
Entwicklung von Netzwerken – von der Vorgründung bis zum frühen Wachstum

Egbert Kahle und Ricarda B. Bouncken

1 Einleitung

Unternehmensgründungen und junge Unternehmen sind auf Beziehungen und Kooperationen angewiesen. Allerdings wandelt sich das Netzwerk, in dem junge Unternehmen operieren von der Gründungs- und Vorgründungsphase zur Phase des frühen Wachstums (Hite, Hesterly 2001). Unternehmensgründer profitieren in der Vorgründungsphase und in der Gründungsphase von einem engen persönlichen Beziehungsnetz, das um Beziehungen zu Kapitalgebern erweitert wird. Dieser Beitrag geht der Frage nach, warum und wie sich dieses Beziehungsnetz in der Phase des frühen Wachstums zu einem eher professionalisierten Netzwerk aufgrund ökonomischer Kalküle verändert.

Eine Kenntnis der Faktoren, die die Entwicklung von Netzwerken beeinflussen, bestimmt elementar den Erfolg von Netzwerken (Gulati 1998, S.297). Dies ist besonders wichtig vor dem Hintergrund der Dynamik in jungen Unternehmen. Damit trägt dieser Beitrag zu einem besseren Verständnis der Entwicklungen in Netzwerken von jungen Unternehmen bei und ermöglicht einen höheren Erfolg von jungen Unternehmen.

2 Theoretische Grundlagen zu kooperativen Arrangements

2.1 Charakterisierung von kooperativen Arrangements

Kooperationen lassen sich als eine von drei Koordinationsformen Markt, Hierarchie und Kooperation verstehen (Gerum 2001). Somit kann von einem trichotomen Modell ausgegangen werden. Innerhalb der Idealtypen ist das dominante Merkmal der hierarchischen Koordination die Weisung, das der marktlichen Koordination der Preis und das von Kooperationen das Vertrauen (Fischer 2001, S.134). Im Realfall und damit auch bei real vorliegenden Koordinationsformen bei jungen Unternehmen handelt es sich regelmässig um Mischformen. Hier soll von Kooperationen gesprochen werden, wenn das Merkmal Vertrauen gegenüber den anderen Merkmalen eine erhebliche eigenständige Koordinationswirkung ausübt. Das bedeutet, dass in Kooperationen zusätzlich natürlich auch vertragliche Regelungen und Macht und Weisungsbefugnisse existieren können.

Gemäss einer Idealvorstellung können Netzwerke in Abgrenzung zu dyadischen Kooperationen als mehrseitige Kooperationen begriffen werden (Gerum 2001, S.13, Bouncken 2002). Dieser Auffassung wird hier gefolgt. Bei Netzwerkpartnern handelt es sich um rechtlich selbständige und zumindest auch wirtschaftlich weitgehend selbständige Akteure (Gerum 2001, S.11).

Hier gilt es nicht die verschiedenen Netzwerktypen zu erörtern. Statt dessen werden nachfolgend verschiedene zentrale Merkmale von Netzwerken vorgestellt (Bouncken 2002), die dann für die Veränderung von Netzwerken bei jungen Unternehmen herangezogen werden. Allerdings existieren auch verschiedenste Merkmale von Netzwerken in der Literatur und lassen sich demzufolge herausfiltern (Bouncken 2002). Hier werden die häufig diskutierten Merkmale herangezogen und erläutert. Ein weitergehender Ansatz, der Aspekte organisationalen Lernens in die Gestaltung von Gründungsnetzwerken einbezieht, ist in Vorbereitung (Bouncken 2002).

2.2 Merkmale von Netzwerken

2.2.1 Netzwerkdichte

Die Dichte eines Netzwerkes ist charakterisiert durch den Grad der direkten Verbindungen zwischen den Kooperationspartnern (Bouncken 2002, S. 16). Bei unverbundenen Partnern können sogenannte *structural holes* entstehen, die als Mittler zwischen unverbundenen Partnern agieren (Burt 1992, S. 18). Insofern können bestimmte Unternehmen *structural holes* ausnutzen.

Mit zunehmender Dichte des Netzwerkes nimmt die potentielle Geschwindigkeit des Informationstransfers zwischen den Partnern zu, weil Informationen über eine geringere Anzahl von Zwischenstufen übermittelt werden. In einem Netzwerk mit geringerer Kommunikationsdichte werden Mitteilungen nur indirekt über Intermediäre transferiert, weil durch die geringe direkte Verbundenheit nur relativ wenig „Routen“ zum Informationstransfer möglich sind (Kenis, Knoke 2002, S. 279). Das bedeutet in der Regel einen hohen Zeitbedarf. Zugleich ist die durchschnittliche Zahl der an einem Transferprozess beteiligten Personen und Unternehmen höher bei einem Netzwerk mit geringer Dichte als bei Netzwerken mit hoher Dichte. Mit der hohen Anzahl von beteiligten Einheiten steigt das Risiko, dass Informationen oder andere Ressourcen verändert werden. Darüber hinaus können einige Partnerunternehmen Positionen erreichen, in denen sie stärker das Potential haben *structural holes* ausschöpfen. Wenn diese Partner dann die *structural holes* zu Lasten ihrer Partner ausnutzen, kann die Information darüber sogar weniger gut zwischen den Partnerunternehmen transferiert werden.

