

Heinz-Reiner Treichel, Kurt-Georg Ciesinger

Virtuelle Unternehmen in der Medienwirtschaft

Ein praxisnahes Modell für KMU-Kooperationen*

Abstract

Die Medienindustrie nimmt aufgrund ihres hohen Vorbereitungsgrades in der Nutzung und Produktion neuer Medien eine Vorreiterrolle auch bei der Bildung virtueller Verbände ein. Ein hochinnovatives kooperatives Unternehmensnetzwerk wurde von den Autoren über mehrere Jahre begleitet. Es zeigte sich, dass die erfolgreiche Etablierung virtueller Unternehmen in mittelständischen Strukturen – anders als dies in der Literatur diskutiert wird – kein Ergebnis deduktiv-planerischer Prozesse ist, sondern auf evolutionären Wachstumsprozessen basiert. Unternehmensverbände sind für KMU-Branchen ein zukunftsweisender Weg in globale Medienmärkte, der jedoch dann scheitern muss, wenn die Steuerungs- und Planungsgewohnheiten der KMU-Akteure als „Marginalfehler“ normativer Entscheidungsmodelle betrachtet werden. Werden hingegen KMU-spezifische Verhaltenskriterien wie Autonomiestreben und marktwirtschaftliches Misstrauen als Fixpunkte der Planung virtueller Verbände gesetzt und darauf aufbauend Strukturen geschaffen, die Konzeptflexibilität, Freiwilligkeit und Dynamik integrieren, so können auch KMU-Verbände auf hohem Niveau stabilisiert werden.

1 Charakteristika der Medienwirtschaft

In Bezug auf die Etablierung der zukünftigen Informationsgesellschaft und die Diskussion um die damit möglicherweise verbundene Erschaffung einer neuen „Medienwirklichkeit“ befindet sich die Medienwirtschaft selbst in einer schizophrenen Situation. Einerseits ist sie Anwender neuer Medien- und Kommunikationstechnologien und muss sich dabei der „Neuen Wirklichkeit“ stellen und sich an sie anpassen. Auf der anderen Seite ist sie auch Hersteller neuer Medienprodukte und -dienstleistungen – und verändert damit selbst aktiv die „Neue Medienwirklichkeit“.

Aktuell erwachsen für die Unternehmen der Medienwirtschaft aus dieser Doppelrolle massive Probleme, die den Übergang in die neue Medienwelt selbst für diese

* Dieser Artikel basiert auf Ergebnissen des Vorhabens „Kompetenzentwicklung im Übergang zu virtuellen Unternehmensstrukturen“ (gefördert durch das Land NRW und die EU im Rahmen des Programms QUATRO) sowie des Projektes „Initiative Medienkooperation Duisburg“ (gefördert durch die Landesinitiative media NRW).

Pionierbranchen extrem komplex erscheinen lassen. Ein grundlegendes Problem ist dabei die Struktur der Unternehmen. Anders als dies oftmals in der Öffentlichkeit diskutiert wird, sind es nicht die Medienmogule und Global-player, die die Realität in der Medienwirtschaft determinieren. Diese Unternehmen stellen sicherlich auf medienpolitischer und gesellschaftlicher Ebene die Weichen für die Informationsgesellschaft der Zukunft. Die Realität der Produktion von und des Arbeitens in neuen Medienwelten wird jedoch durch kleine und mittlere Unternehmen bestimmt. In der Druck- und Verlagsindustrie als einer der Schlüsselbranchen der Medienwirtschaft haben 97% der Betriebe weniger als 100 Beschäftigte, 82% sogar weniger als 20. In der neu entstehenden Multimediabranche existieren quasi gar keine Mittelbetriebe, die Branche wird dominiert durch höchst instabile Kleinst-Neugründungen.¹ Auch im Film-, Funk- und Fernsehbereich ist der weitaus größte Teil der Arbeitsplätze in kleinen Unternehmen und bei Selbständigen angesiedelt, die als „Satelliten“ der großen Anstalten die eigentliche Produktion erstellen.²

Die „Wirklichkeit“ der neuen Medienwirtschaft findet damit in der Breite nicht bei Medienoligopolisten, sondern in Klein- und Kleinstunternehmen statt – zumindest in quantitativer Hinsicht. Und diese Unternehmen haben vorwiegend aufgrund der gegebenen Ressourcenbeschränkungen und der daraus erwachsenden Folgeprobleme (Investitionsengepässe, personelle Überlastung, Dominanz des Tagesgeschäfts bei planenden Instanzen usw.) massive Schwierigkeiten, die Chancen neuer Medien zu erschließen. Hierbei wird aktuell folgerichtig das Konzept der virtuellen Unternehmung als eine Lösungsstrategie nicht nur diskutiert, sondern auch in einigen Pilotmodellen für den KMU-Bereich der Medienwirtschaft erprobt. In diesen virtuellen Unternehmen sollen KMU ihre Ressourcendefizite durch synergetische Kopplung überwinden und damit die notwendige Finanzkraft und Marktmacht zum Eintritt in den globalen Wettbewerb aufbauen.

2 Charakteristika virtueller Unternehmen

Der Begriff der virtuellen Unternehmung wird dabei in vielerlei Kontexten verwendet. An dieser Stelle soll kein (weiterer) Definitionsversuch unternommen werden; dennoch erscheint es notwendig, zwei Extrempole der „Virtualität“ zu unterscheiden:

Auf der einen Seite steht der Begriff „virtuell“ für die raumzeitliche Entkopplung von Leistungserstellungsprozessen: Die Zeit und vor allem der Ort der Produktion sind durch den Einsatz moderner Telekommunikationstechnologien beliebig und für den Kunden oder Konsumenten nicht transparent. Unter dieser Sichtweise können

1 1997 hatten die Unternehmen der Multimedia-Branche im Schnitt knapp 10 festangestellte Mitarbeiter (o.V. 1998).

2 Vgl. z.B. die Website des Koordinierungsbüros aim – Ausbildung in Medienberufen und die dort dargestellte Branchenanalyse (<http://www.aim-mia.de/mia/medien/htm#top>).

virtuelle Unternehmen auch eine spezifische Form realer Unternehmen sein, wenn die Leistungserstellungsprozesse zwar raumzeitlich entkoppelt, aber innerhalb der Koordinationsmechanismen eines Konzerns stattfinden. Organisationsprobleme ergeben sich dann vor allem aus der Sicherstellung der kommunikationstechnischen Infrastruktur und der Koordination der in Raum und Zeit frei verteilten Leistungserstellungsprozesse.

