf Änderungen reagieren kann.

<sup>38</sup> Vgl. dazu LUCAS/OLSON (1994), S. 156.

<sup>39</sup> Vgl. dazu und im Folgenden SPECHT/KAHMANN/SIEGLER (1999), S. 177. Die Autoren sprechen an dieser Stelle von Dynamik statt von Flexibilität. Mit diesem Ausdruck soll die Art der Umsetzung von Flexibilisierungsvorhaben unterstrichen werden. Dieser sprachlichen Unterscheidung soll nicht gefolgt werden. Die beiden Arten der Dynamik gelten als Elemente von Flexibilitätserfordernissen.

anhand von Indikatoren auf der einen Seite, sowie die Messung auf Grundlage der Wirkung von Flexibilität auf der anderen Seite.<sup>40</sup> Eine Messung anhand von Indikatoren weist die Problematik auf, dass diese immer nur so zuverlässig sein kann, wie der von ihr benutzte Indikator. In der Regel kann dieser nur eine sehr allgemeine Auskunft über den Umfang der Flexibilität geben. Problematisch ist, dass das Aggregieren verschiedener Eigenschaften zu einem Indikator zu verfälschten Ergebnissen führen kann. Zu beachten ist auch, dass Indikatoren bestimmt werden müssten, die sämtliche Eigenschaften beinhalten, die die Flexibilität determinieren. Dieser Forderung kann nicht nachgekommen werden.<sup>41</sup> Auf Indikatoren zur Messung von Flexibilität im Rahmen der Neuen Institutionenökonomik ist in Kapitel 3.2.2 einzugehen. Die Messung der Flexibilität auf der Grundlage ihrer Wirkung gilt als Alternative, der sich im Folgenden zunächst angeschlossen werden soll. Es wird die Wirkung einer Maßnahme in einer bestimmten Situation betrachtet. Es gilt die Entfernung zwischen einer zuvor definierten Zielsetzung und der Ausgangssituation anhand einer geeigneten Maßzahl zu bestimmen. Je geringer die Entfernung, als desto flexibler ist die Organisation zu bezeichnen. Die tatsächlich realisierte Situation und deren Entfernung von der Ausgangssituation werden als Flexibilisierungspotenzial bezeichnet. Dieses ist weitaus schwieriger zu bestimmen und den Organisationen in aller Regel nicht bekannt. Die Literatur ist sich einig darüber, dass eine genaue Messung von Flexibilität nicht möglich ist, da der genaue Nutzen nicht erhoben werden kann.<sup>42</sup> Über eine komparative Betrachtung kann aber eine Beurteilung erfolgen.

Die „optimale Flexibilität“ einer Organisation in der Globalisierung findet sich – davon ist zunächst auszugehen – auf einem Spektrum zwischen der totalen Flexibilität und der Inflexibilität. Als inflexibel kann eine Organisation gelten, wenn ihr Bedarf an Flexibilität höher ist als das Angebot beziehungsweise die Fähigkeit eine solche zu generieren. Entsprechend kann argumentiert werden, dass bei einer totalen Flexibilität mehr Flexibilität bereitgehalten wird als tatsächlich benötigt wird.<sup>43</sup> Inflexibilität kann zum Beispiel auf einer starken Bürokratisierung mit steilen Hierarchien beruhen. In diesen Fällen benötigen die Entscheidungsfindung und daran anschließend die Umsetzung von Aufgaben einen komparativ längeren Zeitraum als in flexibleren Organisationen mit flacheren Hierarchien.

---

<sup>40</sup> Vgl. JACOB (1989), S. 25.

<sup>41</sup> Vgl. JACOB (1989), S. 26.

<sup>42</sup> Vgl. KALUZA (1993), Sp. 1180.

<sup>43</sup> Vgl. in Anlehnung an KALUZA (1993), Sp. 1181.

Häufig sind es Unternehmen, die eine bestimmte Mindestgröße erreicht haben und die über eine gewisse traditionelle Etablierung am Markt verfügen, in der sich Strukturen und Hierarchien über lange Zeit hinweg entwickelt haben. Diese aufzubrechen, beziehungsweise in diese hineinzukommen ist oft sehr schwierig. Auf verschiedene Flexibilitätsgrade ist verstärkt anwendungsbezogen später einzugehen.

Abbildung 3: Flexibilitätsangebot und -bedarf

Flexibilitäts- Angebot \ Flexibilitäts- bedarf	hoch	niedrig
hoch	I angepasste Flexibilität	II Überflexibilität
niedrig	III Inflexibilität	IV angepasste Flexibilität

Quelle: In Anlehnung an KALUZA (1993), Sp. 1181.

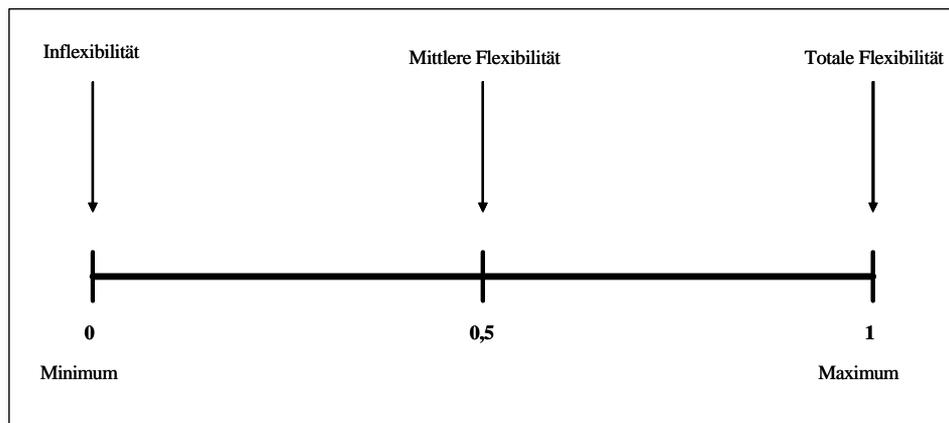
Flexibilität in Form des Vorhaltens von Kapazitäten jeglicher Art ist mit Kosten verbunden. Diese äußern sich in der Realisierung eines ungünstigen Ergebnisses. Flexibilität ist auch dann vorzuhalten, wenn sie augenblicklich nicht benötigt wird. Die Kosten dafür können als Reibungsverluste der Organisation beschrieben werden. Die Frage ist, wie es um die Wirtschaftlichkeit der Flexibilität bestellt ist. Flexibilität sollte nicht unter allen Umständen und in maximalem Umfang angestrebt werden.<sup>44</sup> REESE bezeichnet die Kosten als organisationsbedingte Flexibilitätskosten, die entstehen, wenn vorbeugende Maßnahmen ergriffen werden, die keinem Prozess oder Verfahren eindeutig zuzuordnen sind.<sup>45</sup> Flexibilitätskosten verhalten sich ähnlich zu den Informationskosten. Flexibilität und Information werden vorgehalten, auch wenn im Vorfeld nicht absehbar ist, ob diese Ressource auch benötigt wird. Das Phänomen, dass der Wert einer Information sich erst nach deren Kenntnis wirklich erschließt, und dementsprechend ein Preis ex ante nur schwer auszuma-

<sup>44</sup> Vgl. REESE (1991), S. 371 f.

<sup>45</sup> Vgl. REESE (1991), S. 380.

chen ist, wird als Informationsparadoxon bezeichnet. Die Kosten einer Information fallen bei deren Beschaffung, Transformation, Speicherung und Abgabe/Anwendung an. Ebenso verhält es sich mit der Flexibilität. Es gibt einen so genannten optimalen Grad der Information, der dann erreicht ist, wenn die Grenzkosten der Information deren Grenznutzen entsprechen. Solange der Nutzen die Kosten übersteigt werden weitere Anstrengungen unternommen.<sup>46</sup> Die Kosten einer totalen Flexibilität sind exorbitant und damit prohibitiv hoch. Entscheidende treffen auf natürliche und rationale Grenzen der Flexibilisierungsmaßnahmen. Die Kostenseite der Flexibilität kann im Folgenden nicht ausgeblendet werden, sie soll vorerst jedoch zurückgestellt werden. Es erfolgt zunächst eine mehr oder weniger idealtypische Betrachtung lediglich der Nutzenseite, wobei aber ganz klar sein muss, dass die hier getroffenen Aussagen bei einer Wiedereinblendung der Kostenseite korrigiert, beziehungsweise sogar negiert werden könnten. Näher ist in Kapitel vier auf die Kostenseite einzugehen.

Abbildung 4: Kontinuum der Flexibilitätsgrade



MEFFERT kommt zu der Erkenntnis, dass die bereits angesprochenen flexibilitätsfördernden Faktoren, technischer Wandel und einhergehende Technologiedynamik, Leistungsmotivation der Mitarbeiter und Demokratisierung des Führungsstils, von den folgenden flexibilitäts-hemmenden Faktoren dominiert werden.<sup>47</sup> Diese sind insbesondere externe Rahmenbedingungen wie Gesetzgebung und rechtliche Normen, der Wertewandel und die gesellschaftlichen Normen. Ebenso von außen wirkt die Machtkonzentration des Marktes. Zu den internen flexibilitäts-hemmenden Faktoren zählen neben einer betrieblichen Mitbestimmung und

<sup>46</sup> Vgl. Downs (1968), S. 209 ff.

<sup>47</sup> Vgl. dazu und im Folgenden MEFFERT (1985), S. 135.

Bürokratisierung der Organisation, auch Nivellierungen des Entgeltsystems und ungünstige Kapitalstrukturen. Es ist nun zu betrachten, wie die Dominanz umgangen und wie Flexibilität verankert werden kann.

Die modernen Informations- und Kommunikationstechnologien gelten als dominierendes Instrument von Flexibilisierungsbestrebungen. Ihre Bedeutung wird insbesondere für die organisatorische Flexibilität als sehr hoch eingeschätzt. LUCAS/OLSON<sup>48</sup> führen konkrete Potenziale der Flexibilitätserhöhung auf. Damit lassen sich die Ansatzpunkte der Flexibilitätserzielung identifizieren. Zunächst ist die *Veränderung der räumlichen und zeitlichen Dimension der Aufgabenbewältigung* zu nennen. Flexibilität entsteht durch eine Trennung von Ort und Zeit. Der Einsatz von Arbeitskräften ist nicht mehr hinsichtlich ihrer Arbeitszeit und ihres Arbeitsortes gebunden. Dieses bedeutet, dass die Flexibilität dann maximal ist, wenn keine Bindung der Aufgabenbewältigung an Raum und Zeit besteht. Als zweiten Punkt nennen LUCAS und OLSON die *Erhöhung der Geschwindigkeit der Aufgabenbewältigung*. Flexibilität bedeutet somit Kapazitäten flexibel in erforderlicher Menge vorzuhalten um sie situationsspezifisch einzusetzen. Dieses will heißen, dass auch unerwartete Aufträge zügig und ohne Wartezeiten abgewickelt werden können, wenn eine Organisation flexibel ist. Als dritten Punkt nennen LUCAS/OLSON die *Verbesserung der Reaktionszeit der Unternehmung auf Marktveränderungen*. Die Flexibilität einer Organisation gilt demnach als umso höher, je schneller reagiert werden kann. Ein Beispiel könnte die kurzfristige Aufnahme zusätzlicher oder modifizierter Produkte sein. Marktveränderungen können vielerlei Charakter haben, in der Regel wird es sich um eine veränderte oder sich wandelnde Nachfrage handeln, die wiederum auf zahlreiche Auslöser zurückgeführt werden kann. Die genannten Punkte geben zumindest ansatzweise Anhaltspunkte zur Beurteilung und Messbarkeit von Flexibilität.

