



Abbildung 15: Semantische Profile von Unternehmungs- und Netzwerkkrise⁵⁶²

Für einzelne Attribute fallen die Unterschiede bei der Segmentierung nach speziellen Analysegruppen teilweise erheblich deutlicher aus. Diese sollen in den nachfolgenden Einzelanalysen zu Ursachen, Verläufen und Wirkungen von Netzwerkkrisen als Erscheinungsformen herausgestellt werden.

9. Dimensionen der Netzwerkkrise

9.1. Verwendetes Analyseraster

Im vorangegangenen Kapitel sind mögliche Erscheinungsformen von Krisen im Netzwerkumfeld sowie deren kennzeichnende Merkmale erörtert worden. Basierend auf den Auswertungen zum Begriffsverständnis der Netzwerkkrise interessieren zum einen, dem Vorschlag einer einzelwirtschaftlichen *Realtheorie der Krise*⁵⁶³ weiter folgend, die Dimensionen ihrer Ursachen, Verläufe und Wirkungen im Netzwerkkontext. Zum anderen sind diese differenziert anhand der aufgeführten Analyseebenen von individuellen Akteuren, Netzwerkpartnern, interorganisatorischen Beziehungen und Gesamtnetzwerk zu untersuchen. Dazu wird nachfolgendes Raster aus beiden Ana-

⁵⁶² Eigene Darstellung.

⁵⁶³ Vgl. Witte (1981), S. 13. Zu deren Bausteinen vgl. Abschnitt 4.1, S. 16.

lysedimensionen erstellt, welches Ansatzpunkte für eine gezielte Verortung von Erkenntnissen liefert:

Analyseebene	Kooperationsspezifische		
	C. Krisenursachen	D. Krisenverläufe	E. Krisenwirkungen
1. Ebene des Netzwerks	C.1. Krisenursachen auf Ebene des Gesamtnetzwerkes	D.1. Verläufe auf der <i>Makroebene</i> des gesamten Netzwerkes	E.1. Auf das Netzwerk als Kollektivakteur
2. Ebene inter-organisatorischer Beziehungen	C.2. Beziehungen als Krisenursachenfeld	D.2. Beziehungen als <i>Transportschicht</i> für Krisenverläufe	E.2. Auf die Beziehungen zwischen den Netzwerkpartnern
3. Ebene der Netzwerkpartner	C.3. Partner als Ursache kooperations-spezifischer Krisen	D.3. Verlaufsformen aus der <i>Mikrosicht</i> des Netzwerkpartners	E.3. Auf den einzelnen Netzwerkpartner
4. Ebene der individuellen Akteure	C.4. Individuen als Krisen-auslöser im Netzwerk	D.4. Wahrnehmung der Krise aus <i>Akteursperspektive</i>	E.4. Persönliche Betroffenheit in der Krise

Tabelle 17: Analyseraster für die Beschreibung von Netzwerkkrisen⁵⁶⁴

Auch im Kontext dieser Untersuchungen gilt, dass die Ebene der individuellen Akteure im interorganisationalen Verständnis für Erklärungszwecke mitgeführt wird.

9.2. Ursachen

9.2.1. Netzwerkspezifische Ursachenbeschreibungen

Bei der Analyse von kooperationsspezifischen Krisenursachen ist zunächst die Mehrebenenperspektive des angeführten Rasters zu berücksichtigen, welches die bereits im einzelwirtschaftlichen Kontext beschriebenen Konzepte von Multilokalität, -kausalität und -temporalität⁵⁶⁵ um die Ebenen der Beziehungen und des Netzwerkes erweitert. Die mit einer solchen Mehrebenendiffusion verbundene, erschwerte Lokalisierungsproblematik von möglichen Ursachenfeldern wird unmittelbar durch das stärker ausgeprägte Profil der Netzwerkkrise in den Attributen *Subjektiv* und *Komplex* in Abbildung 15⁵⁶⁶ aufgezeigt, wobei letzteres in extremster Ausprägung vorliegt. Die im einzelwirtschaftlichen Umfeld schon schwer zu verortenden Ursachenfelder scheinen im Netzwerkkontext weiter an wahrgenommener Kausalität zu verlieren, was eine

⁵⁶⁴ Eigene Tabelle. Die alphanumerische Zählung der Analysefelder aus Tabelle 13: Analyseraster für die Erscheinungsformen von Krisen im Netzwerk, S. 133, wird zur besseren Übersicht fortgesetzt.

⁵⁶⁵ Vgl. Bauer (2005), S. 217 sowie Abschnitt 4.1, S. 30; ähnlich bei Krystek (1987), S. 67.