Auf der anderen Seite steht das „virtuelle Unternehmen“ für die synergetische Kopplung von Leistungsspektren autonomer Unternehmen innerhalb einer Wertschöpfungskette. Verschiedene Unternehmen schließen sich hier für die Erstellung einer spezifischen Leistung zusammen. In Abgrenzung zur „normalen“ marktwirtschaftlichen Zusammenarbeit liegen engere Koordinationsmechanismen als latente Struktur vor, die im Auftragsfall aktiviert wird und die die Schnittstellenproblematik zwischen Unternehmen bis zu einem Grad minimiert, der nicht höher ist als innerhalb eines Einzelbetriebes. Diese virtuellen Unternehmen müssen dabei nicht zwingend auch raumzeitlich entkoppelt agieren, die Virtualität ergibt sich aus der rechtlich-wirtschaftlichen Autonomie der am Markt als Einheit agierenden Partner. Die damit verbundenen Organisationsprobleme liegen folglich in der Koordination der für sich genommen selbständigen und freien Wertschöpfungsanteile.

In der Definition reinsten Bedeutung werden beide Ausprägungen gekoppelt: Autonome Unternehmen arbeiten in raumzeitlich freier Verteilung zusammen und bilden auftragsabhängig auf Zeit ein „virtuelles Unternehmen“, das sich ebenso schnell auflösen kann, wie es entstand. Die Chancen sind hier ebenso groß wie die Risiken und Organisationsprobleme.

Medienunternehmen sollten eigentlich als erste in der Lage sein, virtuelle Unternehmen der reinsten Form zu begründen, da

- sie klein genug sind, um sich schnell in rechtlich-wirtschaftlich entkoppelten Unternehmensnetzwerken zusammenschließen und innerhalb dieser flexibel agieren zu können,
- sie als Produzenten von Mediendienstleistungen den höchsten Vorbereitungsgrad im Bereich der Nutzung neuer Medien- und Kommunikationstechnologien in der gesamten deutschen Wirtschaft haben,
- der Produktionsgegenstand bis zum letzten Arbeitsschritt ohnehin immateriell und der Wertschöpfungsprozess daher ohne Verluste raumzeitlich entkoppelbar ist.

3 Stand der Bildung virtueller Netzwerkstrukturen in der Medienwirtschaft

Die Virtualität im Sinne raumzeitlicher Entkopplung von Arbeitsprozessen ist vor diesem Hintergrund auch in vielen Bereichen der Medienwirtschaft „State-of-the-

Art". Die langjährig bestehende räumlich verteilte Produktion zwischen – zum Teil internationalen – Partnern innerhalb einer integrierten Wertschöpfungskette wurde durch den Einsatz von Telekommunikationstechniken lediglich vereinfacht. Was früher durch Boten organisiert wurde, erfolgt nun in Datennetzen. Abgesehen von Detailproblemen ist die technologische Grundlage raumzeitlich entkoppelter und zugleich hochverbundener Zusammenarbeit dabei nicht mehr sehr anspruchsvoll: die Standards sind weitgehend definiert, Software und Hardware sind vorhanden, Infrastruktur wie Breitbandnetze oder Protokollkonventionen im Internet in Bälde flächendeckend gegeben, Kommunikationsdienstleistungen werden vermehrt angeboten und die Kosten für die Datenübertragungen sinken seit der Liberalisierung des Telekommunikationsmarktes stetig.

Die Virtualität im Sinne rechtlich-wirtschaftlicher Entkopplung von Funktionsbereichen eines virtuellen Unternehmens, beziehungsweise die Koordination von selbstständigen Organisationen und deren Integration in ein neues, hochintegriertes Wertschöpfungsnetzwerk, ist hingegen wesentlich weniger weit entwickelt. Dieses Thema wird derzeit unter dem Begriff der Unternehmenskooperation intensiv in der Medienwirtschaft diskutiert. Gerade hier werden die potentiellen Synergieeffekte und die damit verbundenen Chancen der Etablierung in den mit Milliardenprognosen belegten neuen Medienmärkten vermutet. Wie aktuelle Studien (z.B. Staudt u.a. 1996) zeigen, sind reale Kooperationsansätze in den KMU der Medienwirtschaft entgegen den Diskussionstrends jedoch sehr rar, zwischenbetriebliche Zusammenarbeit kommt über eine euphorische Planungsphase in den meisten Fällen nicht hinaus.

Die normativ-deduktiven Analysen von Kooperationsvor- und -nachteilen liefern hierfür keinen Erklärungsansatz, denn hiernach ist Kooperation gerade im KMU-Bereich ein höchst probater Ansatz mit hohen Erfolgswahrscheinlichkeiten. Um Ursachenforschung für die betriebliche Zurückhaltung bei der Bildung virtueller Verbände zu betreiben, müssen daher „wirkliche“ Wirtschaftsprozesse auf einer Ebene analysiert werden, die überschaubar ist und auf der Handlungen und Entscheidungen nachvollziehbar beobachtet werden können. Nur durch diesen Wechsel von einer normativen auf eine deskriptive Ebene, die das komplexe Entscheidungsfeld des Einzelakteurs in der Vordergrund stellt, können Erklärungsansätze und damit Interventionsstrategien generiert werden.

Wir hatten Gelegenheit, den Genese- und Konsolidierungsprozess eines virtuellen Medienverbundes in den letzten drei Jahren zu begleiten. Im folgenden sollen das Konzept und vor allem der Prozess als solcher beschrieben und erste Bausteine eines handlungsorientierten Modells des „Virtuellen Unternehmens im Medienmittelstand“ berichtet werden.

4 Das Modell Medien Zentrum Duisburg

Unter dem Dach des Medien Zentrums in Duisburg haben sich seit 1996 mehr als ein Dutzend Unternehmen zusammengefunden – vom Digitalfotografen über die Printproduktionsagentur bis zum Internetdienstleister, von der Werbeagentur über die Vorstufe zum Digitaldruck, vom Weiterbildner über den Technologievertrieb bis zur Unternehmensberatung. Das Ziel ist, gemeinsam neue Medienmärkte zu erschließen und den Kunden ein umfassendes Leistungsangebot zu offerieren, das neben der vollautomatisierten Printmedienproduktion (von der Digitalfotografie bis zum Digitaldruck) auch das Angebot von integrativen Mediendienstleistungen (Online-services, Multimediaproduktion, Medienmarketing, Projektorganisation, Unternehmensberatung) umfasst. Der Kunde des Medien Zentrums bezieht „aus einer Hand“ eine Dienstleistung, die von den spezialisierten Medienexperten der zusammenarbeitenden Firmen in Projektteams erstellt wird, die auftragsbezogen auf Zeit eingerichtet werden.

Die Grundidee des Medien Zentrums Duisburg ist, durch stabile Kooperationsbeziehungen zwischen den beteiligten Partnern:

- Investitionen zu synchronisieren und zu optimieren, um damit Synergien zu nutzen und Ressourcen zu bündeln,
- durch gemeinsames Marketing neue Geschäftsfelder zu erschließen und große Nähe zum Kunden und dessen Bedürfnissen zu halten,
- durch gemeinsame Planungen der Organisation und der Personalentwicklung zukunftsweisende und konkurrenzfähige Produktions- und Dienstleistungsstrukturen zu schaffen, wie sie derzeit nur bei den „Global-Playern“ der Medienindustrie bekannt sind.