Es kann präzisiert werden: Flexibilität heißt Maßnahmen schnell zu ergreifen und diese zügig und unabhängig von Raum und Zeit abzuwickeln, um auf Chancen zu reagieren und Risiken abzuwenden. Es lässt sich erkennen, dass die angeführten Potenziale der Flexibilitätserhöhung einer Organisation denen der Anforderungen der Globalisierung an ein Unternehmen - und den daraus resultierenden Kooperationsmotiven - gleichkommen. Ist mit dem Eingehen einer Unternehmenskooperation die Umsetzung der verfolgten Ziele verbunden beruht dieses auf der Re-

---

<sup>48</sup> Vgl. dazu und im Folgenden LUCAS/OLSON (1994), insbesondere S. 157.

alisierung von Flexibilitätspotenzialen. Die mögliche Trennung der Aufgabenbewältigung von Raum und Zeit durch moderne Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglicht unabhängig von geographischen Hürden und Zeitzonen Leistungen zu erstellen. Eine Erhöhung der Aufgabenbewältigung hinsichtlich ihrer Geschwindigkeit und eine Verbesserung der Reaktionszeit der Unternehmen auf Marktveränderungen stellen eine Antwort auf die Forderungen der Globalisierung dar. Die Aussagen sind bis dato unabhängig von der Koordinationsform der Organisation. Es gilt im Folgenden die Vorteilhaftigkeit der Kooperation von Unternehmen in diesem Prozess darzustellen und zu analysieren. Es kann die These aufgestellt werden, dass ein maximaler Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnik zur Flexibilitätserhöhung auch mit einem Höchstmaß an Flexibilität verbunden ist, und damit den Anforderungen der Globalisierung bestmöglich entsprochen werden kann. Frage ist, wie dieses bestmöglich umgesetzt werden kann. Die Virtuelle Kooperation, beziehungsweise das Virtuelle Netzwerk gilt als Extremform. Um das Ziel der Flexibilität zu erreichen, wird häufig die Virtualisierung von Organisationen verfolgt.<sup>49</sup>

Abbildung 5: Beziehung zwischen Globalisierung und Flexibilität

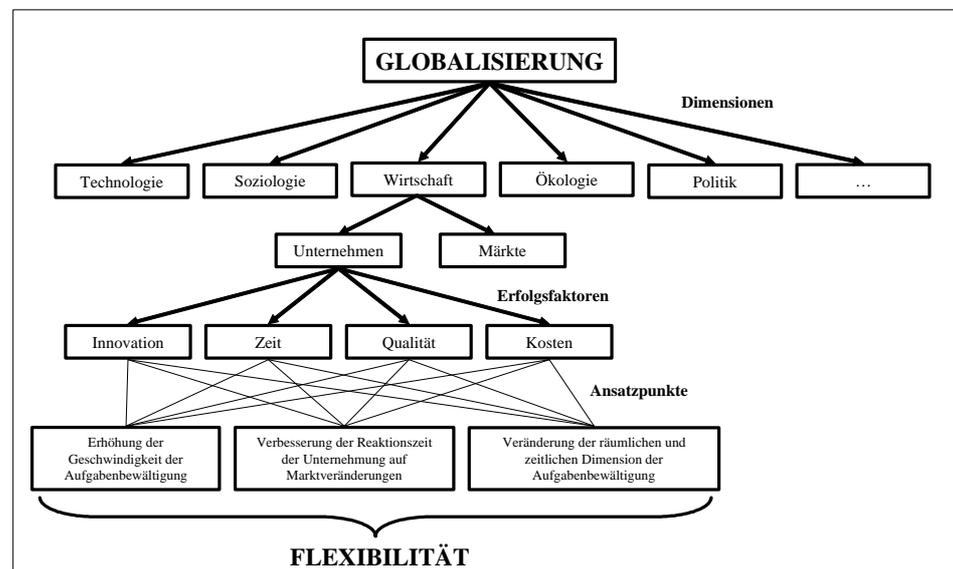


Abbildung 5 macht deutlich, dass die Erfolgsfaktoren einer Unternehmung in der Globalisierung argumentativ in die Ansatzpunkte der Flexibilitätserhöhung überführt werden können.<sup>50</sup> So ist zum Beispiel, um die

<sup>49</sup> Vgl. PICOT/REICHWALD/WIGAND (2003), S. 424.

<sup>50</sup> Vgl. zu den Anforderungen der Globalisierung und den daraus abzuleitenden Erfolgsfaktoren 2.2.

Flexibilität zu erhöhen, beziehungsweise zu erreichen, über eine Erhöhung der Geschwindigkeit der Aufgabenbewältigung, eine Verbesserung der Reaktionszeit der Unternehmung auf Marktveränderungen und eine Veränderung der räumlichen und zeitlichen Dimension, der Erfolgsfaktor Zeit zu bedienen. Analog kann für die übrigen Faktoren argumentiert werden.

Nachdem nun eine allgemein gehaltene Definition von Flexibilität erfolgt ist, sollen die angerissenen Aspekte angewandt werden auf die grundsätzlichen Koordinationsformen wirtschaftlicher Tätigkeit. Dabei ist verstärkt auf die Virtuelle Kooperation als Extremform einzugehen. Zunächst ist ein Überblick über die Funktionsweise dieses Koordinationskonzeptes zu geben.

## 3.2 Virtuelle Kooperation im globalen Wettbewerb

### 3.2.1 Das Organisationskonzept

Es ist an dieser Stelle davon auszugehen, dass mit organisatorischer Flexibilität auf die Anforderungen der Globalisierung reagiert werden kann. Es ist jedoch offen, über welchen Grad der Flexibilität<sup>51</sup> verschiedene Formen der Koordination verfügen, beziehungsweise verfügen sollten. Frage ist nun, welche Form der Koordination den Anforderungen aus Flexibilitätssicht am besten gerecht werden kann. Die Virtuelle Kooperation wird in dieser Hinsicht besonders hervorgehoben.<sup>52</sup> Diese Betonung soll folgend überprüft werden. Zuvor ist jedoch zu einer Darstellung des Idealtypes der Virtuellen Kooperation zu kommen.

Flexibilität und Dynamik gehen miteinander einher. Dynamik wird verstanden als Umgestaltung und bewusste (Weiter-)Entwicklung. Und genau das ist die Flexibilität - wird diese nämlich realisiert, dann ist etwas dynamisch, beziehungsweise Dynamik lässt sich verfolgen. Virtuelle Kooperationen oder spezieller virtuelle Unternehmensnetzwerke verfügen über eine ihnen immanente Dynamik. Der Bezeichnung entsprechend handelt es sich um Netzwerkbeziehungen, die aktiviert werden, um ein zeitlich in der Regel klar umrissenes Projekt abzuwickeln. Die Definition ist nicht einfach, muss sie doch einem sehr fließenden Gebilde mit verschwommenen Grenzen gerecht werden. PICOT/REICHWALD/WIGAND

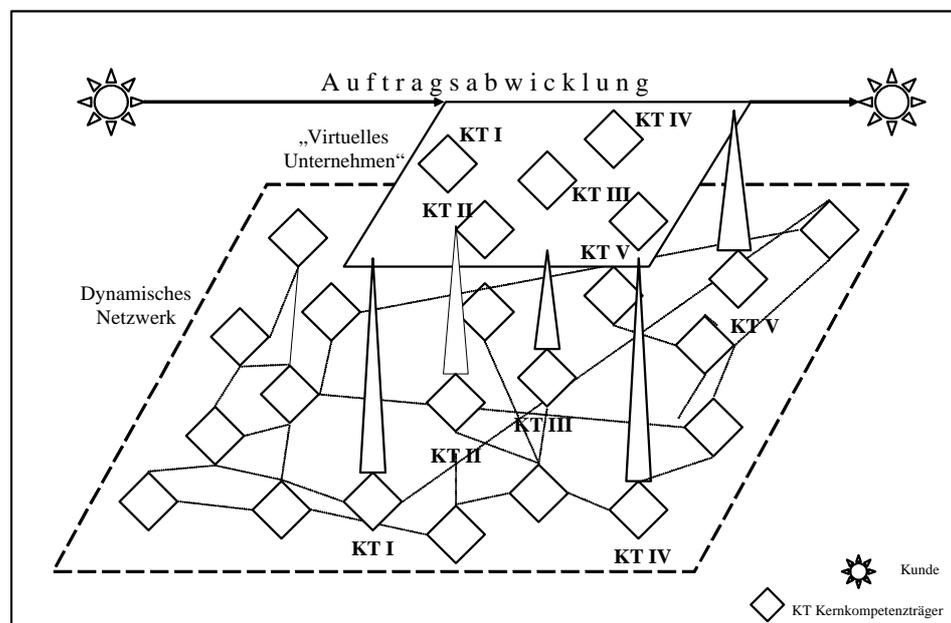
---

<sup>51</sup> Vgl. dazu Abbildung 4.

<sup>52</sup> Vgl. zum Beispiel PICOT/REICHWALD/WIEGAND (2003), SPECHT/KAHMANN/SIEGLER (1999) und MERTENS/FAISST (1996).

sprechen synonym von einer „grenzenlosen Unternehmung“.<sup>53</sup> Als Kooperation rechtlich selbständiger Unternehmen und/oder Personen verbindet die Virtuelle Kooperation hierarchische und marktliche Elemente miteinander. Durch den Zusammenschluss dezentraler Einheiten, die jede für sich völlig autonom sind, profitieren die Beteiligten von den Vorteilen, die sich aus der Größe des Netzwerkes ergeben, brauchen jedoch nicht auf die Flexibilität und Übersichtlichkeit der Kleinheit sowie die Vorteile starker dezentraler Anreize zu verzichten. Die Effizienz der hybriden Form der Organisation basiert auf diesem Tradeoff und entsteht aus der Verbindung der Anreize von Markt und Hierarchie als Idealtypen von Koordinationsregimen in arbeitsteiligen Ökonomien.