⁵⁶⁶ Vgl. Abbildung 15: Semantische Profile von Unternehmungs- und Netzwerkkrise, S. 154.

Bedeutungszunahme von interpretativen Elementen in der Definition von Netzwerkkrisen vermuten lässt.

Eine solche Vermutung wird durch die Erkenntnis gestützt, dass die Zunahme im Attribut der *Subjektivität* einer Netzwerkkrise beidseitig signifikant mit der Zunahme im Kontrollitem der als *konstruiert* wahrgenommenen Krisen im Netzwerk (Item 1.15.b.), welches ein Plus von 13,1% im Vergleich zu einzelwirtschaftlichen Krisen aufweist, korreliert.

Die nachlassende Wahrnehmung von Ursächlichkeiten ist eng mit dem stets unvollständigen Überblick und einem eingeschränkten Realitätsausschnitt seitens einzelner Partner im Hinblick auf das gesamte Netzwerk verbunden. Solche perspektivischen Verengungen lassen sich mit der Prämisse eingeschränkter Rationalität aus dem zugrunde liegenden Verhaltensmodell⁵⁶⁷ sowie einer bestehenden Informationsasymmetrie erklären.

Im Vergleich zu einzelwirtschaftlichen Erhebungen interessieren in diesem Kontext besonders die kooperationsspezifisch bedingten Krisenursachen, welche nach netzwerkinterner und -externer Entstehung unterschieden werden können. Mit einer gewichteten Rangreihung von erhobenen Items zu netzwerkinternen sowie -externen Krisenursachen (Itemgruppe 1.16) soll der Versuch unternommen werden, die wahrgenommenen prioritären Ursachenfelder⁵⁶⁸ für beide Bereiche auszuweisen:

Wahrgenommene Krisenursachen ... innerhalb des Netzwerkes	für % der Partner	Rang
Verhalten eines Netzwerkpartners	90%	1
Fehlende Kooperation im Netzwerk	81%	2
Entscheidungen des Netzwerkmanagements	52%	3
außerhalb des Netzwerkes		
Rufschädigung des Netzwerkes	95%	1
Marktauftritt des Netzwerkes	80%	2

Tabelle 18: Wahrgenommene Krisenursachen im Netzwerkumfeld⁵⁶⁹

⁵⁶⁷ Zum Verhaltensmodell der neuen Institutionenökonomie vgl. Abschnitt 6.2.1, S. 91.

⁵⁶⁸ Ein solcher Versuch bleibt mit dem, bereits aus der einzelwirtschaftlichen Krisenforschung bekannten, Problem behaftet, dass eine Unterscheidung zwischen Krisenursachen und -symptomen aufgrund ihrer interpretativen Doppeldeutigkeit schwierig ist. Dem kann nur mit dem Argument begegnet werden, dass in der zugehörigen Frage 1.16 explizit das *Ursachenpotenzial* einer abschließenden Liste von Punkten abgefragt wurde.

⁵⁶⁹ Eigene Tabelle.

Die Diskussion einzelner Aspekte zur aufgezeigten Rangfolge erfolgt im strukturierenden Raster der drei Analyseebenen.

9.2.2. Ebene der Netzwerkpartner (Analysefeld C.3.)⁵⁷⁰

Die augenscheinliche Dominanz des Fehlverhaltens *eines* Partners als häufigstem Grund für eine Netzwerkkrise ist mit der, für das Auric Netzwerk spezifischen, Tatsache zu erklären, dass die *große Krise* im Wesentlichen durch bewusste Bilanzmanipulationen bei einem Partner ausgelöst wurde und sich über die fokale Unternehmung auf das ganze Netzwerk ausbreitete⁵⁷¹. Es illustriert jedoch exemplarisch für das betrachtete Analysefeld das Kausalitätspotenzial im Verhalten eines Netzwerkpartners für netzwerkweite Krisen ohne zu verkennen, dass für die ursächliche Diffusion das Netzwerkmanagement der fokalen Unternehmung, durch falsche oder verspätete Reaktion, verantwortlich ist. Eine solche Verantwortung wird dieser Instanz von mehr als der Hälfte aller Befragten (52%) zugewiesen und erscheint folgerichtig als Krisenursache dritten Ranges⁵⁷².