Die Grundlage ist damit zunächst ein rechtlich-wirtschaftlich entkoppeltes virtuelles Unternehmen. Die räumliche Entkopplung der Partner wurde als zweiter Schritt definiert: Zwar ist die räumlich verteilte Arbeit technologisch weitgehend unkritisch, die Vorbereitung der hierfür notwendigen Unternehmensbeziehungen wird jedoch durch kurze, informelle und damit schnelle Wege erheblich vereinfacht.

4.1 Entwicklungshistorie

Der Ausgangspunkt des Innovationspfades lag in der Gründung einer Printproduktionsagentur mit damals bereits weit ausgeprägtem Dienstleistungscharakter. Im Zuge der Erweiterung des eigenen Produktionsspektrums wurde ein Vorstufenunternehmen ausgegründet, das – zunächst nur für die Produktionsagentur, später immer stärker am externen Markt – die Herstellung von Satz- und Bildbearbeitungsprodukten anbot. Ende der achtziger Jahre wurde ein Anzeigenblattverlag übernommen und

in den Verbund integriert sowie eine Direktmarketingagentur gegründet. Der so auf vier Unternehmen angewachsene Verbund, der zu diesem Zeitpunkt gesellschaftsrechtlich verflochten war, übersiedelte aus logistischen Gründen vom alten Standort Düsseldorf nach Duisburg.

Im Zuge der frühen Orientierung in Richtung neuer Medien wurde die Existenzgründung eines Systemhandels- und Technologieberatungsunternehmens unterstützt. Dieser Partner, der nun erstmals keine rechtliche Verknüpfung mehr mit dem Restverbund hatte, wurde ebenfalls in den Räumlichkeiten des so entstandenen „Medienzentrums 1“ untergebracht. Aufgrund der positiven Erfahrungen mit dieser Strategie der „Nachwuchsförderung“ wurden in der Folgezeit weitere Existenzgründungen im Bereich neuer Medien (Multimediaproduzenten, Digitalfotografen) unterstützt, wobei sich aus Platzmangel die Situation einstellte, dass Partner sich räumlich entfernen mussten und die sich für die Zusammenarbeit als immer wichtiger herauskristallisierende „schnelle Abstimmung“ verloren ging.

Vor diesem Hintergrund wurde Mitte der neunziger Jahre von den zentralen Partnern des „Medienzentrums 1“ die strategische Entscheidung gefällt, neue Räumlichkeiten zu suchen und die Idee der Kooperation unter einem Dach durch Hinzunahme neuer Partner zu intensivieren. Dabei sollte durch eine konzeptionelle Beratung gewährleistet werden, dass im Zuge dieser Erweiterung alle Möglichkeiten für die Kooperation auch in großem Maßstab gelegt werden.

Ende 1995 wurde eine Immobilie mit mehr als 4.500 qm Büro- und Produktionsfläche erworben und entsprechend den Erfahrungen mit dem „Medienzentrum 1“ kooperationsunterstützend umgebaut. Konkret bedeutete dies die Herstellung einer Architektur, die zwar abgrenzbare Büroeinheiten bereitstellt, andererseits aber ein „Gefühl der Offenheit“ nach innen und außen vermittelt.

Die Mieter der Immobilie wurden nach strengen konzeptionellen Kriterien ausgewählt: Sie mussten

- aus vorhergehenden Geschäftskontakten persönlich bekannt sein oder eine Empfehlung eines Partners des Medien Zentrums mitbringen,
- die Wertschöpfung der bereits integrierten Partner horizontal oder vertikal ergänzen,
- dabei jedoch keine internen Konkurrenzbeziehungen durch stark überschneidende Leistungsspektren induzieren und
- ein mit dem Modell des Medien Zentrums kompatibles Geschäftsfeldkonzept präsentieren können.

Trotz dieser hohen Eintrittsbarrieren konnte die Immobilie innerhalb von vierzehn Tagen vollständig vermietet werden. Mitte 1996 wurden die ersten Räume bezogen und im November der Gebäudekomplex als „Medien Zentrum Duisburg“ offiziell eröffnet. Zu diesem Zeitpunkt waren bereits 17 Unternehmen unter dem Dach des Medien Zentrums vertreten.

Diese Firmen deckten den gesamten Bereich der printnahen Mediendienstleistungen ab. In der Folgezeit konsolidierte sich das Kooperationskonzept mehr und mehr: Unternehmen, deren Kooperationsbeitrag oder -vorteil sich nicht entsprechend den Erwartungen entwickelte, schieden aus und andere – in der Regel gleichartige – Unternehmen traten in die Nachfolge. Aktuell sind folgende Produzenten und Dienstleister vertreten:

- Kreativ-Dienstleister: Werbeagenturen, Marketingagenturen, Kommunikationsberater
- Vorstufenleistungen: Digitalfotografie, Satz, Reprotechnik, Datenbank,
- Technologie: Hardwarevertrieb, Systemintegration, Softwareprogrammierung,
- Printproduktion: Verlage, Distribution, Produktionsvermittlung und -organisation, Digitaldruck,
- Neue Medien: CBT-Verlag, Internetprovider, Screendesigner, Webseitenproduzenten,
- Beratung: Technologieberatung, Unternehmensberatung, Managementberatung,
- Weiterbildner für die Bereiche neue Medien, Internet, Führungskräfte/Management.

Diese Partner unter dem Dach des Medien Zentrums arbeiten nun auch eng zusammen mit Partnern, die intensiv in das Konzept des Medien Zentrums eingebunden sind, räumlich jedoch getrennt bleiben müssen - so z.B. große Druckhäuser. Zu diesen Partnern bestehen enge Produktionsbeziehungen, die via Telekommunikation und Datenaustausch aufrechterhalten werden.

4.2 Evolution oder Schöpfung – wie entstehen virtuelle KMU-Verbünde in der Praxis?

Das strategische Konzept des Medien Zentrums baut auf dem Ansatz der Kooperation als virtuelle Netzwerkstruktur auf. Kooperation im Medien Zentrum Duisburg sollte als eine latente Struktur gestaltet sein, die im Bedarfs-, das heißt Auftragsfall aktiviert wird. Damit war es nicht Ziel, konkrete Kooperationsbereiche der Partner a priori zu bestimmen oder gar schriftlich zu fixieren. Weniger noch als an dies wurde an eine gesellschaftsrechtliche Verflechtung der Partner im Medien Zentrum gedacht.