Abbildung 6: Organisationsprinzip der virtuellen Kooperation



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Göransson/Schuh (1997), S. 65.

Eine Virtuelle Kooperation beruht auf Netzwerkbeziehungen. Trotz ihrer sehr speziellen Form muss sie für Außenstehende als ein Unternehmen wahrnehmbar sein, von dem Leistungen und Problemlösungen aus einer Hand zu bekommen sind.<sup>54</sup> Nur dann kann sie als Alternative zum realen Unternehmen fungieren. Zur Bearbeitung eines Projektes, beziehungsweise eines Kundenauftrages, werden aus einem Pool von einzelnen Elementen, dem Basisnetzwerk, Elemente ausgewählt, die ein temporäres übergelagertes Netzwerk - das Virtuelle Unternehmen - bilden. Nach

<sup>53</sup> PICOT/REICHWALD/WIGAND (2003).

<sup>54</sup> Es wird auch von einem „Als-ob-Unternehmen“ gesprochen. Vgl. KLEIN (1997), S. 45.

Erledigung des Auftrages kehren die Beteiligten wieder in das stabile Netzwerk zurück. Diese Art von Netzwerken wird als dynamisch bezeichnet.<sup>55</sup> Reale Unternehmen bringen zum Beispiel im Rahmen von Outsourcing-Maßnahmen oder als Teil ihrer Marktbearbeitungsstrategie, ihre Kernkompetenz in das Netzwerk ein. Diese Kompetenz ist als Subsystem der realen Unternehmung zu betrachten. Die wechselnde Konstellation hat zum Ziel eine „Best-of-everything-Organization“<sup>56</sup> entstehen zu lassen, in die die Partnerunternehmen entsprechend ihren Fähigkeiten einbezogen werden. Dabei ist der Erfolg eines virtuellen Unternehmens direkt an die Qualität ihrer im Netz verfügbaren Kernkompetenzen und die Fähigkeit der Partner diese zu kombinieren gebunden. Darüber hinaus können sich die kleinen ausschließlich zielorientierten Projekteinheiten eines virtuellen Netzwerkes nach Erledigung ihres Auftrages schnell wieder auflösen. So ist es beispielsweise in der Lage, unabhängig von Arbeitszeiten in verschiedenen Ländern rund um die Uhr zu arbeiten. Ein Arbeitsschritt, der in Deutschland begonnen wird, kann in den USA weitergeführt, in Japan fortgesetzt und in Deutschland dann wiederum abgeschlossen werden. So ist die Leistungserstellung weder an Raum noch an Zeit gebunden und kann schneller als in anderen Organisationsformen erfolgen.<sup>57</sup>

Elementar für Netzwerke ist, dass ihr Bestandteil die Beziehungen zwischen den Akteuren sind. Die Güte des Netzwerkes ist abhängig von diesen Beziehungen und deren Qualität. Quantität spielt ebenso eine maßgebliche Rolle, denn die Möglichkeit der Realisierung von Netzwerkeffekten ist abhängig von der Größe des Netzwerkes. So ist zum Beispiel die moderne Informations- und Kommunikationstechnik ein klares Netzwerkgut, denn der Einzelne kann nur dann seine Medien zum Einsatz bringen und dabei von deren Nutzen profitieren, wenn es Netzwerkteilnehmer gibt, die dieses ebenfalls können. Das Senden von E-Mails wäre sinnlos, würde es nur einen Einzelnen geben, der über die dazu notwendige Technik verfügt, ebenso verhält es sich mit dem Mobilfunk und weiteren Telekommunikationstechniken.

Zurückkehrend zu den für ein Netzwerk elementaren Beziehungen sind diese zu charakterisieren. Es bedarf relativ intensiver, fast persönlicher Beziehungen zwischen den Mitgliedern, in denen diese einander gleichgestellt sind und weitgehend autonom - entsprechend ihrer Kompetenz

---

<sup>55</sup> Vgl. GÖRANSSON/SCHUH (1997), S. 64.

<sup>56</sup> MERTENS/FAISST (1996), S. 281.

<sup>57</sup> Vgl. KLEIN (1997), S. 46.

und Aufgabe im Gesamtleistungserstellungsprozess - agieren.<sup>58</sup> Dynamischen Netzwerken fehlt es an Formalisierungen (insbesondere formellen aber auch informellen Institutionen). Das Organisationskonzept widerspricht der Installation von hierarchischen Strukturen und der Einführung von Bürokratisierung. Es erfordert ein hohes Maß an interner Kommunikation, die bedarfsgerecht und wenig gelenkt erfolgt. Ziel ist die dahingehende Vernetzung, dass das Netzwerk als ein Unternehmen wahrgenommen wird, und der Gesamtertrag höher ist als die Summe der Einzelerträge gewesen wäre. Der Austausch von Geschäftsobjekten muss allerdings innerhalb des Netzwerkes klar geregelt sein. Dabei kann es sich um elektronische oder physische Austauschverhältnisse von Aufträgen, Lieferungen und Zahlungsanweisungen handeln. Die gemeinsame Bewirtschaftung von Beständen und eventuellen Ressourcen ist zu regeln, um unnötige Doppelkosten zu vermeiden. Die Schwierigkeit liegt allerdings in der Befugnis der Tiefe der Einsicht in die Daten. Es ist wichtig, dass die Leistungserstellung im Netzwerk als Prozess gesehen wird, den es zu optimieren gilt. Ein effizientes Schnittstellenmanagement ist dabei unverzichtbar. Probleme tauchen in diesem Zusammenhang im Kontext von divergierenden Unternehmenskulturen und Informationssystemen auf. Der bedeutendste Aspekt ist der informelle Austausch innerhalb des Netzwerkes, häufig im Kontext von gemeinsamen netzwerkübergreifenden Aktivitäten. Auch wenn eine maximale Integration bezüglich dieser Punkte erstrebenswert für ein Netzwerk erscheint, weil dieses dem Idealtyp entspricht, wird erst die Realisierung in der Praxis zeigen, wie erfolgreich sich diese Maximen umsetzen lassen.

Bei virtuellen Unternehmen ist es insbesondere die Kommunikation von der eine hohe Flexibilität gefordert wird.<sup>59</sup> Dabei ist zunächst Voraussetzung, dass die Infrastruktur hinreichend flexibel ist. Aber nicht jede Virtuelle Kooperation muss ex definitionem über ein hohes Maß an Informations- und Kommunikationstechnik verfügen.<sup>60</sup> Allerdings ist die Ortsunabhängigkeit ein entscheidendes Charakteristikum und wird wiederum häufig erst durch den Einsatz von Informations- und Kommunikationsmedien möglich.<sup>61</sup> Im Rahmen der Globalisierung hingegen erscheint diese Unabhängigkeit heute unumgänglich. Letztlich ist es auch die Kommunikationstechnik, die als Beschleuniger einer zunehmenden weltwirtschaftlichen Verflechtung gilt. Ihr Einsatz ermöglicht die Realisie-

---

<sup>58</sup> Vgl. dazu und im Folgenden BRÜTSCH (1999), S. 21 f.

<sup>59</sup> Vgl. PICOT/REICHWALD/WIGAND (2003), S. 433.

<sup>60</sup> Vgl. SPECHT/KAHMANN/SIEGLER (1999), S. 183.

<sup>61</sup> Vgl. BEA/JÄGLE (2002), S. 362.

rung des Flexibilisierungspotenzials. Die Technik lässt es zu, dass die realen Distanzen zwischen den gemeinsam an einem Projekt arbeitenden Gruppen möglichst gering gehalten werden und etwas wie eine „virtuelle Nähe“<sup>62</sup> erzeugt werden kann. Die Distanz spielt keine Rolle, Es besteht keine Relevanz, ob die Entfernung wenige Meter oder Kilometer beträgt und sich die Leistungsersteller rein theoretisch real begegnen könnten, oder dazu mehrere Stunden oder gar Tage reisen müssten. Entscheidungen und Absprachen können gemeinsam, und das innerhalb kürzester Zeit, getroffen werden.

### 3.2.2 Komparative Flexibilität der virtuellen Kooperation

Die zuvor aufgegriffene These, dass das Organisationskonzept der Virtuellen Kooperation in Bezug auf Flexibilitätsanforderungen als besonders geeignet erscheint,<sup>63</sup> soll nun überprüft werden. Unternehmen kooperieren aus den bereits genannten Motiven. Sie gedenken mit der Kooperation den Anforderungen, die die Umwelt - sprich die Globalisierung - an sie stellt, gerecht zu werden. Frage ist nun, *wie* eine solche Kooperation ausgestaltet sein sollte, um die Kooperationsmotive bestmöglich zu verfolgen. Flexibilität scheint eine Lösung zu sein. Ihr Potenzial entspricht weitestgehend – wie bereits dargestellt – den Anforderungen, die die Globalisierung an ein Unternehmen stellt.<sup>64</sup> Es gilt zu untersuchen, wie genau diese Flexibilität in verschiedenen Koordinationsregimes aussieht, und wie sie sich komparativ verhält.

Die in Abschnitt 2.2 dargestellten Motive der Unternehmenskooperation haben in der Flexibilität eine Schnittmenge mit den Forderungen, die die Globalisierung an Unternehmen stellt. Dabei setzt sich die Flexibilität einer Organisation, wie bereits ausführlicher dargestellt, aus verschiedenen Komponenten zusammen. Der direkte Zusammenhang zwischen der Unternehmenskooperation und der Globalisierung liegt in der Instrumentalisierung. Um an der Globalisierung teilnehmen zu können, wählen viele Unternehmen den Weg der Unternehmenskooperation. Anders formuliert ist die Unternehmenskooperation ein flexibles Instrument, um den Forderungen der Globalisierung gerecht zu werden.

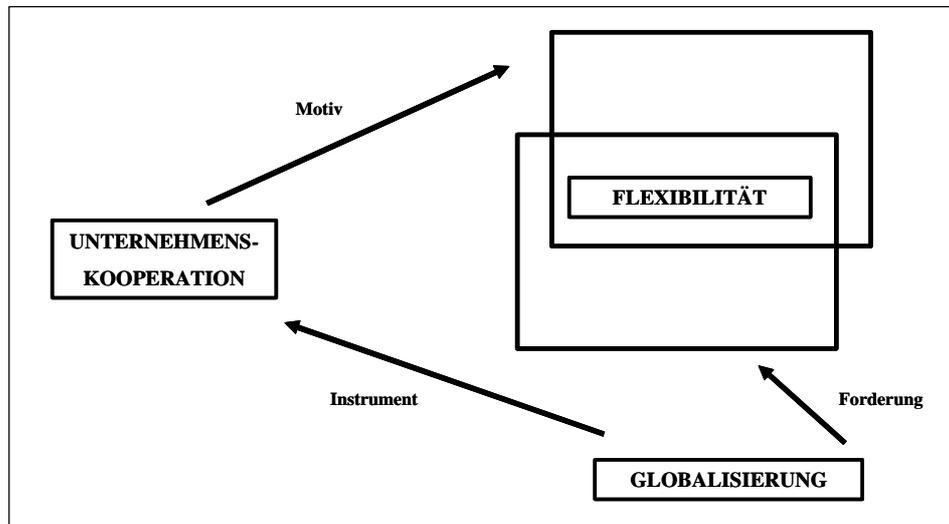
---

<sup>62</sup> SPECHT/KAHMANN/SIEGLER (1999), S. 183.