Netzwerke mit hoher Dichte dagegen erlauben einen leichteren direkten Informations- und Ressourcentransfer. Durch die hohe Dichte sind die Kommunikationswege und die Wege des Ressourcenaustausches kürzer und weniger Personen beteiligt. Hierdurch wird die Kommunikation weniger gestört und Ressourcen weniger leicht verändert. Damit vermindern sie auch das Risiko opportunistischen Verhaltens. Darüber hinaus gelangen – teils redundante – Informationen aus verschiedenen Quellen an die Netzwerkpartner, so dass die Verlässlichkeit der Informationen zunimmt. Dies ist besonders relevant, wenn es um Informationen geht, die über die Vertrauenswürdigkeit der Partner Auskunft geben. Somit wirken in einem Netzwerk mit hoher Dichte der Reputationsmechanismus und andere vertrauensbildende Massnahmen (Dixit, Nalebuff 1996, S. 142 ff.) schneller und einfacher, so dass opportunistisches Verhalten gehemmt wird.

Neben diese Effekte tritt noch ein weiterer. Ein wesentlicher Faktor, der das Wachstum in Hinblick auf weitere Partner und die Veränderung von Netzwerken beeinflusst, liegt in den Kommunikationsbeziehungen. Durch die Kommunikationsprozesse der Partner untereinander erfahren die Partnerunternehmen von anderen und neuen Partnern. Dabei können die Kommunikationsprozesse Informationen zum Inhalt haben wie beispielsweise:

- Produkte und Leistungen der Partnerunternehmen
- Kompetenzen
- Ressourcen
- Kapazitätsausgleich
- mögliche Ansprechpartner, die für ein Projekt in Frage kommen (siehe doppeltes und einfaches Transactive Memory in Virtuellen Unternehmungen (Bouncken 2002))
- die Vertrauenswürdigkeit der Partner und/oder
- mögliche weitere Partner und Beziehungen.

Diese Kommunikation über neue Partner und in Betracht kommende Leistungen neuer Partner kann in Netzwerken mit geringerer Dichte weniger schnell und mit geringerer Sicherheit im Netzwerk transferiert werden. Damit haben Netzwerke mit höherer Dichte ein höheres Potential, ihre Leistungen auszunutzen, aber auch neue Partner zu gewinnen. Dies bedeutet jedoch nicht, dass diese neuen Partner auch aktiv werden und mit ihnen Kooperationen eingegangen werden. Verschiedene Barrieren wie etwa nicht passende Leistungen oder eine bestimmte Netzwerkkultur können die Erweiterung bzw. die Aufnahme und Aktivierung neuer Netzwerkpartner behindern.

Hieraus lässt sich ableiten, dass mit der Veränderung der Dichte eines Netzwerkes auch eine andere Disposition zur Aufnahme von neuen Netzwerkpartnern einher geht. In verschiedenen Stadien eines Netzwerkes kann es demnach zu sehr unterschiedlicher Dynamik in der Partnerzusammensetzung von Netzwerken kommen.

2.2.2 Beziehungsqualität

Bei der Beziehungsqualität handelt es sich um ein Merkmal, das verschiedene Facetten umfasst (Bouncken 2002). Bei der Bindungsqualität handelt es sich um ein zentrales Merkmal, weil die sozialen Beziehungen zwischen den Netzwerkpartnerunternehmen als wesentliche Determinanten auf die ökonomischen Aktivitäten und auf die Verbindung unterschiedlichen Wissens in einem Netzwerk gelten (Nahapiet, Goshal 1998, Uzzi 1996).

Die Beziehungsqualität umfasst den Grad der *Reziprozität* der Beziehungen. Bei reziproken Beziehungen erfolgen Informations- und Ressourcenflüsse von beiden Seiten der Kommunikationspartner. In Netzwerken mit reziproken Beziehungen können Informationen schneller und fehlerfreier transferiert werden, weil ein direktes Nachfragen und Überprüfen der Information besser möglich ist. Dies ist besonders wichtig, wenn die Informationen relativ mehrdeutig oder auf gegenseitiger Anpassung beruhen. Die Interpretationsbedürftigkeit ist besonders hoch in Beziehungen, die wenig genutzt werden oder in neuen Beziehungen und bei Kommunikation über nicht vorhersehbare Inhalte. Daher sind reziproke Beziehungen besonders für die Anbahnung und Pflege neuer Kooperationsbeziehungen wichtig.

Weiterhin ist die *Kommunikationsintensität* eine weitere Komponente der Beziehungsqualität. Die Kommunikationsintensität umfasst die Häufigkeit mit der die Partner im Netzwerk, in den jeweiligen, auch dyadischen Beziehungen miteinander kommunizieren. Durch häufige Kommunikationsprozesse werden Informationen schneller und in grösserem Umfang transferiert. Hier liegt sozusagen ein Lerneffekt vor, der bei häufiger Kommunikation zu einem besseren Verständnis auch komplexerer Inhalte führt, weil der Empfänger weiss, worum es geht.