Das Medien Zentrum Duisburg sollte vielmehr durch

- die Architektur der Immobilie,
- die Vorauswahl der Mieter,
- das transparente strategische Gesamtkonzept,
- den Einbezug der externen Beratung als „Kooperations-Promotor“,
- die Öffentlichkeitsarbeit und das Image sowie
- die gemeinsame Infrastruktur

„den Nährboden für Kooperationen stellen, die Kooperationen sollten jedoch von selbst wachsen“.³

So existiert im Medien Zentrum auch kein zentrales Steuerungs- oder Entscheidungsgremium, sondern eine Vielzahl von Initiativen und festen oder losen Planungsgruppen für verschiedene Inhaltsbereiche, die durch die externe Beratung koordiniert werden. Entsprechend der Mitarbeit in diesen informellen Zirkeln verhält sich daher auch die Einflussnahme auf die Entwicklung des Zentrums, die damit grundsätzlich jedem Partner offen steht, jedoch entscheidend vom eingebrachten Einsatz abhängt. Dennoch gibt es in der Initiative zweifellos Akteure, die durch ihr Engagement und ihre konzeptionelle Stärke die Entwicklungslinien des Medien Zentrums entscheidend beeinflussen – allerdings nur via Überzeugung und Vorleistung - ohne formelle Entscheidungs- oder Direktionsbefugnis.

Die Entwicklung des Medien Zentrums Duisburg verhält sich damit konträr zu den theoretischen Positionen, die im Zusammenhang mit der Etablierung kooperativer Verbünde und virtueller Unternehmen formuliert werden (Staudt u.a. 1992; Thielemann 1996). Nicht die Analyse der eigenen Stärken und Schwächen, die Zieldefinition und die Ableitung von Kooperationsvereinbarungen, die Formulierung und Etablierung von Steuerungs- und Koordinationsmechanismen im Sinne einer planmäßigen „Schöpfung“ stand im Vordergrund, sondern die Schaffung der notwendigen technischen und kulturellen Infrastruktur, die abhängig vom Tagesgeschäft und dem Gusto der Partner unterschiedlich intensiv genutzt werden konnte – mit anderen Worten die Schaffung der optimalen Bedingungen für einen evolutionären Prozess.

Dies war nicht von Anfang an die theoretische Position aller Initiatoren. Zunächst wurde durchaus auf unterschiedlichen Ebenen versucht, intensivere Steuerungs- und Koordinationsmechanismen wie Kooperationsverträge, Entscheidungsgremien, Vereinbarungen, Leitsätze usw. zu etablieren. Diese Ansätze konnten jedoch weder der Dynamik der internen und externen Entwicklungen Rechnung tragen, noch waren sie dem Entscheidungsverhalten und dem extremen Unabhängigkeitsbedürfnis der Akteure in KMU angemessen. Das oben beschriebene „evolutionäre Design“ der Verbundetablierung stellte unter den gegebenen Bedingungen den einzigen Weg dar, virtuelle Strukturen aufzubauen und zu konsolidieren.

5 Thesen zur Bildung virtueller Unternehmen im Mittelstand der Medienwirtschaft

Geht man davon aus, dass die Erfahrungen im Medien Zentrum Duisburg nicht weit entfernt sind vom Durchschnitt des KMU-Alltags, so lassen sich einige Thesen

³ Zitat des Initiators des Medien Zentrums Duisburg, Herrn Grahl, anlässlich seines Vortrages auf dem DIHT-Kongress im Februar 1997 in Düsseldorf.

formulieren, die ein neues Licht auf Anspruch und Wirklichkeit von Verbundbildung im Mittelstand werfen.

These 1: Das Problem der Koordination autonomer Partner in virtuellen Unternehmen ist gewichtiger als das der raumzeitlichen Entkopplung von Produktionsstrukturen!

Im Medien Zentrum Duisburg zeigte sich deutlich, dass die eigentlichen Probleme bei der Etablierung virtueller Verbundstrukturen nicht in der Koordination des raumzeitlich entkoppelten Produktionsprozesses, sondern in der Koordination der nach Autonomieerhalt strebenden Partner bestand. Es soll nicht geleugnet werden, dass die Bereiche der Führung, Abstimmung und Zusammenarbeit, des Konfliktmanagements, der Unternehmenskultur und auch der technologischen Synchronisierung bei verteilter Arbeit ein derzeit noch weitgehend ungelöstes Problem sind. Diese Problemstellungen wirken sich jedoch nur auf die Qualität des verbundübergreifenden Produktionsprozesses aus. Die Schwierigkeiten in der Koordination der Partnerunternehmen selbst betrifft dagegen den Kern der Netzwerkbildung: Wird dieses Problem nicht für alle Partner befriedigend gelöst, kommt es überhaupt nicht zur Zusammenarbeit in Verbundstrukturen. Das Problem der Koordination heterarchischer Verbünde ist damit das chronologisch zuerst zu lösende Problem – in Wissenschaft und Praxis.

These 2: KMU-Verbundstrukturen bleiben lose, wenn sie nicht gesellschaftsrechtlich verflochten werden. Werden sie verflochten, verliert der Verbund an Flexibilität und Stabilität!

Ein probates Mittel zur Stabilisierung von Kooperationen ist die gegenseitige Beteiligung der Partner. Die Chancen liegen zum einen darin, dass Vorteile einzelner Partner via Beteiligung auch zum Vorteil der anderen werden. Kurzfristige Schieflagen des Erfolgs werden damit nivelliert. Zum anderen erleichtert die gegenseitige Beteiligung auch die Übernahme einer Verbundperspektive, führt zu einer Reduzierung des Misstrauens und einer größeren subjektiven Gerechtigkeit. Eine Reihe von Unternehmenskooperationen konnte über dieses Instrument erheblich stabilisiert werden – tatsächlich sind alle den Autoren bekannten langfristig etablierten virtuellen Unternehmen der Medienwirtschaft mit Ausnahme des beschriebenen Medien Zentrums Duisburg so organisiert.

Die Aufgabe der Entscheidungsautonomie und vor allem die rechtliche Verflechtung der Partner führt jedoch dazu, dass sich das virtuelle Unternehmen zu einem Konzern entwickelt. Die Folgen sind zum einen die Gefahr der Bürokratisierung und der Verlust der Flexibilität der echten virtuellen Struktur und zum anderen die – in der Medienwirtschaft hochaktuelle – Problematik des „Dominoeffekts“ bei wirtschaftlichen Schwierigkeiten einzelner Partner. Während in losen Verbundkonzepten erfolglose Partner schnell gegen erfolgreichere ausgetauscht werden können und durch die Autonomie der Partner eine ständige Dynamik in der Verbundentwicklung erzeugt

wird, bleiben gesellschaftsrechtlich verflochtene Verbände hier vergleichsweise statisch und sind in ihrer Existenz bedroht, wenn ein Partner in Schwierigkeiten gerät. In dynamischen Marktfeldern, in denen großen Chancen auch große Risiken gegenüberstehen, ist die rechtliche Verflechtung in Verbänden eine kritische Strategie.

These 3: Formale Entscheidungsstrukturen virtueller Unternehmen und Vertragsbindungen sind nur einzelfallabhängig zu etablieren, die Autonomiebestrebung der Partner dominiert die Verbundinteressen!