<sup>63</sup> Vgl. Beginn von Kapitel 3.2.1.

<sup>64</sup> Vgl. dazu Abbildung 5.

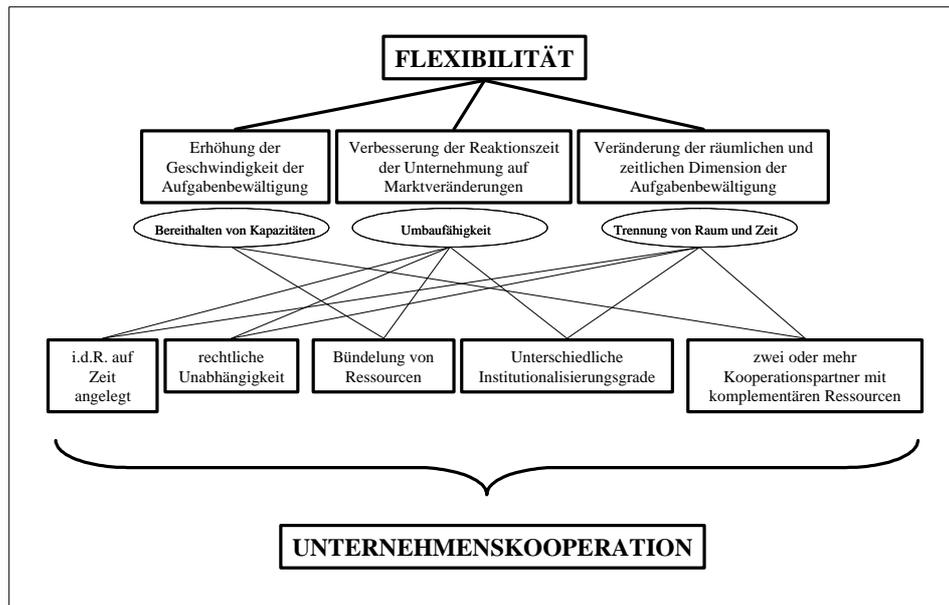
Abbildung 7: Stellung der Flexibilität in der Beziehung zwischen Unternehmenskooperation und Globalisierung



Die Flexibilität wurde nach LUCAS/OLSON anhand ihrer Dimensionen, die nun weiter zu konkretisieren sind, dargestellt. Der Ansatzpunkt Flexibilität über eine Erhöhung der Geschwindigkeit der Aufgabenbewältigung zu erzielen, kann als ein ausreichendes *Bereithalten von Kapazitäten* bezeichnet werden. Die Verbesserung der Reaktionszeit der Unternehmung auf Marktveränderungen soll als *Umbaufähigkeit* und die Veränderung der räumlichen und zeitlichen Dimension der Aufgabenbewältigung als *Trennung von Raum und Zeit* formuliert werden. Die Dimensionen der Flexibilität lassen sich relativ problemlos mit den Dimensionen der Unternehmenskooperation verbinden. Abbildung 8 macht dieses deutlich. Die Merkmale der Kooperation sind stilisiert dargestellt.

Die wichtige Dimension der Trennung von Raum und Zeit zeigt sich am deutlichsten in den Merkmalen der zeitlichen Begrenzung, der rechtlichen Unabhängigkeit der Kooperationspartner, den unterschiedlichen potenziellen Institutionalierungsgraden und der Tatsache, dass es sich um mindestens zwei Partner mit komplementären Ressourcen aus unterschiedlichen Ländern handelt, die miteinander kooperieren. Letzgenanntes ermöglicht wiederum eine zügige Bewältigung der Aufgabe. Das ausreichende Bereithalten von Kapazitäten als Dimension der Flexibilität ist gewährleistet. Verbindungen lassen sich zwischen sämtlichen Dimensionen beziehungsweise Merkmalen von Flexibilität und Unternehmenskooperation herstellen. Damit sei argumentativ bewiesen, dass die Unternehmenskooperation im Allgemeinen zu den flexiblen Organisationsstypen zählt.

Abbildung 8: Beziehung zwischen Flexibilität und Unternehmenskooperation



Im Folgenden werden die Idealtypen der marktlichen und der hierarchischen Koordination sowie der Virtuellen Kooperation auf ihre jeweilige Ausprägung der Flexibilität hin analysiert. Dieses soll anhand der herausgearbeiteten Dimensionen der Flexibilität erfolgen. Abbildung 9 bietet einen zusammenfassenden Überblick zu den Ausführungen. Gilt es den Begriff der Flexibilität in ein institutionenökonomisches Vokabular zu transferieren, lässt sich feststellen, dass Spezifität und Flexibilität einander sehr nahe stehen. Ebenso wie für die Spezifität kann auch für die Flexibilität die Quasirente einer Investition als Maß gelten. Die Quasirente definiert sich als Differenz des Wertes einer Ressource in ihrer gegenwärtigen Verwendung und ihrer zweitbesten Verwendungsmöglichkeit.<sup>65</sup> Der Spezifitätsgrad und damit auch der Grad der Inflexibilität steigen mit der Höhe der Quasirente. Eine geringe Quasirente bedeutet folglich eine hohe Flexibilität.

Originär wird in der Institutionenökonomie anders argumentiert, indem die Spezifität einer Investition gegeben ist und ausgehend davon nach einem geeigneten Regime gefragt wird, in dem diese entsprechend ihrem Spezifitätsgrad abgesichert werden kann.<sup>66</sup> Als zweites Maß für Flexibilität kann die Plastizität einer Ressource herangezogen werden. Plastizität bezeichnet die Situation, dass Art und Umfang der Nutzung

<sup>65</sup> Vgl. PICOT/DIETL (1990), S. 179.

<sup>66</sup> Vgl. dazu zum Beispiel PICOT/DIETL/Franck (2002) S. 81 ff.

einer Ressource nur schwer oder gar nicht zu beurteilen sind.<sup>67</sup> Eine hohe Plastizität ist als Ursache des Moral Hazard-Problems in der Principal-Agent-Theorie bekannt. Es gibt nur wenig realistisch umzusetzende Möglichkeiten der Kontrolle des Transaktionspartners beziehungsweise dieses ist nur unter exorbitant hohen Kosten möglich. Folglich ist eine hohe Plastizität immer auch mit vielen Wahl- und Einsatzmöglichkeiten verbunden und damit mit einer hohen Flexibilität. Die Principal-Agent-Theorie gibt einige Handlungsanweisungen zur Überwindung oder Begrenzung des Moral Hazard-Problems, auf die aber erst später einzugehen ist.<sup>68</sup>

Die marktliche Koordination zeichnet sich durch das Grundproblem aus, dass es immer schwierig ist, mehrere Akteure auf ein Ziel hin zu koordinieren. Aus der Transaktionskostenökonomie ist bekannt, dass der Markt bei einer geringen Spezifität und einer großen Häufigkeit als optimale Koordination wirtschaftlicher Transaktionen gilt.<sup>69</sup> Probleme löst der Markt autonom durch die ihm immanenten Kräfte. Der Preis ist das Koordinationsinstrument des Marktes, durch ihn kommt es zu einem Ausgleich von Angebot und Nachfrage. Er ist ein hocheffizientes Bewertungskriterium, macht er doch Qualitäten und Quantitäten miteinander vergleichbar, und lenkt Ressourcen in ihre bestmögliche Verwendung. Aus der Definition der Flexibilität anhand der Quasirente lässt sich folgern, dass die Flexibilität einer marktlichen Koordination hoch ist. Die Hierarchie als Gegenpol wird auf Empfehlung der Transaktionskostentheorie dann als Form der Koordination wirtschaftlicher Aktivitäten gewählt, wenn die Spezifität hoch ist. Eine hohe Spezifität bedeutet eine hohe Quasirente, die institutionell adäquat abgesichert werden muss. Allerdings bedeutet eine hohe Quasirente auch eine geringe oder gar fehlende Flexibilität.

Die Hierarchie wird durch Anweisungen koordiniert, die von höher gestellten Hierarchieebenen an niedriger gestellte Ebenen erteilt werden. Die Leistungserstellung und die dazu erforderlichen Transaktionen funktionieren nach einem bekannten Transaktionsmuster. Es handelt sich um fortdauernde Beziehungen, die grundsätzlich langfristig angelegt und mit Arbeitsverträgen abgesichert sind. Der Markt ist anonym und die

---

<sup>67</sup> Vgl. dazu ALCHIAN/WOODWARD (1987), S. 117.

<sup>68</sup> Vgl. zur Principal-Agent-Theorie zum Beispiel PICOT/DIETL/Franck (2002), S. 85 ff. oder RICHTER/FURUBOTN (2004), S. 173 ff.

<sup>69</sup> Vgl. dazu WILLIAMSON (1991), S. 22 ff.

Transaktionen gelten als einmalig, es handelt sich im Sinne von MACNEIL um klassische Kaufverträge.<sup>70</sup>

Die Virtuelle Kooperation in der hier betrachteten Konstellation gilt als hybride Koordinationsform. Die Hybriden vereinen Charakteristika beider Pole auf sich und verfügen über eine mittlere Spezifität.

Abbildung 9: Ausprägungen der Flexibilität in verschiedenen Koordinationsregimes

<b>Flexibilität Koordination</b>	<b>Trennung von Raum und Zeit</b>	<b>Bereithalten von Kapazitäten</b>	<b>Umbau- fähigkeit</b>
<b>Markt</b>	XX	X(X)	XXX
<b>Virtuelle Kooperation</b>	XXX	XXX	XXX
<b>Hierarchie</b>	O	X	X

XXX: trifft voll zu  
 XX: trifft zu  
 X: trifft weniger zu  
 O: trifft nicht zu

Es gilt die einzelnen Teilaspekte der Flexibilität und deren Auswirkung komparativ für die grundsätzlichen Koordinationstypen zu betrachten. Die *Unabhängigkeit von Raum und Zeit* ist im Fall des Marktes als hoch einzuschätzen. Die Hierarchie hingegen kann in dieser Hinsicht als gänzlich abhängig eingestuft werden. Im Falle des Marktes kommt es allerdings immer auf die Art des Marktes und die dort gehandelten Güter sowie die Organisation des Zusammentreffens von Angebot und Nachfrage an. Vom Grundsatz her besteht diese Unabhängigkeit jedoch absolut. Die Virtuelle Kooperation in ihrer Idealform kann als gänzlich unabhängig von Raum und Zeit gewertet werden. Diese Ausprägung gilt schließlich als eines ihrer Charakteristika und wurde bereits ausgeführt.