Netzwerke mit hoher *Bindungsintensität* zwischen den Partnern und damit häufigen, intensiven und direkten Kontakten sind in der Lage, sehr schnell und umfangreiche Information auszutauschen. Sie haben auch das Potential via der engen Bindungen relationales Lernen zu verbessern (Bouncken 2002, S.17). In diesen Netzwerken kann der Reputationsmechanismus schnell wirken, so dass von einem hohen Niveau an inter-organisationalem Vertrauen auszugehen ist. Innerhalb der Subgruppen liegen durch eine besonders hohe Kommunikationsintensität vielfach Ressourcen, Informationen und Werte redundant vor. Durch die höhere Bindung können zwar Informationen über neue Partner schnell aufgenommen und transferiert werden, aber der hohe Grad an Selbstreferentialität führt dazu, dass nicht sehr intensiv nach neuen Mitgliedern gesucht wird (weil man mit den vorhandenen Partnern intensiv kommuniziert) und dass deren potenzielle und aktuelle Informationen oft nicht richtig aufgenommen werden. Neue Beziehungen zu den bestehenden Partnern können schwerlich ausgebaut werden, wenn zusätzlich eine hohe Netzwerkdichte vorliegt.

Die Bindungsintensität hat insbesondere Wirkungen auf den Ausbau und die Weiterentwicklung der Netzwerke. Bei konstanter hoher Bindungsintensität ist zu unterstellen, dass die Eigenbezogenheit des Netzwerkes zu nur geringer Suche nach und Aufnahme von Partnern führt. Neue Kooperationspartner werden nur von einem oder mehreren Unternehmen akquiriert und aufgenommen, das in einer spezifischen Beziehung mit einem neuen Partner einen hohen Nutzen erwartet.

2.2.3 Zentralisierungsgrad

Zentralisierung beschreibt den Umfang, in dem bestimmte Unternehmen im Netzwerk relativ zu anderen mehr direkte und auch indirekte Beziehungen besitzen. Ein geringer Zentralisierungsgrad liegt bei polyzentrischen Netzwerken vor, bei denen kein führendes Netzwerkunternehmen existiert (Wildemann 1997, S.423 ff., Bouncken 2002). Es ist jedoch bei geringer Zentralisierung denkbar, dass die Koordination auftragsweise wie im Idealtypus der virtuellen Unternehmung erfolgt (Bouncken 2002).

Im extremen Fall eines ego-zentrischen oder Star-Netzwerkes konzentrieren sich alle Beziehungen auf ein Unternehmen (Sydow 1995). Die verschiedenen anderen Partner des Netzwerkes haben lediglich indirekte Austausch- und Kommunikationsbeziehungen untereinander. Ihre Austauschprozesse erfolgen über das zentrale Unternehmen. Ein steigender Zentralisationswert bedeutet, dass das zentrale Unternehmen höhere Kontrolle über Informationen und Veränderungen hat sowie die Möglichkeit zur Manipulation von Informationen besitzt. Bei hoher Zentralisierung können Informationen nur langsam und mit dem Risiko der Verzerrtheit fließen. Dies hat tendenziell die Folge, dass Informationen über neue Partner weniger schnell transferiert wird. Eine

Expansion durch neue Partner ist daher weniger zu erwarten. Die Höhe der Zentralisierung eines Netzwerkes korrespondiert teilweise mit der Art des hierarchischen Gefüges innerhalb eines Netzwerkes. Dabei ist der Grad an Hierarchie auch davon abhängig in welchem Umfang einzelne Netzwerkpartner anderen Partnern Vorgaben auf Grund von Informationsvorsprüngen, Ressourcenbesitz oder anderer Machtbasen machen können. Somit bezieht sich dieses Kriterium auch auf den Status der Netzwerkpartner.

Wenn in einem Netzwerk *ein* Zentrum existiert und von diesem Weisungen ausgehen, nähert es sich morphologisch der Hierarchie; es können aber auch mehrere Zentren existieren, die um sich herum kleinere dichte Netzwerke oder Hierarchien schaffen, woraus dann sehr unterschiedlich zentralisierte Strukturen entstehen.

2.2.4 Aktivitätsgrad

Der Aktivitätsgrad eines Netzwerkes wird hier definiert als das Verhältnis aktueller und aktivierter Netzwerkbeziehungen zu dem aller potentiellen (auch inaktiven) Partner. Ein hoher Aktivitätsgrad, bei dem mehr oder wenige alle potenziellen Partner auch aktiviert sind, hält das Netzwerk lebendig und führt zu einem hohen Kommunikationsniveau. Bei Netzwerken, bei denen immer ein grosser Teil der Partner aktiv ist, kann aber auch eine geringere Neuheit von Beziehungsmustern und niedrigere Flexibilität existieren, weil alle Potentiale ausgeschöpft. Netzwerke mit hohem Aktivitätsgrad dürften auch weniger Wachstumschancen haben, weil solche Netzwerke auch mit hohen Bindungsintensität verbunden sein dürften.