Im Medien Zentrum Duisburg zeigte sich, dass Entscheidungsstrukturen, die auf Verbundebene organisiert sind und Auswirkungen auf die innerbetrieblichen Entscheidungen der Partner haben, nicht akzeptiert werden. Solche Verbundentscheidungen werden nur im Einzelfall und bei Einstimmigkeit durchsetzbar sein. Ebenso verhält es sich mit vertraglichen Bindungen, die für konkrete Anlässe, nicht jedoch als Rahmen- oder Kooperationsvertrag geschlossen werden. Jede Einschränkung der Entscheidungsautonomie eines Partners führt in den KMU-Strukturen zu einem Auflösen der Zusammenarbeit. Der Grund liegt sicherlich in der Stärke von KMU gegenüber größeren Unternehmenseinheiten, schnell und über kurze Wege Entscheidungen treffen zu können. Diese Stärke soll im Rahmen einer Kooperation nicht aufgegeben werden.

Das Problem der Entscheidungsfindung in Verbänden wird jedoch durch ein anderes Spezifikum verschärft: Nicht nur Entscheidungen auf einer Verbundebene sind verbundrelevant, sondern potentiell auch jede Entscheidung auf einzelbetrieblicher Ebene, da jede Veränderung eines Unternehmens Auswirkungen auf den Verbund haben kann. Dies betrifft nicht allein Investitions- und personelle, sondern auch markt- und unternehmensstrategische Entscheidungen. Jeder Unternehmer sollte daher theoretisch im Rahmen jeder einzelbetrieblichen Entscheidung die Auswirkungen auf den Verbund mitbedenken. Dies bedeutet jedoch nicht nur eine erneute Einschränkung seiner Autonomie, sondern ist vor allem selbst bei größtem Engagement kaum zu leisten, denn Unternehmer sind ohnehin aufgrund von Entscheidungs-komplexität und zeitlicher Überlastung kaum in der Lage, fundierte Entscheidungen zu treffen (Siebecke 1998). Wird der Entscheidungsgrundlage eine weitere Dimension hinzugefügt, so ist ein Zusammenbruch der Entscheidungsqualität zu befürchten.

These 4: Virtuelle Unternehmen auf der Basis von KMU-Verbänden sind temporär begrenzte Gebilde, deren Stabilität sich aus gleichverteiltem, kurzfristigem und kontinuierlichem Erfolg ergibt!

Als Folge der Autonomiebestrebungen der Partner und der komplexen Entscheidungssituation werden Verbundentscheidungen - wie oben dargestellt - nur in konkreten Einzelfällen getroffen. Entsprechend sind auch die virtuellen Unternehmen zunächst nur temporär begrenzte Gebilde, die sich auf konkrete Situationen und Anlässe beziehen. Die Etablierung und die Ausweitung der Verbundstruktur ist damit ein evolutionärer Prozess, der sich aus Wiederholung von Einzelfällen und deren Erfolg speist.

Der Erfolg als notwendige Voraussetzung der Wiederholung einzelner Verbundaktivitäten und -projekte muss dabei aus subjektiver Sicht der Partner annähernd gleichverteilt sein. Die Beurteilung des eigenen Erfolgs und der Partnervorteile unterliegen dabei individuellen und subjektiven Beurteilungskriterien, kurz-, mittel- und langfristige Kalküle überlagern sich und können in der Einschätzung der einzelnen Partner zu unterschiedlichen Ergebnissen führen. Insbesondere die Abschätzung der gegenseitigen Vorteile führt erfahrungsgemäß zu höchst konträren Sichtweisen innerhalb des Verbundes.

Die Messlatte für den Verbunderfolg ist damit sehr hoch gelegt und stabile virtuelle Strukturen werden sich entsprechend nur in unzweifelhaft und extrem erfolgreichen Feldern etablieren. Subjektiv wahrgenommene „Schieflagen“ der Verbundbeiträge und -erfolge zwischen den Partnern erzeugen nahezu zwangsläufig ein kompetitives Verbundklima und behindern die Etablierung der notwendigen kooperativen Strukturen.

These 5: Die Planung und Gestaltung von KMU-Verbänden ist kein betriebswirtschaftliches, sondern ein psychologisches Thema!

Die Ansätze der modernen Managementlehre wie auch der betriebswirtschaftlichen Modelle scheitern in virtuellen KMU-Verbänden, da vor allem anderen die tradierten und erprobten Bewertungs- und Entscheidungsmodelle der Unternehmer auf eine neue Basis zu stellen sind.

Ein Beispiel hierfür ist etwa die Vereinbarung interner Verrechnungsschlüssel für den Leistungsaustausch innerhalb des Verbundes. Die oben geschilderten Probleme der Etablierung eines gemeinsamen „Gerechtigkeitsmodells“ zur Beurteilung der Partnervorteile kulminieren genau an diesem Punkt der Diskussion.⁴ Ein Großteil der Konflikte im Medien Zentrum Duisburg bezogen sich daher unmittelbar auf die Bewertung und Verrechnung intern erbrachter Leistungen: Selbst nach zwei Jahren Verbundarbeit sind noch keine generellen Abrechnungsmodi zwischen den Partnern entwickelt worden, sie werden nach wie vor im Einzelfall festgelegt.

Dabei wäre das Thema interner Leistungsverrechnung betriebswirtschaftlich sicherlich befriedigend zu lösen, die Probleme sind eher auf der psychologischen Ebene: Paradoxaerweise ist das Gerechtigkeitsempfinden der Partner in kooperativen Verbänden wesentlich sensibler als bei „normaler“ marktwirtschaftlicher Zusammenarbeit, da

- wie oben dargestellt die Gleichverteilung der Erfolge notwendige Voraussetzung für Verbundstabilität und damit ein „hehres Gut“ ist,

⁴ Werden beispielsweise Verrechnungspreise unter Marktpreis vereinbart, werden externe Aufträge (die ja höhere Preise erzielen) immer höhere Priorität erhalten als die Kooperationsprojekte. Werden auf der anderen Seite Marktpreise abgerechnet, so sind die Partner solange bestrebt, den Preis zu erhöhen, bis ihre Leistung intern nicht mehr abgenommen wird. In beiden Fällen ist das Gesamtergebnis der Verbundleistung erheblich beeinträchtigt.

- die ungleiche Vorteilsnahme einzelner Partner leicht als „Ausnutzung der kooperativen Vertrauensbasis“ gewertet wird.

In der Folge etablieren sich Überwachungs- und Kontrollmechanismen für die Verbundvorgänge, die rigider sind als bei Zusammenarbeit im Wettbewerb. Anders als dies vielfach angenommen wird, sind Kooperationen daher nicht vertrauensbasiert, sondern induzieren Misstrauen. Die theoretischen Vorteile einer „Vertrauensorganisation“⁵ bilden sich in virtuellen Verbänden zumindest in der Phase der Etablierung und Konsolidierung de facto nicht aus.