Hinsichtlich der *Geschwindigkeit der Aufgabenbewältigung*, die theoretisch im Fall der Unendlichkeit eine maximale Flexibilität ausdrückt, gilt der Markt als wenig flexibel. In der Regel wird er die für eine Aufgabenbewältigung benötigten Kapazitäten bereithalten. Es besteht jedoch das

<sup>70</sup> Vgl. MACNEIL (1978).

Problem diese zu orten und zugänglich zu machen. Es bedarf einer vergleichsweise hohen Koordination. Die Geschwindigkeit ist eindeutig abhängig von der Komplexität der Aufgabenstellung. Bei einer geringen Komplexität ist die Geschwindigkeit höher als bei einer hohen Komplexität. Die Hierarchie kann Kapazitäten in gewissem Maße vorhalten. Ihr Vorteil ist, dass sie zumindest zum Teil überblicken kann, welche Kapazitäten benötigt werden, und diese dann vorhalten beziehungsweise mittelfristig organisieren. Sollte es zu einem sehr spontanen Bedarf kommen, ist dieses nicht möglich. Die marktliche Koordination ist für den Fall einer geringen Komplexität der Aufgabenbewältigung der hierarchischen Koordination überlegen. Die Virtuelle Kooperation hat den Vorteil, dass das Netzwerk so weit ausgebaut werden kann, dass auf nahezu alle Kapazitäten zugegriffen werden kann. Eine Projektgruppe mit den erforderlichen Kapazitäten zusammenzustellen ist mit einem geringeren Aufwand verbunden als im Fall der marktlichen Koordination, da die Träger von Kompetenzen und Kapazitäten im Netzwerk entweder persönlich oder aus vorhergehenden Projekten bekannt sind. Auch die Erfüllung unerwarteter Aufträge dürfte problemlos möglich sein.

Drittes Charakteristikum einer maximalen Flexibilität ist die *fehlende Reaktionszeit auf Marktveränderungen*. Das Koordinationsregime des Marktes erfüllt dieses Merkmal absolut, es entspricht diesem nahezu. Dieses ist für die Hierarchie nicht möglich. Kurzfristig etwas an der grundsätzlichen Ausrichtung des Unternehmens zu verändern fällt schwer, weil die Grenzen des Unternehmens in der Regel klar umrissen und nur schwer zu wandeln sind. Allerdings ist es nicht unmöglich, dass auf Marktveränderungen auch in der Hierarchie reagiert werden kann. Der Idealtyp der Virtuellen Kooperation hat ebenso wie der Markt wenige Probleme hinsichtlich der Anpassung an Marktveränderungen. Es zählt zu den konstituierenden Merkmalen der virtuellen Kooperation, dass das Netzwerk insofern offen ist, dass neue Kompetenzen beziehungsweise Kompetenzträger zugelassen werden können, die das Netzwerk dadurch bereichern, dass neue Nachfrage befriedigt werden kann und die Palette der angebotenen Produkte modifiziert werden kann. Da dieses im Rahmen einer fallweisen Projektkooperation erfolgt, existieren auch keine Routinen, die nun durch die Marktveränderungen modifiziert werden müssen. Es kann davon ausgegangen werden, dass sich ständig Marktveränderungen ergeben, die die Virtuelle Kooperation bedient ohne zu wissen, dass es sich um solche handelt.

Eine Addition der Ergebnisse kommt zu dem Schluss, dass der Idealtyp der Virtuellen Kooperation die Teilelemente der Flexibilität komparativ bestmöglich zu erfüllen vermag. Er ist den Koordinationsregimes des Marktes und der Hierarchie in ihren Reinformen aus dieser Sicht überlegen. Es lässt sich weiterhin feststellen, dass der Markt weitaus mehr Flexibilitätspotenzial vorzuweisen hat als die Hierarchie. Die Virtuelle Kooperation ist eine hybride Form der Koordination, die mehr marktliche denn hierarchische Elemente aufweist. Erstaunlich ist, dass diese Hybridform darüber hinaus über mehr Flexibilität verfügt als eine der Reinformen. Im Falle der Spezifität ist dieses bekanntlich anders, gilt doch die Virtuelle Kooperation als geeignetes Regime zur Absicherung einer mittleren Spezifität.

#### **4 Stabilität als Kosten der organisatorischen Flexibilität**

Netzwerke, die letztlich die Basis der virtuellen Kooperation darstellen, haben auch Nachteile. Dazu zählt die im Vergleich zu anderen Organisationstypen geringe Sicherheit, die sie vermittelt. Dies gilt sowohl für die materielle als auch für die soziale Sicherheit. Als ursächlich werden das Fehlen klassischer, langfristiger Verträge und der Wandel von Arbeitsverhältnissen angesehen. Die Arbeitsteilung, die auf der einen Seite als Stärke ausgeführt worden ist, kann auch Nachteile haben. Eine sehr starke Spezialisierung kann zu einer existenziellen Bedrohung führen, wenn diese Fähigkeit einst nicht mehr gefragt ist. Ein Netzwerk ist von Personen abhängig. Dieses wird genau dann zum Problem, wenn die Abhängigkeit so stark ist, dass eine Fluktuation die Existenz des Netzwerkes gefährdet. Als weitere Problemquellen gelten die Möglichkeit der Neigung zur Überkomplexität und eine zu hohe Bewertung des Netzwerkes als Organisationsprinzip. Unter zweitem ist die Gefahr zu subsumieren, dass die Netzwerkteilnehmer sich zu größeren Teilen der Pflege des Netzwerkes widmen, als der Weiterentwicklung und Erstellung der Netzwerkprodukte.<sup>71</sup>

Der Nutzen der virtuellen Kooperation liegt, wie bereits ausführlich analysiert, zusammengefasst in ihrer Flexibilität. Sie besitzt die Fähigkeit zur Bezähmung von Umweltunsicherheiten im Rahmen der Globalisierung. In einer ökonomischen Betrachtung ist der Nutzenseite die Kostenseite gegenüberzustellen. Das *Bereithalten von Kapazitäten*, die *Umbaufähigkeit* und die *Trennung von Raum und Zeit* als Dimensionen der Flexibili-

---

<sup>71</sup> Vgl. BRÜTSCH (1999), S. 25.

tät funktionieren nicht kostenlos, auch wenn Leistungen von mehreren Kooperations- beziehungsweise Netzwerkpartnern erbracht werden. Diese Kosten sind keinesfalls ausschließlich monetärer Natur. Sie können zum einen offensichtlich sein, wie etwa die Kosten der Kommunikation, und zum anderen weniger greifbar, wie etwa Transaktions- oder Agency-Kosten.<sup>72</sup> Es bedarf der Absicherung von Verhaltensunsicherheiten innerhalb der Kooperation.

Hier sind die weniger offensichtlichen Kostenkomponenten von Interesse, die greifbaren sollen außen vor bleiben. Das Bereithalten von Kapazitäten und die Umbaufähigkeit bedürfen zum einen einer genauen Abstimmung unter den Netzwerkpartnern und zum anderen der Gewissheit, beziehungsweise dem Vertrauen, dass es sich bei den vorhandenen Kapazitäten tatsächlich um die ausgewiesenen Ressourcen handelt. So sind zum Beispiel Kosten in Form von Vertrauen aufzubringen, um einem Partner die vorgegebenen intellektuellen Fähigkeiten abzunehmen. Vertrauen muss wachsen.<sup>73</sup> Hinzugezogen werden können Screeningaktivitäten, um diese Vertrauen zu untermauern. Es muss auch aufgebracht werden, um eine gemeinsame Leistungserstellung unabhängig von Raum und Zeit zu koordinieren. Dieses Arbeitspapier kann und soll nicht den Beitrag leisten, wie die Kosten der Flexibilität in der virtuellen Kooperation im Detail aussehen. Es soll an dieser Stelle lediglich dargestellt werden, dass die Kostenseite nicht ausgeblendet werden kann und Entscheidungen, die aus reiner Flexibilitätssicht getroffen werden, hinsichtlich ihrer Kosten überprüft werden sollten. Es ist möglich, dass Entscheidungen nicht getroffen werden, dass die Kostenseite die Nutzenseite dominiert. Der flexiblen Organisation fehlt ohne die Inkaufnahme von Kosten die Handlungsfähigkeit. Es soll auf einem abstrakten Niveau weiterargumentiert werden.

Bis dato hat dieser Beitrag nur die Idealtypen der Koordination wirtschaftlicher Tätigkeit behandelt. In der Literatur wird insbesondere von THEURL betont, dass erfolgreiches Wirtschaften nur dann möglich ist, wenn ein ausgewogener Mix von Flexibilität und Stabilität besteht.<sup>74</sup> Einer Stabilisierung bedarf es immer dann, wenn Abhängigkeiten bestehen.<sup>75</sup> Diese treten in der Regel immer dann auf, wenn Gruppen von In-

---

<sup>72</sup> Vgl. zu den Agency-Kosten im Rahmen der Principal-Agent-Theorie PICOT/DIETL/Franck (2002), S. 86.

<sup>73</sup> Vgl. LUHMANN (2000), insbesondere S. 79 ff.

<sup>74</sup> Vgl. zum Beispiel THEURL (2001) S. 84 oder auch THEURL/SCHWEINSBERG (2004), S. 20.

<sup>75</sup> Vgl. dazu und im Folgenden THEURL (2001), S. 88 f.

dividuen gemeinsam Ziel führend und ergebnisorientiert arbeiten. Die Notwendigkeit der Stabilität bezieht sich dabei auf die Innenbeziehung der Kooperation. Im Gegensatz zur Flexibilität, die der Umweltunsicherheit begegnen soll, sind stabilisierende Mechanismen dazu da, Unsicherheiten über das Verhalten der beteiligten Akteure zu mindern. Sie sind mit den zuvor angesprochenen Kosten verbunden. Es sollen Anreize gesetzt werden, die die Partner zu einem abgestimmten Kooperationsverhalten veranlassen. THEURL argumentiert über die Erwartungen, die in einer Kooperation stabilisierend wirken. Sobald Institutionen in der Kooperation verankert sind, von denen erwartet wird, dass sie eine ganz bestimmte Wirkung auf den Kooperationspartner haben, geht von diesen eine Stabilisierung aus.