Mittlere Aktivitätsgrade hingegen ermöglichen sehr unterschiedliche Partnerkonfigurationen je nach Auftrag. Wenn zwischen den Partnern ausreichende Dichte vorliegt, ist davon auszugehen, dass über potentielle neue Partner kommuniziert wird, so dass sich ein Netzwerk mit mittlerem Aktivitätsgrad dynamisch entwickeln und verändern kann.

Ein niedriger Aktivitätsgrad kann dazu führen, dass das Netzwerk wegen fehlender Aktivitäten nicht mehr genutzt oder nicht mehr hinreichend mit Informationen und Ressourcen versorgt wird. Andererseits bedeutet eine grosse Zahl potenzieller Partner – wenn sie denn wirklich als Potential bestehen – ein hohes Mass an qualitativer und quantitativer Flexibilität.

3 Gründungsprozess

Eine Unternehmensgründung lässt sich als Prozess begreifen, der einen längeren Zeitraum umfasst. Dieser Prozess kann zur verbesserten Analyse in verschiedene Phasen aufgeteilt werden. In der Literatur liegen dabei unterschiedliche Phasenmodelle vor. Hier wird das sechsphasige Modell von Kaiser und Gläser in vier Hauptphasen verwandelt (Kaiser, Gläser 1999).

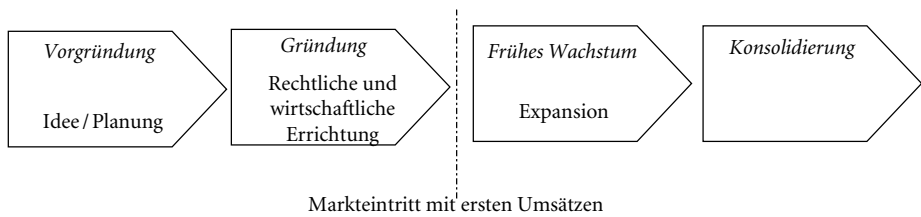


Abbildung 1: Phasen des Gründungsprozesses

In der Vorgründungsphase werden die Idee entwickelt und persönliche Beziehungen aufgebaut. Während der Planungen werden weitere Beziehungen eingegangen und gesucht. Des Weiteren entwickelt der/die Gründer ein Geschäftsmodell und tritt mit Kapitalgebern und Beratungsstellen in Kontakt. Allerdings ist nicht davon auszugehen, dass jede Vorgründungsphase auch zur Gründung eines Unternehmens führt. Das Ende oder auch das Erfolgskriterium des Vorgründungsprozesses kann der Übergang in die rechtliche Gründung gesehen werden. Damit verbunden ist die amtliche oder juristische Eintragung des Unternehmens in einer bestimmten Rechtsform. Den Abschluss der Gründungsphase bildet der Markteintritt des Unternehmens, bei dem Produkte und Leistungen gegenüber Kunden im weitesten Sinne (primär Endkunden und institutionelle Abnehmer) angeboten werden. Während des frühen Wachstums muss sich das junge Unternehmen am Markt durchsetzen. Das Wachstum lässt sich mit verschiedenen Größen messen wie etwa Anzahl der Mitarbeiter, Produktionsmenge, Produktbreite, Umsatz- und Gewinnsteigerung. In der Konsolidierungsphase sinken die Massgrößen für das relative Wachstum zum Vorjahr.

In diesem Beitrag werden im Folgenden nur die ersten drei Phasen untersucht und im Hinblick auf mögliche Ausgestaltungen des Netzwerkes untersucht.

4 Vorgründungsphase

Um ein Unternehmen zu gründen, bedarf es im Regelfall verschiedener Beziehungen zu Personen und Institutionen, die am Gründungsprozess beteiligt sind. Die Ausführungen in diesem Beitrag unterscheiden dabei nicht zwischen Teamgründungen und Einzelgründungen. Allerdings existiert durch die höhere Personenzahl bei Teamgründungen natürlich ein höheres Potential an persönlichen Beziehungen, die dann in Summe ein grösseres Netzwerk ergeben könnten.

Innerhalb der Personen und Beziehungen im Vorgründungsprozess lassen sich verschiedene Gruppen differenzieren. Solche Gruppen sind bspw. Kapitalgeber, Ideengeber, Lieferanten und Kunden, Berater und moralische Unterstützung.

Bei einer Vielzahl dieser Beziehungen handelt es sich um direkte persönliche, dyadische Kontakte des Gründers, die ein zentriertes Netz bilden. Durch den direkten Kontakt können Informationen unmittelbar übermittelt werden, so dass ein geringer Informationsverlust zu erwarten ist. Darüber hinaus wird durch den direkten Kontakt eine Übertragung von implizitem und explizitem Wissen ermöglicht, die emotionale

Bindungen und Beziehungen verstärkt und auch stärker vertrauensbasiert sind. Stärker vertrauensbasiert sind dabei vor allem langjährige, schon vor dem Gründungsprozess existierende Beziehungen. Diese werden und wurden in der Regel nicht mit dem Ziel der Unternehmensgründung angebahnt und ausgebaut, sondern sind die Folge privater und beruflicher Kontakte. Zur Bedeutung von sozialen Beziehungen im Gründungsprozess gibt die nachstehende Tabelle (Witt, Rosenkranz) einen umfassenden empirischen Befund.