Solche Fehlhandlungen illustrieren aber auch das, für ein Netzwerkkumfeld typische, opportunistische *Verhaltensrisiko*⁵⁷³ als mögliche Krisenursache. In diesem Fall bezieht sich der Vertragsbruch nicht alleine auf die relationale Vertragsform, sondern es werden formelle Vereinbarungen verletzt, deren Bruch gegebenenfalls unter Rückgriff auf externe Institutionen sanktioniert werden kann. Ein derart vorsätzliches Verhalten ist zudem auf einem Merkmalspektrum zwischen gelegentlichem *Opportunismus* und bewusstem *Netzwerkaustritt*, als unterschiedliche Ausprägungen *einer* Dimension opportunistischen Verhaltens, eher mit der bewussten Provokation des letzteren gleichzusetzen⁵⁷⁴.

Die gesamte Ursachen-Rangreihung einschließlich der in Tabelle 18 nicht ausgewiesenen Items zeigt auf, dass singuläre Kausalitäten möglich sind, im Gegensatz dazu aber die Dominanz weniger Netzwerkpartner einschließlich der fokalen Unternehmung.

⁵⁷⁰ Die nachfolgenden Nennungen von Analysefeldern beziehen sich auf die dargestellten Elemente in Tabelle 17: Analyseraster für die Beschreibung von Netzwerkkrisen, S. 155.

⁵⁷¹ Zur Entstehung der Krise im Auric Netzwerk vgl. Abschnitt 7.3, S. 117.

⁵⁷² Dies unterstreicht auch die herausgehobene Stellung der fokalen Unternehmung und macht deutlich, dass eine Unternehmungskrise dort, mehr als an jeder anderen Stelle im Netzwerk, multilokales Ursachenpotenzial besitzt und schnell zur Netzwerkkrise eskalieren kann.

⁵⁷³ Verhaltensrisiko als ‚*Relational and Performance Risk*‘; Das/Teng (2001), S. 260ff.; vgl. auch Abschnitt 6.2.3, S. 95. Eine solche Nennung auf dem ersten Rang stützt auch die geäußerte Vermutung einer Verlagerung von dominierenden Krisenursachen in Richtung netzwerkinterner Bereiche.

⁵⁷⁴ Wobei hier ein *Netzwerkausschluss* seitens des Netzwerkmanagements im Rahmen der Konfigurationsfunktion provoziert wird.

mung oder der Wettbewerb innerhalb des Netzwerkes, mit 55% bzw. 57%, nicht als Krisenursache wahrgenommen werden, sondern lediglich Effekte eines gegebenen *Paradoxons der Kooperation*⁵⁷⁵ darstellen, welche durch die dargestellte Zieldifferenzierung⁵⁷⁶ und die Gestaltung von Beziehungen beherrscht werden können.

Aufgrund der angeführten hohen Dichte im Auric Netzwerk sind aber auch ursächliche Konstellationen denkbar, in denen sich Krisen bei einzelnen Netzwerkpartnern durch Überlagerung mit Verstärkungseffekten zu Ursachen von Netzwerkkrisen verdichten, bei denen die fokale Unternehmung, aufgrund bestehender Informationsasymmetrien, nur über kollektive vertrauensbasierte Sanktionsmechanismen eingreifen kann.

We had critical problems with other partners before, where one partner withdrew six out of his eight consultants from our joint project, which in turn left us with a big problem and eventually a financial loss for the fiscal year due to costly replacement procedures. The joint project had been initiated on a trustful relationship and no formal written agreements other than cost and price had been made.⁵⁷⁷

9.2.3. Ebene der interorganisatorischen Beziehungen (Analysefeld C.2.)

Die wahrgenommene Krisenursache zweiten Ranges ist auf der Analyseebene der *interorganisatorischen Beziehungen* zu verorten, wobei fehlende zwischenbetriebliche Zusammenarbeit als nicht vorhandene Kooperation und in der Folge als Krisenursache für das Netzwerk gedeutet wird. Dies unterstreicht die Bedeutung einer Einlösung von erwarteter Reziprozität aus etabliertem Beziehungskapital und fügt sich auf Itembasis (Item 1.16.ad.) als widerspruchsfreie Alternative in das Korrelationskonstrukt für den geführten Nachweis von Beziehungskapital im Netzwerk ein⁵⁷⁸.

Durch die Immaterialität der Dienstleistung im Beratungsgeschäft ist die Reziprozitätserwartung im Auric Netzwerk nicht an die Verfügbarkeit von Maschinen oder anderen materiellen Ressourcen, sondern an die Verfügbarkeit geeigneter Expertise beim Netzwerkpartner in Form von *Beratungsexperten* geknüpft. Die Möglichkeit einer schnellen und flexiblen Neukonfiguration solcher Ressourcen auf Basis einer *losen Koppelung* ohne längerfristige Bindung macht die, im Konzept der *Relational Risks*⁵⁷⁹

⁵⁷⁵ Boettcher (1974), S. 42.