DIETL argumentiert ähnlich, wenn er eine Verknüpfung der Begriffe Flexibilität und Stabilität über die Funktionen von Institutionen erzielt.<sup>76</sup> Die Hauptfunktion von Institutionen liegt in der Reduktion von Unsicherheiten.<sup>77</sup> Wirtschaftssubjekte bilden bei ihrer eigenen Disposition Erwartungen hinsichtlich der Pläne anderer Wirtschaftssubjekte.<sup>78</sup> Institutionen sind dabei in der Lage eine Orientierung zu geben und die Erwartungen sicherer zu machen. Das Wirtschaftsobjekt ist so in der Lage seine Disposition auf der Basis einer gewissen Stabilität aufzubauen. Es muss allerdings beachtet werden, dass die Reduktion von Unsicherheit ungleich der Sicherheit bezüglich der Erwartungen zukünftiger Ereignisse ist. Damit kann festgestellt werden, dass Institutionen Unsicherheit über die Bildung und Stabilisierung von Institutionen reduzieren. Sie bilden Vertrauen. Die Komplexität der Zukunft kann reduziert werden, da Institutionen oft viele einzeln nicht zu erfassende Tatbestände subsumieren und dadurch ein koordiniertes Handeln ermöglichen. Die Flexibilität von der DIETL spricht bezieht sich nicht auf die Organisation im Ganzen sondern auf die Entscheidungsspielräume des Einzelnen, die durch die Installation von Institutionen vergrößert werden. Die Unsicherheit wird durch den Rahmen, den die Institution der Organisation gibt, gemindert. Innerhalb des Rahmens der Institution sind Freiräume, in denen das Wirtschaftssubjekt individuell entscheiden kann. Diese Entscheidungen können flexibel gefällt werden, ohne dass sich Unsicherheiten hinsichtlich des Rahmengeschehens ergeben.

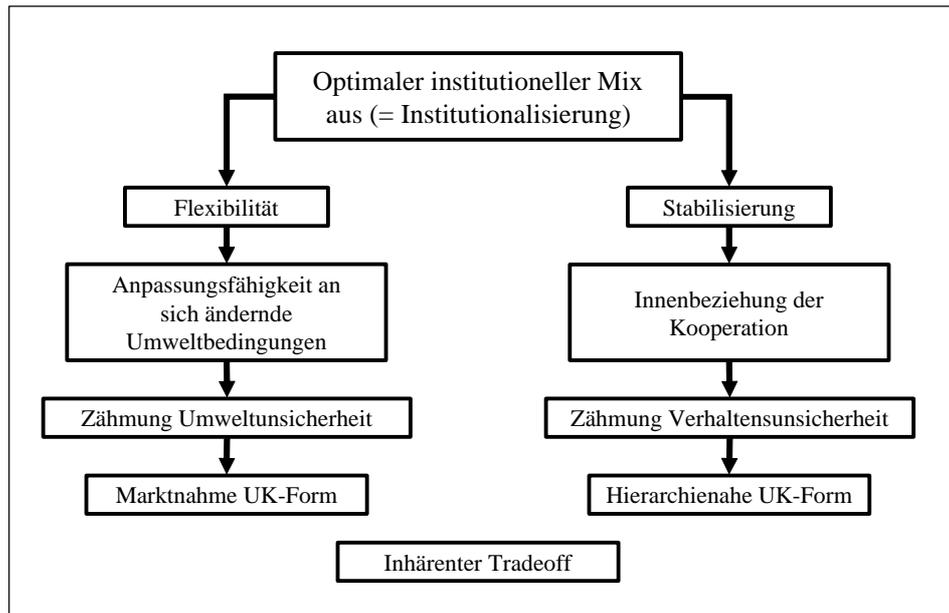
---

<sup>76</sup> Vgl. DIETL (1993), hier insbesondere S. 95 f.

<sup>77</sup> Vgl. NORTH (1990), S. 6.

<sup>78</sup> Vgl. dazu und im Folgenden DIETL (1993), S. 85 ff.

Abbildung 10: Trade-off der Institutionalisierung



Quelle: Theurl/Schweinsberg (2004), S. 22.

Es wird aber auch gesagt, dass eine Zunahme der Flexibilität des organisatorischen Konstrukts die Installation von Institutionen als erwartungsstabilisierende Mechanismen erschwert.<sup>79</sup> Ebenso weisen SPECHT/KAHMANN/SIEGLER darauf hin, dass die Stabilität eines funktionierenden Systems mit einer zunehmenden Flexibilität abnimmt.<sup>80</sup> Dieses entspricht den Überlegungen, dass Stabilität ein hierarchisch geprägter Begriff ist. Eine hierarchische Koordination hat viel Stabilität vorzuweisen, im Gegensatz zur flexiblen marktlichen Koordination. Es muss ein zielbedingt sinnvoller Mix gefunden werden, der die Anreizmechanismen beider Seiten miteinander vereint. Mechanismen der Stabilisierung können formelle Institutionen der Hierarchie sein, wie etwa Vereinbarungen oder Verträge, aber auch informelle Institutionen wie Vertrauen oder Reputation.<sup>81</sup> Die Relevanz informeller Institutionen oder auch weicher Faktoren nimmt immer weiter zu, je weniger formelle Institutio-

<sup>79</sup> Vgl. THEURL (2001), S. 89.

<sup>80</sup> Vgl. SPECHT/KAHMANN/SIEGLER (1999), S. 177.

<sup>81</sup> Die Unterscheidung in formelle und informelle Institutionen geht auf NORTH zurück. Formelle Institutionen sind in erster Linie Regeln (juristischer und wirtschaftlicher Art) und Verträge. Vgl. zu den formellen Institutionen NORTH (1990), S. 46 ff. Bei den informellen Institutionen hingegen handelt es sich nach NORTH um „codes of conduct, norms of behavior, and conventions“. NORTH (1990), S. 36 und allgemein zu den informellen Institutionen NORTH (1990), S. 36 ff. Es gibt zwei Unterscheidungskriterien. Zum einen die Schriftform, über die nur formelle Institutionen verfügen und zum anderen die Art der Entstehung einer Institution. Formelle Institutionen sind erdachte beziehungsweise geschaffene Regeln. Informelle Institutionen hingegen entstammen einem Entwicklungsprozess und sind quasi von selbst entstanden.

nen vorhanden sind. Ebenso verhält es sich mit der Flexibilität: Mit zunehmender Flexibilität nimmt die Existenz formeller Institutionen tendenziell ab. Wird die Funktionsfähigkeit beider Arten von Institutionen miteinander verglichen, lässt sich festhalten, dass die Installation von formellen Institutionen besser zu handhaben sein wird als die von informellen. Diese lassen sich nur schwer gestalten und unterliegen einem langen Entwicklungsprozess.<sup>82</sup>

## 5 Resümee und Ausblick

Der Idealtyp einer virtuellen Kooperation erfüllt ohne Zweifel die Ansprüche die die Globalisierung an das Wirtschaften von Unternehmen stellt. Die Globalisierung ist kein ausschließlich ökonomisches Phänomen. Im Vordergrund stand jedoch diese Dimension, und das speziell in ihrer Teildimension des unternehmerischen Sektors.

Unternehmen müssen auf einen um sich greifenden Wandel reagieren, um weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben. Hauptstrategie ist die organisatorische Veränderung. Grundsätzlich besteht die Wahl einer marktlichen, einer hierarchischen und einer hybriden Koordinationsform. Markt, Hierarchie und Unternehmenskooperation haben verschiedene internationale Ausgestaltungsmöglichkeiten. Die Kooperation von Unternehmen ist eine besonders bevorzugte Strategie. Wenn Unternehmen die Kooperation als Internationalisierungsstrategie wählen, verfolgen sie damit konkrete Motive. Sie wollen mit dieser Strategie den Anforderungen, die die Globalisierung stellt gerecht werden. Aus den Anforderungen der Globalisierung resultieren die Erfolgsfaktoren eines Unternehmens, beziehungsweise einer Unternehmenskooperation in der Globalisierung: Innovation, Zeit, Qualität und Kosten.

Im folgenden Kapitel wurde die Flexibilität in den Vordergrund gestellt. Sie gilt als ein Hauptmotiv der Unternehmenskooperation. Organisatorische Flexibilität oder auch Unternehmensflexibilität fungiert als Mantel für zahlreiche Flexibilitätsarten. Deren Begriff, Messbarkeit und monetäre Kosten wurden erläutert, um daran anschließend die Potenziale einer Flexibilitätssteigerung herauszustellen. Diese Potenziale sind identisch mit den Quellen der organisatorischen Flexibilität. Das Bereithalten von Kapazitäten, die Umbaufähigkeit und die Trennung von Raum und Zeit sind die Dimensionen der Flexibilität. Der zweite Teil des Kapitels hatte die Virtuelle Kooperation und deren Eignung hinsichtlich der Forderung

---

<sup>82</sup> Vgl. dazu die vorhergehende Fußnote.

nach organisatorischer Flexibilität im Fokus. Es bestand die These, dass Virtuelle Kooperationen als besonders geeignet im Globalisierungsprozess sind hinsichtlich von Flexibilitätsanforderungen. Die Zusammenführung der Begriffe Globalisierung, Unternehmenskooperation und Flexibilität führte zu dem Ergebnis, dass die Unternehmenskooperation ein Instrument ist, um den Anforderungen der Globalisierung gerecht zu werden. Diesem Instrument ist die Flexibilität, die die Globalisierung wiederum fordert, immanent.

Anschließend wurde die Flexibilität der Idealtypen der marktlichen und hierarchischen Koordination sowie der virtuellen Kooperation institutionenökonomisch analysiert. Die Quasirente einer Investition ist ein geeignetes Maß für die Flexibilität. Eine geringe Quasirente ist ein Zeichen für ein hohes Flexibilitätspotenzial. Als weiteres Maß für die Flexibilität gilt die Plastizität einer Ressource. Eine hohe Plastizität steht für viel Flexibilität, da die Einsatzmöglichkeiten sehr viel weiter sind als bei einer geringen Plastizität.

Der Markt kann als hochflexibles Koordinationsinstrument wirtschaftlicher Tätigkeit bezeichnet werden. Die Hierarchie ist der entsprechende Gegenpol mit einer nur geringen Flexibilität, je nach Ausgestaltung sogar Inflexibilität. Diese Erkenntnisse wurden anhand einer genauen Analyse der Dimensionen der Flexibilität im Vergleich der beiden Koordinationsmöglichkeiten mit der der virtuellen Kooperation getroffen. Als Endergebnis kann festgehalten werden, dass der Idealtyp der virtuellen Kooperation die Flexibilitätsanforderung der Globalisierung bestmöglich zu erfüllen vermag. Die getroffenen Aussagen wurden folgend in soweit relativiert, als dass auf die Notwendigkeit und Existenz von Stabilität und entsprechende Mechanismen beziehungsweise Institutionen hingewiesen wurden. Die Stabilität ist die Kostenseite der Koordinationsentscheidung. Es besteht die Möglichkeit, dass Entscheidungen, die rein aus Flexibilitätssicht - ohne Betrachtung der Kosten - getroffen werden, sich als nicht gewinnbringend herausstellen werden.