6 Generierung virtueller Verbände – ein vorläufiges Modell

Geht man davon aus, dass die obigen Thesen aus dem Kontext des Medien Zentrums Duisburg heraus übertragbar sind auf die Bildung virtueller Verbände im Mittelstand, so lassen sich deutliche „Sollbruchstellen“ in dem theoretisch-normativen Prozess der Kooperationsanbahnung erkennen. Dieses Modell, das vielen Handlungsleitfäden für zwischenbetriebliche Kooperation zugrunde liegt, geht von einer Abfolge „Strategische Entscheidung, Partnerwahl, Gründung/Formalisierung, Management“ aus. Innerhalb dieser Phasen sind die betrieblichen Praktiker vor Probleme gestellt, die in vielen Fällen einen Abbruch zur Folge haben (Abb. 1).

In der Phase der Strategischen Entscheidung sind Abbrüche aufgrund folgender Probleme zu erwarten:

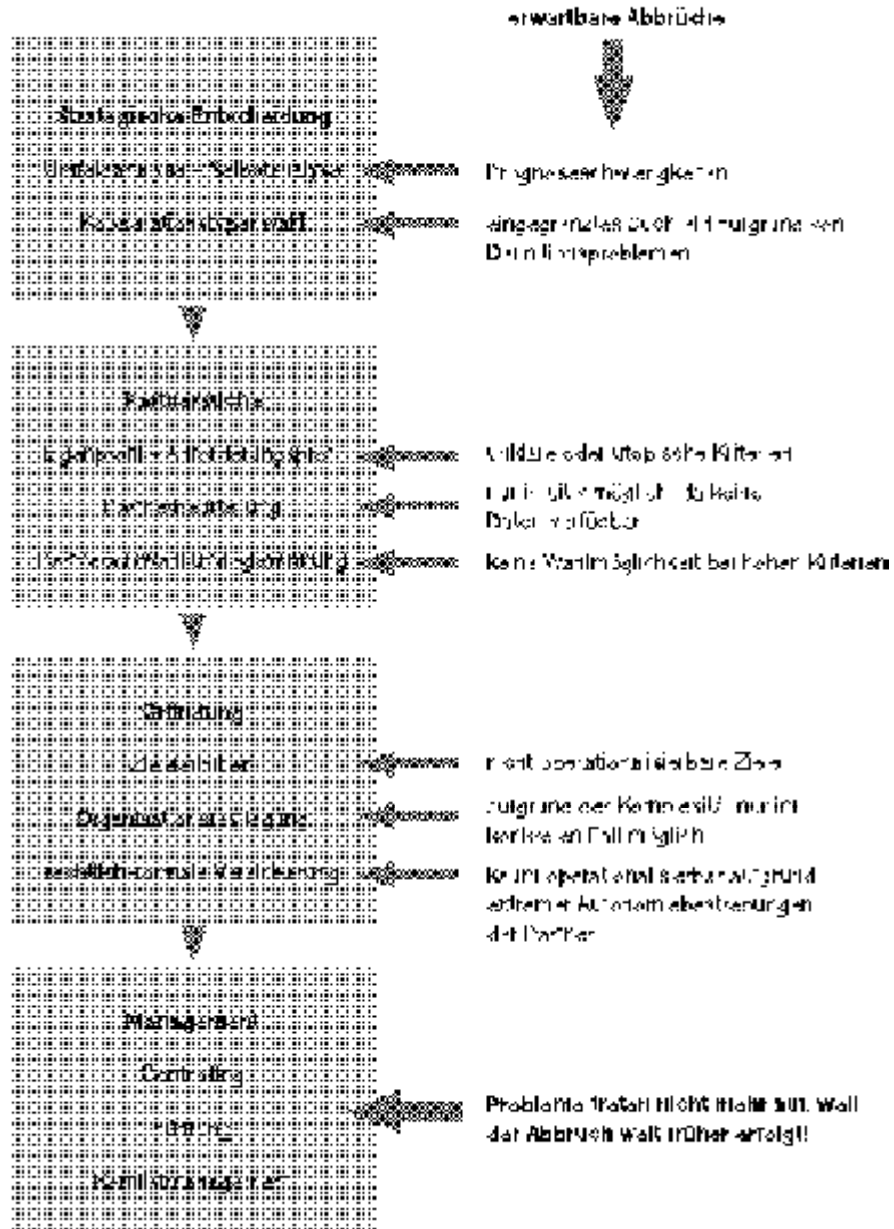
- Die Umfeldanalyse und Selbstanalyse als Basis der Definition eigener Schwächen und Stärken und möglicher oder notwendiger betrieblicher Entwicklungslinien scheitern aufgrund der Prognoseprobleme. Weder die Entwicklungen des Unternehmensumfeldes (Märkte, Technologien, Consumerverhalten), noch die innerbetrieblichen Entwicklungspfade sind mittelfristig prognostizierbar, in den meisten Fällen nicht einmal auf kurze Sicht beschreibbar.
- Die Wahl der Kooperationsarchitektur setzt eine umfassende Kenntnis verschiedener Formen der Verbundbildung mit ihren Stärken/Schwächenprofilen voraus – und dies in Wechselwirkung mit der individuellen betrieblichen Ressourcen- und Potentialsituation. Weder in der Praxis noch in der Forschung existieren hier jedoch fundierte oder gar empirisch belegte Clusterungen.

Die Partnersuche selbst wird durch folgende Schwierigkeiten behindert:

- Die Formulierung eines Eigen- und Anforderungsprofils verlangt die Definition von Kriterien. In der Praxis werden erfahrungsgemäß in Ermangelung von handhabbaren Konzepten unklare oder utopische Anforderungen formuliert. Beispiele für solche unzulänglichen Anforderungsprofile finden sich bekanntermaßen im Bereich der Personalentwicklung.

⁵ „Vertrauen ist billiger als Kontrolle!“ (Staudt 1998)

Abb. 1: Normativ-theoretisches Modell der Generierung virtueller Verbünde



- Eine Partnerbeurteilung wird in den meisten Fällen unmöglich sein, da keine objektiven und validen Daten über den potentiellen Kandidaten vorliegen und aus Gründen der betrieblichen Geheimhaltung auch nicht zu erhalten sind.
- Werden hohe Kriterien bei der Partnersuche angelegt oder mehrere Kriterien kombiniert, wird eine Auswahl aus verschiedenen Alternativen kaum noch möglich sein. Wahrscheinlicher ist, dass kein Partner das Wunschprofil erreicht.