Studie	Stichprobe	Mass für die Netzwerkaktivitäten	Erfolgsmasse	Zusammenhang
Aldrich, Rosen et al. 1987	165 Gründer und Gründungsinteressierte aus North Carolina, USA	a) Netzwerkgrösse b) Netzwerkdiversifität c) Netzwerkzugänglichkeit	d) tatsächliche Gründung e) Rentabilität	1) positiv (c-d) 2) negativ (b-e bei jungen UN) 3) positiv (c-e bei jungen UN) 4) positiv (a-e bei älteren UN)
Cooper, Folta et al. 1991	2246 Gründer in den USA	Intensität der Nutzung privater Informationskontakte	Überleben nach drei Jahren	Keiner
Aldrich, Reese 1993	380 Gründer aus North Carolina, USA	a) Grösse des Netzwerks b) Aufbau neuer Kontakte c) Pflege der Kontakte	d) Überleben nach zwei Jahren e) Umsatzwachstum	Keiner
Hansen 1995	44 Gründer aus Tennessee, USA	a) Grösse des aktiven Netzwerks b) Dichte des Netzwerks c) Häufigkeit der Kommunikation im Netzwerk	d) Wachstum der Lohnsumme ein Jahr nach Einstellung des ersten Vollzeitmitarbeiters	1) positiv (a-d) 2) positiv (b-d)
Johannisson 1996	158 Gründer und Gründungsinteressierte aus Schweden	a) Grösse des Netzwerks b) Aufgewendete Zeit für Aufbau und Pflege des Netzwerks	c) subjektives Urteil der Gründer	Keiner
Brüderl, Preissendörfer 1998	1710 Gründer aus München und Oberbayern	a) Ausmass der Unterstützung des Gründers aus seinem Netzwerk	b) Überleben nach 4-5 Jahren c) Wachstum der Mitarbeiteranzahl d) Umsatzwachstum	1) positiv (a-b) 2) positiv (a-d)

Tabelle 1: Ergebnisse empirischer Studien zum Zusammenhang zwischen Netzwerkaktivitäten der Gründer und Gründungserfolg (Quelle: Witt, Rosenkranz 2002, S. 14)

Innerhalb der Beziehungen im Freundes- und Familienkreis kann darüber hinaus davon ausgegangen werden, dass die verschiedenen Beziehungspartner wenigstens teilweise auch untereinander Kontakte haben. Diese höhere Dichte des Subnetzwerkes „Familie und Freunde“ erlaubt zudem sehr direkte und wechselseitige Kommunikationsbeziehungen, die ihrerseits wieder sehr schnell und mit weniger Informationsverlust Wissen und Informationen austauschen können. Vor allem innerhalb des Subnetzes „Familie und Freunde“, das eine wesentliche Rolle in der Gründungs- und Vorgründungsphase spielt (Witt, Rosenkranz 2002, S.4), ist weniger von einem unternehmeri-

schen Netzwerk als von einem Beziehungsnetzwerk auszugehen. Diese Beziehungen können als gewachsene (embedded) Beziehungen bezeichnet werden.

In diesem Beziehungsnetz Familie und Freunde sind aber nicht nur direkte Informations- und Austauschbeziehungen relevant, sondern auch indirekte Beziehungen (Witt, Rosenkranz 2002, S.4). In den indirekten Beziehungen treten die Personen nicht direkt in Kontakt miteinander, sondern über Zwischenstationen. Diese Zwischenstationen sind vergleichbar mit den intermediären Netzwerkpartnerunternehmen, die bereits innerhalb der Determinanten von Netzwerken beschrieben wurden. Der Informationsfluss zwischen den verschiedenen indirekten Kontakten ist dabei nur eingeschränkt möglich. Zu vermuten ist, dass dieser Informationsverlust innerhalb des Beziehungsnetzwerkes Familie und Freunde höher sein kann als bei einem Unternehmensnetzwerke, weil ökonomische Beweggründe nachrangig sind. Allerdings ist denkbar, dass sich die Beziehungsstruktur im Subnetz Familie und Freunde während des frühen Wachstums von jungen Unternehmen wandelt, weil die unternehmerischen Beziehungen verbleiben und diese sich dann vernetzen können.

5 Gründungsphase

In der Gründungsphase erfolgt die vertragliche Manifestierung der Gründungsidee und die rechtliche und juristische Eintragung der Rechtsform. Sie reicht vom Entschluss des Gründers für die Gründung über die vertraglichen Festlegungen der Rechtsform, der räumlichen Gegebenheiten und Mitarbeiterbeziehungen bis zur Aufnahme der Geschäftstätigkeit. Das Ende der Gründungsphase ist durch den Markteintritt gekennzeichnet. Die Gestaltung und Fixierung dieser verschiedenen Regelungen und der ihnen zugrundeliegenden inhaltlichen Entscheidungen bindet bei dem Gründer erhebliche Zeit- und Beziehungspotentiale. Vor allem erfordert sie die Aufnahme von Beziehungen zu verschiedenen professionellen Partnern, zu denen bis dahin oft wenige oder keine Kontakte bestanden haben, wie etwa Kreditsachbearbeiter der Bank, Makler für gewerbliche Räume, Arbeitsamt oder Lieferanten für die Ressourcen. Das bedeutet, dass ein Teil der bisherigen Beziehungen oder wenigstens die Zeit dafür reduziert werden muss.