Zur Binnenstabilisierung einer Unternehmenskooperation sind Institutionen unverzichtbar. Die Virtuelle Kooperation hat in ihrer idealtypischen Form nahezu keine formellen Institutionen vorzuweisen. Die informellen Institutionen erlagen in diesem Fall sehr viel mehr Gewicht. Sie sind die Mechanismen, die in der Lage sind die Virtuelle Kooperation zusammenzuhalten und deren Funktionsfähigkeit zu ermöglichen. Frage muss nun sein, wie gemeinsame Institutionen entwickelt werden können.

Wichtig ist, dass diese Institutionen gemeinsam entwickelt werden und die Beteiligten in den Entwicklungsprozess eingebunden werden, um sich später mit den Institutionen identifizieren zu können. Es gibt Aussagen in der Literatur, die die Funktionsfähigkeit und damit auch den Erfolg einer Virtuellen Kooperation von der Lösung unternehmenskultureller Probleme abhängig machen.<sup>83</sup> Dabei wird allerdings schnell klar, dass dieses ein langwieriger Prozess ist, da die Installation von Vertrauen als Basis Zeit erfordert. Die Auseinandersetzung mit den Zusammenhängen der Binnenstabilisierung von Virtuellen Kooperationen durch Unternehmenskultur stellt eine logische Fortsetzung der hier erfolgten Analyse der Eignung Virtueller Unternehmen in der Globalisierung dar.

---

<sup>83</sup> Vgl. dazu FUDERHOLZ (1998).

## Literaturverzeichnis

- ALCHIAN, ARMEN/WOODWARD, SUSAN (1987):** Reflections on the Theory of the Firm, in: JITE Journal of Institutional and Theoretical Economics, Heft 143, S. 110 - 136.
- ANSOFF, H. I./BRANDENBURG, R. G. (1971):** A Language for Organization Design: Part I, in: Management Science, 1971, S. B-705 - B-731.
- BACKHAUS, KLAUS/PLINKE, WULFF (1990):** Strategische Allianzen als Antwort auf veränderte Wettbewerbsbedingungen, in Backhaus, Klaus/Piltz, Klaus (Hrsg.): Strategische Allianzen, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft Nr. 27, S. 21 - 33.
- BAMBERGER, INGOLF/WRONA, THOMAS (1997):** Globalisierungsbetroffenheit und Anpassungsstrategien von Klein- und Mittelunternehmen: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 67. Jg., Heft 7, S. 713 - 735.
- BEA, FRANZ X./JÄGLE, ELISABETH (2002):** Virtuelle Unternehmen und Telekooperation, in: WiSt Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Heft 7, S. 362 - 367.
- BERG, HARTMUT/SCHMIDT, STEFAN (2003):** Globalisierung der Wirtschaft und Kooperation, in: Zentes, Joachim/Swoboda, Bernhard/Morschett, Dirk (Hrsg./2003): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, S. 277 - 303.
- BRÜTSCH, DAVID (1999):** Virtuelle Unternehmen, Zürich.
- DEUTSCHE BANK AG (HRSG./1998):** Außenwirtschaftsalphabet: Begriffe des Auslandsgeschäfts von A-Z, 7, vollst. überarb. und erw. Aufl., Frankfurt am Main.
- DIETL, HELMUT (1993):** Institutionen und Zeit, Tübingen.
- DOWNS, ANTHONY (1968):** Ökonomische Theorie der Demokratie, Tübingen.
- EBERTZ, PETER/HEIMANN, THORSTEN (2004):** Verbundgruppenmitgliedschaft und Risiko: Die Auswirkungen der Verbundgruppenmitgliedschaft auf die Risikolage der Mitgliedsunternehmen. Eine empirische Studie im Auftrag des Zentralverbands gewerblicher Verbundgruppen (ZGV), Berlin.
- FUDERHOLZ, JENS (1998):** Kultur virtueller Unternehmen: Arbeiten und Vertrauen in der Informationsgesellschaft, Berlin.
- GÖRANSSON, ÅSA/SCHUH, GÜNTHER (1997):** Das Netzwerkmanagement in der virtuellen Fabrik, in: Müller-Stewens, Günter (Hrsg./1997): Virtualisierung von Organisationen, Stuttgart, S. 61 - 81.
- JACOB, HERBERT (1974):** Unsicherheit und Flexibilität: Zur Theorie der Planung bei Unsicherheit, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Heft 5, S. 299 - 326; 403 - 448; 505 - 526.

- JACOB, HERBERT (1989):** Flexibilität und ihre Bedeutung für die Betriebspolitik, in: Adam, D./ Backhaus, K./Meffert, H. u.a. (Hrsg./1989): Integration und Flexibilität: Eine Herausforderung für die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: 51. Wissenschaftliche Jahrestagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre e.V. 1989 in Münster, Wiesbaden 1989, S. 15 - 60.
- KALUZA, BERND (1993):** Flexibilität, betriebliche, in: Wittmann, Waldemar/Kern, Werner/Köhler, Richard u.a. (Hrsg./1993): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Teilband 1 A - H, 5. völlig neu gest. Aufl., Stuttgart, Sp. 1174 - 1184.
- KLEIN, STEFAN (1997):** Zur Rolle moderner Informations- und Kommunikationstechnologien, in: Müller-Stewens, Günter (Hrsg./1997): Virtualisierung von Organisationen, Stuttgart, S. 43 - 59.
- KLUMB, MORTEN JESKO (2002).** Organisationale Flexibilität und Marktstrukturen: moderne Organisationsformen und ihre Rolle im globalen Wettbewerb, Wiesbaden.
- KRYSTEK, ULRICH/ZUR, EBERHARD (HRSG./2002):** Handbuch Internationalisierung: Globalisierung - eine Herausforderung für die Unternehmensführung. 2., völlig neu bearb. und erw. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York u.a.
- KUTSCHKER, MICHAEL (1999):** Internationalisierung der Wirtschaft, in: Kutschker, Michael (Hrsg./1999): Perspektiven der internationalen Wirtschaft, Wiesbaden, S. 1 - 25.
- KUTSCHKER, MICHAEL/SCHMID, STEFAN (1999):** Organisationsstrukturen internationaler Unternehmen, in Kutschker; Michael (Hrsg./1999): Perspektiven der internationalen Wirtschaft, Wiesbaden, S. 361 - 411.
- LUCAS, HENRY C./OLSON, MARGRETHE (1994):** The Impact of Information Technology on Organizational Flexibility, in: Journal of Organizational Computing, Nr. 2, 1994, S. 155 - 176.
- LUHMANN, NIKLAS (2000):** Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 4. Aufl., Stuttgart.
- MACHARZINA, KLAUS/OESTERLE, MICHAEL-JÖRG (HRSG./1997):** Handbuch Internationales Management: Grundlagen - Instrumente - Perspektiven, Wiesbaden.
- MACNEIL, I.R. (1978):** Contracts: Adjustment of Long-term Economic Relations Under Classical, Neoclassical and Relational Contract Law, in: Northwestern University Law Review, Vol. 72, No. 6, S. 854 - 905.
- MEFFERT, HERIBERT (1985):** Größere Flexibilität als Unternehmenskonzept, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 37. Jg., 1985, Heft 2, S. 121-137.

- MERTENS, PETER/FAISST, WOLFGANG (1996):** Virtuelle Organisationen: Eine Organisationsstruktur für die Zukunft?, in: WiSt Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Heft 6, S. 280 - 285.
- MÜLLER-STEWENS, GÜNTER (1997):** Grundzüge einer Virtualisierung., in: Müller-Stewens (Hrsg./1997): Virtualisierung von Organisationen, Stuttgart, S. 23 - 41.
- NÖCKER, RALF (2001):** Internationalisierung als Wettbewerbsstrategie, Hamburg.
- NORTH, DOUGLAS C. (1990):** Institutions, Institutional Change and Economic Performance, Cambridge.
- ODENTHAL, STEFAN/SÄUBERT, HANNES/WEISHAAR, ANDREAS (2000):** Strategische Partnerschaften - Mehr Erfolg mit dem neuen Partnering-Ansatz, Wiesbaden.
- PICOT, ARNOLD (1982):** Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagewert, in : Die Betriebswirtschaft, 42. Jg., Heft 2, S. 267 - 284.
- PICOT, ARNOLD/DIETL, HELMUT (1990):** Transaktionskostentheorie, in: Wirtschafts-wissenschaftliches Studium, Heft 19, S. 178 - 184.
- PICOT, ARNOLD/DIETL, HELMUT/FRANCK, EGON (2002):** Organisation: eine ökonomische Perspektive. 3., überarb. und erw. Aufl., Stuttgart.
- PICOT, ARNOLD/REICHWALD, RALF/WIGAND, ROLF T. (2003):** Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management, 5., aktualisierte Aufl., Wiesbaden.
- REESE, J. (1991):** Unternehmensflexibilität, in: Kistner, K.-P./Schmidt, R. (Hrsg.): Unternehmensdynamik: Horst Albach zum 60. Geburtstag, Wiesbaden, 1991, S. 361 - 387.
- RICHTER, RUDOLF/FURUBOTN, EIRIK (2003):** Neue Institutionenökonomik, 3. überarb. und erw. Aufl., Tübingen.
- RIEDL, CLEMENS (1999):** Organisatorischer Wandel durch Globalisierung: Optionen für multinationale Unternehmen, Berlin, Heidelberg, New York u.a.
- SCHMID, STEFAN (2000):** Was versteht man eigentlich unter Globalisierung...? - Ein kritischer Überblick über die Globalisierungsdiskussion, Diskussionsbeiträge der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt, Nr. 144, Ingolstadt.
- SCHUMANN, JOCHEN/MEYER, ULRICH/STRÖBELE, WOLFGANG (1999):** Grundzüge der mikroökonomischen Theorie, 7., neubearb. und erw. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York u.a.