In der Phase der Gründung sind folgende Klippen zu überwinden:

- Die Zieldefinition ist vor dem Hintergrund der Komplexität und dem anzustrebenden Interessenausgleich zwischen den Partnern kaum auf einer operationalisierbaren Ebene möglich. Übrig bleiben nur Globalziele, deren Umsetzung in Handlungspläne viel Interpretation erfordert und die damit nicht als Steuerungsinstrument anwendbar sind.
- Die Festlegung einer Verbundorganisation ist aufgrund der Komplexität und der Unvorhersehbarkeit von Zukunftsentwicklungen ebenfalls nur global (und damit wirkungslos) oder sehr spezifisch für einzelne, eingegrenzte Bereiche leistbar.
- Eine rechtlich-formale Vereinbarung kann damit weder auf konkreten Zielen, noch auf verbindlichen Organisationsmustern gründen und ist damit kaum umsetzbar. Zudem werden die Autonomiebestrebungen der Einzelpartner eine konkret-verbindliche Formulierung verhindern.

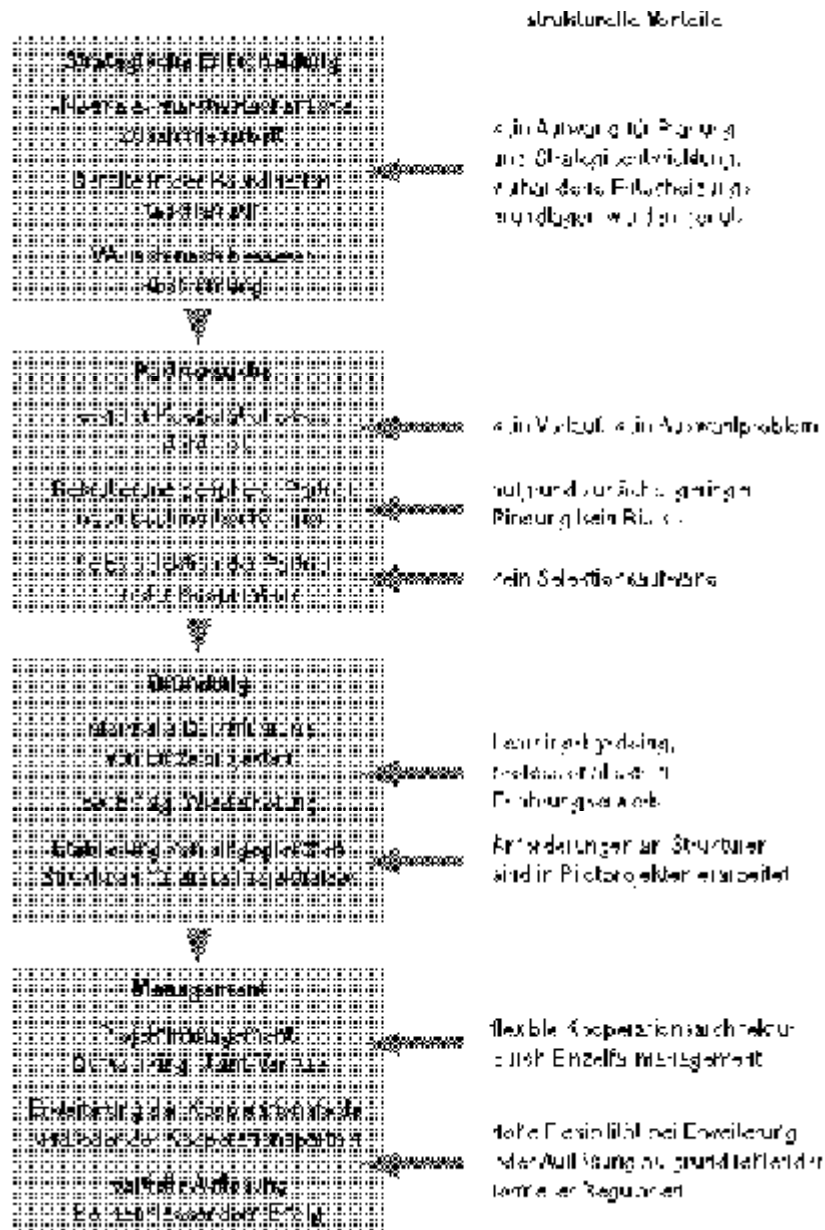
In der Konsequenz treten Probleme des Managements von virtuellen Verbundstrukturen nicht mehr auf, weil die Abbrüche weit früher erfolgen. Kommt eine Kooperation jedoch bis in die Phase des Managements, so ist meist nur noch wenig von der ursprünglichen Zielsetzung übrig und ein Unterschied zu „normaler“ marktwirtschaftlicher Zusammenarbeit (z.B. im Sinne eines Zulieferverhältnisses) nur marginal.

Im Gegensatz hierzu haben evolutionäre Modelle wie das des Medien Zentrums Duisburg eine Reihe von Vorteilen, die in der folgenden Abbildung zusammengefasst sind. Zur leichteren Vergleichbarkeit sind die Phasen des normativen Modells als Ordnungsraster unterlegt (Abb. 2).

Die Phase der strategischen Entscheidung ist in diesem Modell getragen von der Identifikation von Problemen in der Koordination der „normalen“ marktwirtschaftlichen Zusammenarbeit. Diese Defizite führen zu dem Wunsch nach einer besseren Abstimmung. Die strategische Entscheidung wird demnach nicht deduktiv aus der Prognose von Entwicklungschancen, sondern induktiv aus der Analyse bestehender Probleme der bisherigen Arbeitsteilung gespeist. Vor diesem Hintergrund entstehen keine Planungsaufwände, da vorhandene Erfahrungs- und Beobachtungswerte als Entscheidungsgrundlage genutzt werden.

Die Partnersuche selbst findet entsprechend im engeren Kontext nicht statt: Aus der „Entscheidungsphase“ steht bereits fest, welche Partner in einem ersten Kooperationskreis involviert werden müssen. Nur die Entscheidung zum Einbezug weiterer, peripherer Partner erfordert Planung und Auswahl. Das Risiko ist dabei jedoch gering:

Abb. 2: Evolutionäres Modell der Generierung virtueller Verbände



Da diese Partner zunächst nur in der „Randlage“ des Verbundes agieren, können sie im Falle des Scheiterns schnell ausgetauscht werden. In der Regel findet dabei eine Selbstselektion statt, so dass auch hier kein Aufwand entsteht: Partner, deren Leistungsprofil nicht in den Verbund passt, werden diesen aufgrund eines mangelnden Vorteils auch wieder verlassen.

Die Gründung ist damit quasi erfolgt. Der Verbund etabliert sich auf der Basis real durchgeführter Gemeinschaftsprojekte und nicht durch formalen Partnerbeschluss. Diese Projekte werden bei Erfolg (zum Problem der Erfolgsbeurteilung siehe die Ausführungen weiter oben) wiederholt und bilden damit die Verbundstruktur. Diese Struktur wird gegebenenfalls an spezifischen Stellen durch geplante Eingriffe optimiert oder verbessert sich im Prozess der Projektarbeit selbständig. Auch hier entstehen kaum Planungsaufwände, da der Entwicklungsprozess auf einem Learning-by-doing basiert. Dieser Prozess kann, muss jedoch nicht zwangsläufig durch eine Professionalisierung des Erfahrungserwerbs und gezielte Strukturbildung beschleunigt werden.