Damit sind noch keine qualitativen Änderungen der bisherigen Beziehungen erforderlich oder wirksam, aber die wenigstens zeitweilige Veränderung der quantitativen Verfügbarkeit für die bisherigen Beziehungen könnte Auswirkungen auf die Nutzbarmachung haben. Die neuen Beziehungen sind aber gegenüber den bisherigen mehr durch ein kalkuliertes Vertrauen als durch ein persönliches (identitätsbezogenes) Vertrauen charakterisiert (Hite, Hesterly 2001, S.278), mit geringerer Bindungsintensität und einer höheren Zahl an Beziehungen. Dadurch wird die relative Bedeutung der gewachsenen Beziehungen gemindert, weil die neuen kalkulierten, ökonomischen Beziehungen einen zusätzlichen Raum im Zeitbudget des Gründers beanspruchen.

6 Frühes Wachstum

6.1 Erfordernis externer Ressourcen

In der Phase des frühen Wachstums benötigen junge Unternehmen mehr und vielfältigere Ressourcen, um das Wachstum durchführen zu können. Neben den Beziehungen aus der Gründungsphase müssen nun vermehrt Lieferanten- und Kundenbeziehungen gepflegt werden sowie Beziehungen zu Multiplikatoren (Meinungsführer, Presse etc.). Es wird hier auch immer wieder auf die alten Beziehungen zurückgegriffen, aber die neuen geschäftlichen Beziehungen haben eine andere Qualität und Intensität. Die Knappheit der verfügbaren Ressourcen innerhalb der gewachsenen Beziehungen und der ersten Gründungskontakte führt zu einer potentiellen Begrenzung der Wachstumsmöglichkeiten. Durch die stärker ökonomisch motivierten direkten und indirekten Beziehungen sind dabei die jeweiligen Kalküle der Beteiligten zu bedenken. Die Kalküle können, wenn z.B. Kapazitäten ausgeglichen werden müssen, Ressourcen benötigt werden oder Kompetenzen verbunden werden müssen, dazu führen, dass immer stärker nach neuen Partner gesucht wird. Dabei wird es als besonders vorteilhaft für eine Unternehmung in der ersten Wachstumsphase angesehen, wenn sie über Ressourcen verfügt, die andere Unternehmen, mit denen sie in Verbindung steht oder eine Beziehung eingehen möchte, benötigen. Die Möglichkeit zur Überbrückung derartiger *structural holes* wird als wesentliche Wachstumschance für Neugründungen in der ersten Wachstumsphase angesehen (Hite, Hesterly 2001, S.281).

Die benötigten Ressourcen können unternehmensintern und -extern gewonnen werden. Die interne Entwicklung von Ressourcen geht im allgemeinen mit hierarchischer Koordination einher. Dabei kommen die Koordinationsinstrumente Weisung, gegenseitige Anpassung sowie die Standardisierung von Ergebnissen, Regeln und Programmen, von Fähigkeiten und eventuell von Werten und Normen zum Einsatz (Mintzberg 1979).

Die Instrumente der Weisung und der gegenseitigen Anpassung erlauben nur eine kleine Leitungspanne, so dass die Hierarchielänge erweitert werden muss, um einen effizienten Einsatz der Koordinationsinstrumente zu gewährleisten. Dies wiederum verlangt organisatorische Aktivitäten, um Aufgaben und Stellen festzulegen. In jungen Unternehmen in der Phase des frühen Wachstums liess sich feststellen, dass Gründer und Gründerteams diese Aufgaben meist vernachlässigen.

Die Standardisierung lässt sich auf verschiedene Weise umsetzen: durch Vorgabe von Merkmalen für die Ergebnisse, durch Regeln und Verfahrensweisen oder durch Training und Indoktrination, wodurch Fähigkeiten und/oder Werte und Normen standardisiert werden. Eine Standardisierung der Ergebnisse verlangt die Festlegung von mess- und überprüfbar Resultaten und Leistungen. Bei der Standardisierung von Fähigkeiten kann häufig auf die Ergebnisse der allgemeinbildenden Schulen und der beruflichen Ausbildung zurückgegriffen werden; dabei sind Beziehungen zu früheren *peers* aus der gleichen Ausbildung von besonderer Bedeutung.