⁵⁷⁶ Vgl. Tabelle 16: Rahmenbedingungen und netzwerkpartnerspezifische Ziele, S. 141.

⁵⁷⁷ Antwort eines Bereichsleiters des französischen Netzwerkpartners Legine auf die Frage: „Gibt es neue Krisenherde seit dem Netzwerkbeitritt Ihres Unternehmens?“

⁵⁷⁸ Als Ersatz für das Item 1.17.g. in der auf S. 148 dargestellten Faktorenanalyse zur Existenz von Beziehungskapital und mit einem geringfügigen Verstärkungseffekt auf die Faktorladung. Auch eine Überprüfung durch das Kontrollitem 1.1.d. fällt bedeutungsstützend aus.

⁵⁷⁹ Zur Konzeption des relationalen Vertrages und vertrauensbasierter Governance-Mechanismen vgl. Abschnitt 6.2.3, S. 98.

überwiegend als Verhaltens- und Leistungsrisiken beschriebenen, kooperationspezifischen Herausforderungen deutlich. Mehr als industrielle Netzwerke sind Beratungsnetzwerke durch partnerindividuelles *Fehlverhalten*⁵⁸⁰ potenziell krisenhaften Prozessen, sei es durch opportunistisches oder gar konfliktäres Verhalten, ausgesetzt. Eine latent ständig vorhandene Krisenursache auf Ebene der interorganisationalen Beziehungen ist auch der plötzliche Austritt einzelner Partner aus dem Netzwerk und mit ihm der Verlust von partnerspezifischem Beziehungskapital.

Empirische Äquivalente für das Auric Netzwerk aus dem *Relational-Risks*-Ansatz finden sich in einem Antwortcluster zu Item 1.17.I. (Symptome von Netzwerkkrisen), wobei die darin beschriebene Symptomatik im Kontext zwischenbetrieblicher Beziehungen zugleich Krisenursachen und -wirkungen darstellen⁵⁸¹:

„Double Agendas“, „Konflikte zwischen Partnern“, „Einzelne Unternehmen brechen aus“, „Partners avoid network“, „Fear to cooperate“, „Kündigungen!“

Solche *Relational Risks* bestehen als Verhaltensrisiken nicht nur für die einzelnen Netzwerkpartner, sondern auch und im Besonderen für die fokale Unternehmung. Allerdings ist ein opportunistisches Verhalten dieses Akteurs meistens gleichbedeutend mit dem Verlust des Systemvertrauens bei den Netzwerkpartnern⁵⁸² und sein Austritt kann nur in Ausnahmefällen funktionsäquivalent für das Netzwerk ersetzt werden. Insofern droht die Auflösung des gesamten Netzwerkes, weswegen die fokale Unternehmung als Ursachenfeld für Netzwerkkrisen zugleich der höchsten Analyseebene zugerechnet werden kann.

9.2.4. Ebene des Netzwerkes (Analysefeld C.1.)

Während die zwei vorangegangenen Betrachtungsebenen auf die einzelnen Netzwerkpartner und ihre Beziehungen untereinander als interne Ursachenfelder für Netzwerkkrisen fokussierten, ist es auf Ebene des Kollektivakteurs eines Auric Netzwerkes das System als Ganzes, welches in seiner Differenzierung zur Umwelt von krisenhaften Prozessen aufgrund außerhalb liegender Gründe betroffen ist. Gemeint sind damit Ursachen und zugehörige Prozesse, die auf die Auric Netzwerkidentität als etabliertes Sozialkapital wirken und geeignet sind, diese nachhaltig zu gefährden.

⁵⁸⁰ Vgl. das zuvor angeführte Beispiel auf Ebene der Netzwerkpartner.

⁵⁸¹ Und damit ebenfalls der zuvor erwähnten Trennungsproblematik zwischen Ursache und Symptom unterliegen.

⁵⁸² Vgl. als Beispiel das Netzwerkpartnerzitat S. 144. Gleichzeitig lässt sich durch ein solches Verhalten die Existenz einer Netzwerkidentität bestätigen, denn nur das Netzwerk hat einen Ruf zu verlieren, welches einen solchen über eine ausgeprägte und stabile Identität über die Zeit nachhaltig befördert hat.