Bei evolutionärem Vorgehen der Verbundbildung wird die Managementphase in der Regel erreicht. In dieser Phase wird für die stabilisierten Projektfelder eine geeignete formale Organisationsform gesucht (anders als im normativen Modell also erst sehr spät). Dabei können unterschiedliche Projektfelder auch unterschiedlich organisiert sein: Projektmanagement, Outsourcing, Joint-Venture und viele andere Formen sind hier möglich. Die Verbundarchitektur ist damit eine Metastruktur, die über ganz verschiedenen Organisationsformen einzelner Felder liegt. Hierdurch wird eine extreme Flexibilität der Gesamtstruktur erreicht.

Eine Erweiterung um neue Felder und/oder Partner verläuft in diesem Modell sehr flexibel und zunächst wiederum erprobend. Ebenso wie eine solche Erweiterung ist unter dem „Verbunddach“ eine partielle Auflösung der Strukturen flexibel und schnell möglich, ohne das Gesamtkonstrukt zu tangieren: gemeinsame Projektfelder können ebenso einfach aufgegeben wie neu generiert werden. Das virtuelle Unternehmen erreicht hier die höchste Stufe der Flexibilität und Stabilität.

Allerdings muss eingeräumt werden, dass so entstehende „stromlinienförmig abgeschliffene“ Verbundmodelle zum großen Teil zufallsbedingt entstehen und dabei durchaus synergetische Potentiale verschenken. Strategisch große Würfe sind nur unter optimalen Umfeldbedingungen und erst nach längerer Zeit zu erwarten. Virtuelle Verbundstrukturen „im Kleinen“ entwickeln sich jedoch schnell und stabil.

7 Fazit

Diese Thesen und Modelle einer evolutionären Verbundarchitektur widersprechen in fast allen Bereichen den gängigen theoretischen Positionen der Kooperationsforschung. Sie gehen im Gegensatz zu den bestehenden Handlungsleitfäden nicht von der

vollständigen Planbarkeit kooperativer Prozesse aus und stellen vielmehr die Kooperation als die permanente Suche nach einem „gemeinsamen Nenner“ und die flexible und durchaus auch veränderliche Nutzung des jeweils aktuellen Synergiepotentials in den Vordergrund. Ein virtuelles Unternehmen ist hiernach nicht das Endresultat eines Planungs- und Umsetzungsprozesses, sondern ein nahezu unvorhersehbares Zwischenergebnis dynamischer Abstimmungs- und Austauschprozesse.

Die Thesen widersprechen aber auch dem „wirtschaftsromantischen“ Verständnis vieler Unternehmer, die in einer Kooperation einen wettbewerbsfreien Raum erwarten, der faktisch aber nicht existiert. Kooperationen und virtuelle Verbände sind durchaus erfolgsträchtige Formen marktwirtschaftlicher Zusammenarbeit, in denen die Marktgesetzte und Rollenmuster jedoch keinesfalls ausser Kraft gesetzt werden. Wird dies nicht akzeptiert, so entstehen euphorische Erwartungen, die zwangsweise eine eklatante Enttäuschung nach sich ziehen und oftmals zu einem Abbruch des Kooperationsversuchs führen.

Vielleicht gerade aufgrund dieser Diskrepanz zu der gängigen Diskussion tragen die Thesen jedoch dazu bei, eine Erklärung für die bestehende Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit der Kooperation in KMU zu liefern. Aus unserer Sicht – und dies bestätigen auch die Erfahrungen im Medien Zentrum Duisburg – können virtuelle KMU-Netzwerke nur dann etabliert und stabilisiert werden, wenn die Verhaltensdispositionen und Entscheidungsgewohnheiten der Unternehmer als Faktum und nicht als Fehler betrachtet werden. Werden Kriterien wie Autonomiestreben und marktwirtschaftliches Misstrauen als Fixpunkte der Planung virtueller Verbände gesetzt und darauf aufbauend Strukturen geschaffen, die Konzeptflexibilität, Freiwilligkeit und Dynamik integrieren, so können auch KMU-Verbände stabilisiert werden. Das Medien Zentrum Duisburg liefert hierfür ein Beispiel.

Virtuelle Netzwerkstrukturen sind zweifellos auch in der mittelständischen Wirtschaft ein mächtiges und zukunftsweisendes Konzept. Solange aber von der Wissenschaft die realen Unternehmens-, Planungs- und Entscheidungsstrukturen in KMU als lediglich zu korrigierende Marginalfehler betrachtet werden und andererseits die Unternehmer selbst die Kooperation als Lösungskonzept für ihre internen Probleme stilisieren, wird die reale Bedeutung virtueller Strukturen auf Arbeit und Wirtschaft der heutigen Diskussion noch lange Zeit nachlaufen.

Literatur

- ohne Verfasser (1998): Hoffnung auf massenhaft Multimedia-Jobs trägt; in: Zeitschrift Multimedia, 2/98, 3
Siebecke, Dagmar (1998): Unternehmerische Entscheidungen im Medienumbruch – Eine Verhaltensstudie in kleinen und mittleren Unternehmen. Münster

- Staudt, Erich (1998): Innovationen erfordern den Mut des Managements oder neue Köpfe; in: Handelsblatt vom 2.9.1998
- Staudt, Erich, Frank Thielemann, Michael Schaffner (1996): Strategische Kooperationen – Ein Weg für die Druckindustrie ins Medienzeitalter? Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zu kooperativen Geschäftsbeziehungen der Druckindustrie; in: Berichte aus der angewandten Innovationsforschung, Nr. 152, Bochum
- Staudt, Erich u.a. (1992): Kooperationshandbuch – Ein Leitfaden für die Unternehmenspraxis. Stuttgart
- Thielemann, Frank (1996): Die Gestaltung von Kooperationen kleiner und mittlerer Unternehmen; in: Innovation: Forschung und Management, Nr. 7, Bochum

Anschriften der Verfasser:

Prof. Dr. Heinz-Reiner Treichel
Fachbereich 5
– Kommunikationstechnologie, Druck
Bergische Universität GH Wuppertal
Haspeler Str. 27
42285 Wuppertal

Dipl. Psych., Dipl. arb.wiss.
Kurt-Georg Ciesinger
IBI – Gesellschaft für Innovationsforschung
und Beratung mbH
Werdener Str. 4
40227 Düsseldorf

Schlagwörter: Evolutionäre Unternehmensentwicklungsprozesse, KMU-Netzwerke, Kooperation, Medienwirtschaft, Virtuelle Unternehmen

Hinweis: Die Zeitschrift ARBEIT hat einen Preis für den besten Aufsatz ausgeschrieben. Zu Beginn des Heftes sind die Bedingungen beschrieben.