Somit bedürfen auch die verschiedenen Formen der Standardisierung vorangehender organisatorischer Aktivitäten und Festlegungen. Darüber hinaus müssen zur internen Entwicklung von Ressourcen auch das erforderliche Human- und Sachkapital vorhan-

den sein. Trotz organisatorischer Kapazität kann das Wachstum einer Integration und Koordination von externen Ressourcen bedürfen. Diese Ressourcen können über den Markt oder über kooperative Arrangements beschafft werden. Eine marktliche Koordination kommt für junge Unternehmen vor allem bei Standardprodukten in Frage, die auch leicht beurteilbar sind. Bei Vertrauensgütern und solchen, die erst ex post richtig beurteilt werden können, wird ein Gründer vorrangig auf die Empfehlungen seines Netzwerkes zurückgreifen, weil er nur dort Vertrauen zu geben vermag.

Deshalb wird es in diesen Fällen auch vorteilhaft sein, diese Ressourcen über kooperative Arrangements zu beschaffen. Hier werden aber bereits neue Kooperationspartner mit ein zu beziehen sein, weil die alten Partner zwar dem Gründer vertraut sind, aber wahrscheinlich nicht über die Ressourcen verfügen, die er benötigt. Die Fähigkeit, über das gewünschte Potential zu verfügen, ist aber eine wesentliche Voraussetzung für das Vertrauen, das in einem Netzwerk das zentrale Koordinationsinstrument darstellt.

6.2 Ressourcenintegration mittels ein- und mehrseitiger Kooperationen

Da junge Unternehmen in der Phase des frühen Wachstums vermehrt externe Ressourcen benötigen, gehen sie verstärkt Kooperationen und Netzwerke ein. Um andere und eine höhere Anzahl von externen Ressourcen integrieren zu können, reichen die bisher existierenden Beziehungen nicht aus. Es müssen neue Beziehungen angebahnt werden. Um diese Beziehungen aufbauen zu können, kommen verschiedene Quellen und Anspruchsmöglichkeiten in Betracht:

- Verbände und staatliche Institutionen
- Empfehlungen von existierenden Partnern
- Direktansprache von bisher nicht bekannten Unternehmen aufgrund von Recherchetätigkeiten.

An die Stelle der im Wesentlichen erfahrungsbasierten und meistens empathiegeladenen sozialen Beziehungen des Gründers, die er vor der Gründung besitzt, tritt nun eine eher kalkulierende Abwägung der Vor- und Nachteile bestimmter Beziehungen, ihrer Zahl und Intensität (Witt, Rosenkranz 2002, S. 15 ff.).

Ein junges Unternehmen, das in einem Netzwerk agieren will, hat zwei grundsätzliche strategische Optionen. Einerseits kann das junge Unternehmen versuchen, sich in ein existierendes Beziehungsnetz einzugliedern. Andererseits kann das junge Unternehmen versuchen, ein eigenes Netzwerk aufzubauen. Bei den Neuansprachen kann nicht oder nur eingeschränkt auf bereits vorhandene Erfahrungen über die fachliche Leistungsfähigkeit und die Vertrauenswürdigkeit der potentiellen oder neuen Partner zurückgegriffen werden. Hierdurch werden die jungen Unternehmen mit einer höheren Unsicherheit und einer neuen Art von Beziehungen konfrontiert, die ein anderes Beziehungsmanagement verlangen.

Nicht alle der neuen Partner werden zu langjährigen oder zu wiederholten Kooperationspartnern. Dies bedeutet, dass die jungen Unternehmen mit weniger intensiven Beziehungen zu ihren Partnern umgehen müssen. Zudem müssen die jungen Unternehmen weiter neue Kooperationspartner akquirieren, zu denen sie wiederum weniger intensive Beziehungen pflegen. Die Auswahl der Partner und die Entscheidung dar-

über, ob eine Beziehung länger aufrecht erhalten bleibt, hängt dabei mehr vom unternehmerischen Kalkül als von emotionalen und persönlichen Bindungen ab.

Bei neuen Partnern, die durch Direktansprache gewonnen wurden, kann davon ausgegangen werden, dass diese neuen Partner weniger Beziehungen zu alten und zu anderen Kooperationspartnern besitzen. Folglich existieren relativ betrachtet, weniger Beziehungen zwischen den unterschiedlichen Partnern und somit entsteht eine geringere Dichte des Netzwerkes.

7 Fazit

In diesem Beitrag wurde gezeigt, dass junge Unternehmen über Netzwerke verfügen, die sich im Zeitablauf verändern. Das Netzwerk wandelt sich von einem Beziehungsnetz zu einem professionalisierten unternehmerischen Netzwerk, das unter ökonomischen Entscheidungen geführt wird. Zur differenzierten Analyse wurden zunächst relevante Determinanten, die auf die Entwicklung von Netzwerken einwirken, erläutert. Diese waren im einzelnen: Netzwerkdichte, Beziehungsqualität, Zentralisierungsgrad und Aktivitätsgrad. Bei der Beziehungsqualität handelt es sich dabei um ein mehrfaktorielles Konstrukt. Im Anschluss daran wurde gezeigt, wie in den unterschiedlichen Phasen von jungen Unternehmen Netzwerke ausgeprägt sind. Unterschieden wurde zwischen der Vorgründungs-, der Gründungsphase, der (frühen) Wachstumsphase und der Konsolidierungsphase. In der Vorgründungs- und Gründungsphase sind dichte persönliche Beziehungen zu unterstellen, die sich in der Wachstumsphase stärker zu ökonomisch motivierten und eher losen, weniger bindungsintensiven Netzwerkbeziehungen wandeln.