- SPECHT, DIETER/KAHMANN, JOACHIM/SIEGLER, OLIVER (1999):** Regelungsbedarf kooperativ verbundener Unternehmen im Spannungsfeld zwischen Flexibilität und Stabilität, in: Nagel, Kurt/Erben, Roland F./Piller, Frank T. (Hrsg./1999): Produktionswirtschaft 2000: Perspektiven für die Fabrik der Zukunft, Wiesbaden, S. 175 - 191.
- THEURL, THERESIA (1999):** Globalisierung als Selektionsprozeß ordnungspolitischer Paradigmen, in: Berg, Hartmut (Hrsg./1999): Globalisierung der Wirtschaft: Ursachen - Formen - Konsequenzen, Berlin, S. 23 - 49.
- THEURL, THERESIA (2001):** Die Kooperation von Unternehmen: Facetten der Dynamik, in: Ahlert, Dieter (Hrsg./2001): Handbuch Franchising & Cooperation: Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke, Neuwied, S. 73 - 91.
- THEURL, THERESIA/MEYER, ERIC CHRISTIAN (2001):** Institutionelle Grundlagen der Europäischen Union, integrationspolitische Strategien und aktuelle Entwicklungsperspektiven, in: Ohr, Renate/Theurl, Theresia (Hrsg./2001): Kompendium Europäische Wirtschaftspolitik, München, S. 41 - 203.
- THEURL, THERESIA/SCHWEINSBERG, ANDREA (2004):** Neue kooperative Ökonomie: Moderne genossenschaftliche Governancestrukturen, Tübingen.
- TRAMPEL, JULIA (2004):** Offshoring oder Nearshoring von IT-Dienstleistungen? - Eine transaktionskostentheoretische Analyse, Arbeitspapier Nr. 39 des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.
- WILLIAMSON, OLIVER E. (1990):** Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus: Unternehmen, Märkte, Kooperationen, Tübingen.
- WILLIAMSON, OLIVER E. (1991):** Comparative Economic Organization: Vergleichende ökonomische Organisationstheorie: Die Analyse diskreter Strukturalternativen, in: Ordelheide, Dieter/Rudolph, Bernd/Büßelmann, Elke (Hrsg./1991): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie, Stuttgart, S. 13 - 49.
- WRONA, THOMAS/SHELL, HEIKO (2003):** Globalisierungsbetroffenheit von Unternehmen und die Potenziale der Kooperation, in: Zentes, Joachim/Swoboda, Bernhard/Morschett, Dirk (Hrsg./2003): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, S. 305 - 332.
- ZENTES, JOACHIM/ SWOBODA, BERNHARD/ MORSCHETT, DIRK (2004):** Internationales Wertschöpfungsmanagement, München.

**Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen  
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster**

---

- Nr. 1      *Holger Bonus*  
Wirtschaftliches Interesse und Ideologie im Umweltschutz  
August 1984
- Nr. 2      *Holger Bonus*  
Waldkrise - Krise der Ökonomie?  
September 1984
- Nr. 3      *Wilhelm Jäger*  
Genossenschaftsdemokratie und Prüfungverband -  
Zur Frage der Funktion und Unabhängigkeit der  
Geschäftsführerprüfung  
Oktober 1984
- Nr. 4      *Wilhelm Jäger*  
Genossenschaft und Ordnungspolitik  
Februar 1985
- Nr. 5      *Heinz Grosseckler*  
Ökonomische Analyse der interkommunalen Kooperation  
März 1985
- Nr. 6      *Holger Bonus*  
Die Genossenschaft als Unternehmungstyp  
August 1985
- Nr. 7      *Hermann Ribhegge*  
Genossenschaftsgesinnung in entscheidungslogischer  
Perspektive  
Februar 1986
- Nr. 8      *Joachim Wiemeyer*  
Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete  
Unternehmen - Instrumente der Arbeitsbeschaffung?  
September 1986
- Nr. 9      *Hermann Ribhegge*  
Contestable markets, Genossenschaften und  
Transaktionskosten  
März 1987
- Nr. 10     *Richard Böger*  
Die Niederländischen Rabobanken -  
Eine vergleichende Analyse -  
August 1987

- Nr. 11     *Richard Böger / Helmut Pehle*  
Überlegungen für eine mitgliederorientierte Unternehmensstrategie in Kreditgenossenschaften  
Juni 1988
- Nr. 12     *Reimut Jochimsen*  
Eine Europäische Wirtschafts- und Währungsunion - Chancen und Risiken  
August 1994
- Nr. 13     *Hubert Scharlau*  
Betriebswirtschaftliche und steuerliche Überlegungen und Perspektiven zur Unternehmensgliederung in Wohnungsbaugenossenschaften  
April 1996
- Nr. 14     *Holger Bonus / Andrea Maria Wessels*  
Genossenschaften und Franchising  
Februar 1998
- Nr. 15     *Michael Hammerschmidt / Carsten Hellinger*  
Mitgliedschaft als Instrument der Kundenbindung in Genossenschaftsbanken  
Oktober 1998
- Nr. 16     *Holger Bonus / Rolf Greve / Thorn Kring / Dirk Polster*  
Der genossenschaftliche Finanzverbund als Strategisches Netzwerk - Neue Wege der Kleinheit  
Oktober 1999
- Nr. 17     *Michael Hammerschmidt*  
Mitgliedschaft als ein Alleinstellungsmerkmal für Kreditgenossenschaften - Empirische Ergebnisse und Handlungsvorschläge  
April 2000
- Nr. 18     *Claire Binisti-Jahndorf*  
Genossenschaftliche Zusammenarbeit auf europäischer Ebene  
August 2000
- Nr. 19     *Olaf Lüke*  
Schutz der Umwelt - Ein neues Betätigungsfeld für Genossenschaften?  
September 2000
- Nr. 20     *Astrid Höckels*  
Möglichkeiten der Absicherung von Humankapitalinvestitionen zur Vermeidung unerwünschter Mitarbeiterfluktuation  
November 2000
- Nr. 21     *José Miguel Simian*  
Wohnungsgenossenschaften in Chile - Vorbild für eine Politik der Wohneigentumsbildung in Deutschland?  
Mai 2001

- Nr. 22      *Rolf Greve / Nadja Lämmer*  
 Quo vadis Genossenschaftsgesetz? -  
 Ein Überblick über aktuelle Diskussionsvorschläge  
*Christian Lucas*  
 Von den Niederlanden lernen? - Ein Beitrag zur Diskussion um  
 die Reform des deutschen Genossenschaftsrechts  
 Mai 2001
- Nr. 23      *Dirk Polster (unter Mitarbeit von Lars Testorf)*  
 Verbundexterne Zusammenarbeit von  
 Genossenschaftsbanken - Möglichkeiten, Grenzen, Alternativen  
 November 2001
- Nr. 24      *Thorn Kring*  
 Neue Strategien - neue Managementmethoden  
 Eine empirische Analyse zum Strategischen Management von  
 Genossenschaftsbanken in Deutschland  
 Februar 2002
- Nr. 25      *Anne Kretschmer*  
 Maßnahmen zur Kontrolle von Korruption -  
 eine modelltheoretische Untersuchung  
 Juni 2002
- Nr. 26      *Andrea Neugebauer*  
 Divergierende Fallentscheidungen von Wettbewerbsbehörden -  
 Institutionelle Hintergründe  
 September 2002
- Nr. 27      *Theresia Theurl / Thorn Kring*  
 Governance Strukturen im genossenschaftlichen Finanzver-  
 bund: Anforderungen und Konsequenzen ihrer Ausgestaltung  
 Oktober 2002
- Nr. 28      *Cristian Rotter*  
 Risikomanagement und Risikocontrolling in Wohnungsgenos-  
 senschaften  
 November 2002
- Nr. 29      *Rolf Greve*  
 The German cooperative banking group as a strategic network:  
 function and performance  
 November 2002
- Nr. 30      *Florian Deising / Angela Kock / Kerstin Liehr-  
 Gobbers / Barbara Schmolzmüller / Nina Tantzen*  
 Die Genossenschaftsidee HEUTE: Hostsharing e.G. -  
 eine Fallstudie  
 Dezember 2002
- Nr. 31      *Florian Deising*  
 Der Nitrofen-Skandal - Zur Notwendigkeit genossenschaftlicher  
 Kommunikationsstrategien  
 Januar 2003

- Nr. 32     *Gerhard Specker*  
Die Genossenschaft im Körperschaftsteuersystem Deutschlands und Italiens  
März 2003
- Nr. 33     *Frank E. Münnich*  
Der Ökonom als Berater - Einige grundsätzliche Erwägungen zur wissenschaftlichen Beratung der Politik durch Ökonomen  
April 2003
- Nr. 34     *Sonja Schölermann*  
Eine institutionenökonomische Analyse der „Kooperations-Beratung“  
August 2003
- Nr. 35     *Thorn Kring*  
Erfolgreiche Strategieumsetzung - Leitfaden zur Implementierung der Balanced Scorecard in Genossenschaftsbanken  
September 2003
- Nr. 36     *Andrea Neugebauer*  
Wettbewerbspolitik im institutionellen Wandel am Beispiel USA und Europa  
September 2003
- Nr. 37     *Kerstin Liehr-Gobbers*  
Determinanten des Erfolgs im Legislativen Lobbying in Brüssel - Erste empirische Ergebnisse  
September 2003
- Nr. 38     *Tholen Eekhoff*  
Genossenschaftsbankfusionen in Norddeutschland - eine empirische Studie  
Januar 2004
- Nr. 39     *Julia Trampel*  
Offshoring oder Nearshoring von IT-Dienstleistungen? - Eine transaktionskostentheoretische Analyse  
März 2004
- Nr. 40     *Alexander Eim*  
Das Drei-Säulen-System der deutschen Kreditwirtschaft unter besonderer Berücksichtigung des Genossenschaftlichen Finanzverbundes  
August 2004
- Nr. 41     *André van den Boom*  
Kooperationsinformationssysteme - Konzeption und Entwicklung eines Instruments zur Erkenntnisgewinnung über das Phänomen der Kooperation  
August 2004

- Nr. 42     *Jacques Santer*  
Die genossenschaftliche Initiative - ein Baustein der  
Europäischen Wirtschaft  
September 2004
- Nr. 43     *Theresia Theurl (Hrsg.)*  
Die Zukunft der Genossenschaftsbanken - die Genossen-  
schaftsbank der Zukunft, Podiumsdiskussion im Rahmen der  
IGT 2004 in Münster  
Dezember 2004
- Nr. 44     *Theresia Theurl (Hrsg.)*  
Visionen in einer Welt des Shareholder Value, Podiumsdiskus-  
sion im Rahmen der IGT 2004 in Münster  
Dezember 2004
- Nr. 45     *Walter Weinkauff (Hrsg.)*  
Kommunikation als Wettbewerbsfaktor, Expertendiskussion im  
Rahmen der IGT 2004 in Münster  
Dezember 2004
- Nr. 46     *Andrea Schweinsberg*  
Organisatorische Flexibilität als Antwort auf die Globalisierung  
Dezember 2004

---

Die Arbeitspapiere sind - sofern nicht vergriffen - erhältlich beim  
Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster,  
Am Stadtgraben 9, 48143 Münster,  
Tel. (02 51) 83-2 28 01, Fax (02 51) 83-2 28 04, E-Mail: [info@ifg-muenster.de](mailto:info@ifg-muenster.de)  
oder als Download im Internet unter [www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de) (Rubrik Forschung).

---