Fraglich ist, wie die Entwicklung der Netzwerke weitergehen wird. Es ist zu offen, ob mit dem Rückgang eines starken Wachstums sich der Charakter des Netzwerkes erneut wandelt und die Dominanz längerfristiger Beziehungen zu einem stabileren Netzwerk mit intensiveren und stärker vertrauensbasierten Bindungen führt.

Durch diese Ausführungen erreichen junge Unternehmen einen besseren Einblick in wesentliche Mechanismen hinsichtlich ihrer Netzwerke sowie über die dynamischen Prozesse in Netzwerken. Auf dieser Basis können junge Unternehmen ihr Gründungs- und Netzwerkmanagement verbessern. Die Kenntnis erlaubt ihnen zweckmässige Partner auszuwählen und diese entsprechend der sich wandelnden Bedingungen entsprechend anzusprechen und zu pflegen.

Literatur

- ALDRICH, H.E., REESE, P.R.: Does Networking Pay off? A Panel Study of Entrepreneurs in the Research Triangle, in: *Frontiers of Entrepreneurship Research*. 1993, S. 325–339.
- ALDRICH, H.E., ROSEN, B., WOODWARD, W.: The Impact of Social Networks on Business Foundings and Profit: A Longitudinal Study, in: *Frontiers of Entrepreneurship Research*. 1987, S. 154–168.
- BOUNCKEN, R.B.: Die Konstruktion von organisationalem Wissen in Virtuellen Unternehmungen, in: *Die Unternehmung*. Im Druckprozess, 2002.

- BOUNCKEN, R.B.: Entwicklung von Netzwerken bei Jungen Unternehmen. Reviewprozess, 2002.
- BOUNCKEN, R.B.: *Determinanten bei der Entwicklung von Netzwerken*. Workshop der Kommission Organisation des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V. 28.2–2.3.2002, Universität Lüneburg 2002.
- BRÜDERL, J., PREISSENDÖRFER, P.: *Der Erfolg neugegründeter Betriebe – Eine empirische Studie zu den Chancen und Risiken von Unternehmensgründungen*. 2, Berlin 1998.
- BURT, R.S.: *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge 1992.
- COOPER, A.C., FOLTA, T., WOO, C. Y: Does Networking Pay off? A Panel Study of Entrepreneurs in the Research Triangle, in: *Frontiers of Entrepreneurship Research*. 1991, S.276–290.
- DIXIT, A.K., NALEBUFF, B.J.: Think Strategically, in: *The Competitive Edge in Business, Politics, and Everyday Life*. New York 1996.
- FISCHER, S.: *Virtuelle Unternehmen zwischen den Kulturen – ein interkulturellen Ansatz zu Möglichkeiten und Grenzen*. Institut für Betriebswirtschaftslehre. Universität Lüneburg, Wiesbaden, 2001.
- GERUM, E.: *Unternehmensnetzwerke: Ein Grundlagenstreit – Rekonstruktion und methodische Neuorientierung*. Workshop der Kommission Wissenschaftstheorie des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft, Augsburg 2001.
- GULATI, R.: Alliances and Networks, in: *Strategic Management Journal*. 19, 4. 1998, S.293–317.
- HANSEN, E.L.: Entrepreneurial Networks and New Organization Growth, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*. Summer 1995, S.7–19.
- HITE, J.M., HESTERLY, W.S.: The Evolution of Firm Networks: From Emergence to Early Growth of the Firm, in: *Strategic Management Journal*. 22, 3. 2001, S.275–286.
- JOHANNISSON, B.: The Dynamics of Entrepreneurial Networks, in: *Frontiers of Entrepreneurship Research*. 1996, S.253–267.
- KAISER, L., GLÄSER, J.: *Entwicklungsphasen neugegründeter Unternehmen*. Trier, Trierer Arbeitspapiere zur Mittelstandsökonomie. 1999.
- KENIS, P., KNOKE, D.: How Organizational Field Networks Shape Interorganizational Tie-Formation Rates, in: *Academy of Management Review*. 27, 4. 2002, S.275–293.
- MINTZBERG, H.: *The Structuring of Organizations. A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs 1979.
- NAHAPIET, J., GOSHAL, S.: Social Capital, intellectual Capital, and the organizational advantage, in: *Academy of Management Review*. 23, 2. 1998, S.242–266.
- SYDOW, J.: Netzwerkorganisation. Interne und externe Restrukturierung von Unternehmen, in: *WiST*. 12. 1995, S.629–634.
- UZZI, B.: The Sources and Consequences of Embeddenes for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect, in: *American Sociological Review*. 61. 1996, S.674–698.
- WILDEMANN, H.: Koordination von Unternehmensnetzwerken, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*., 67, 4. 1997, S.417–439.

WITT, P., ROSENKRANZ, S.: *Netzwerkbildung und Gründungserfolg*. Workshop der Kommission Organisation des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V. 28.2–2.3.2002, Universität Lüneburg 2002.