In der Einschätzung der Befragten zeigt sich das Auric Netzwerk generell robust gegenüber externen Perturbationen, denen durch schnelle Konfigurationsänderungen begegnet werden kann, was in Folge zu einer Ablehnung von z. B. *Technologiewechsel* mit 62,4% oder *Änderungen in der Gesetzgebung* mit 56,0% als mögliche Krisenursachen für das gesamte Netzwerk führt. Offensichtlich wird ein solcher Komplexitätsstimulus geradezu als notwendige Herausforderung für das Netzwerk gesehen, eine Erkenntnis die im Konzept des einzelwirtschaftlichen systemischen Krisenbegriffes bereits diskutiert wurde⁵⁸³. Zugleich ist eine solche erhöhte Problemlösungskapazität und eine damit einhergehende Resistenz gegenüber externen Ursachen im Sinne der vorliegenden Untersuchung *das* herausragende Merkmal eines Netzwerkverbundes.

Die Krisenursachenfelder liegen in den Bereichen, wo das beschriebene Vertrauen in die Netzwerkidentität einer Gefährdung durch externe Einflüsse ausgesetzt ist. Exemplarisch ist der genannte Fall der *Rufschädigung* mit 95% in Tabelle 18⁵⁸⁴, womit die gezielte Diskreditierung der Netzwerkmarke als Synonym etablierter Identität durch netzwerkexterne Stakeholder gemeint ist⁵⁸⁵. Die Einschätzung wiederum beschreibt Eindrücke aus der Krise des Auric Netzwerkes, als, vor allem durch die internationale Presse, die Reputation des Netzwerkes stark beschädigt wurde und sich viele Netzwerkpartner zurückzogen⁵⁸⁶.

Insofern lässt sich die zweitrangige externe Ursache des *Marktauftrittes* auch als Symptom einer nicht durch das Netzwerkmanagement rechtzeitig bewältigten *Rufschädigung* (Item 1.16.bd.) bewerten. Gestützt wird diese Einschätzung durch die korrespondierende Ausprägung der beobachteten Symptome von Netzwerkkrisen. Je wirkungsvoller die Netzwerkgefährdung durch externe Rufschädigung wahrgenommen wurde, desto ausgeprägter wurden als Symptome sowohl ein *Wechsel im Netzwerkmanagement* (Item 1.17.f.) als auch eine *Netzwerkneupositionierung durch das Netzwerkmanagement* (Item 1.17.e.) beobachtet. Im Ergebnis ist für diese Gruppe die retrospektiv überwiegend als Verbesserung eingeschätzte Wirkung der Netzwerkkrise mit einer solchen Ereigniskette zu erklären (Item 1.9.b.).

⁵⁸³ Zur konzeptionellen Fundierung einer erhöhten systemexternen Krisenresistenz vgl. Abschnitt 4.1, S. 21.

⁵⁸⁴ Vgl. Tabelle 16: Rahmenbedingungen und netzwerkpartnerspezifische Ziele, S. 156.

⁵⁸⁵ Auch hier überschneiden sich Ursache und Symptom. Erst der Pressebericht in *einer* großen Tageszeitung machte die Krise bekannt, die anschließende flächendeckende Berichterstattung über viele Monate kann dagegen als Auswirkung der Krise gedeutet werden.

⁵⁸⁶ Vgl. das Netzwerkpartnerzitat S. 151.

Der Unterschied zwischen überwiegend netzwerkinternen angelegten Ursachen auf Ebene von Netzwerkpartnern und interorganisatorischen Beziehungen sowie eher netzwerkexternen Ursachen auf Ebene des gesamten Netzwerkes lässt sich anhand des Gefährdungspotenzials für die vorgestellten Konzepte von netzwerkspezifischem Sozialkapital⁵⁸⁷ und gemeinschaftlichen Zielsetzungen darstellen. Eine unmittelbare kollektive Gefährdung geht für beide Konzepte von externen Krisenursachen auf Ebene des Kollektivakteurs aus, die in der beschriebenen Weise auf die meisten Netzwerkpartner wirken. Interne Ursachenfelder bedürfen regelmäßig einer Überlagerung oder Verdichtung und oftmals der Multiplikatorfunktion einer fokalen Unternehmung, um ein gleichwertiges Gefährdungspotenzial aufzubauen. Da aber netzwerkexterne Ursachen, wie dargestellt, oft nur ein Symptom des netzwerkinternen Äquivalents sind, ist im nächsten Schritt nach möglichen Verlaufsformen und Entwicklungsszenarien von Netzwerkkrisen im interorganisationalen Kontext zu fragen⁵⁸⁸.

9.3. Verläufe

9.3.1. Netzwerkspezifische Verlaufsbeschreibungen

Für die Beurteilung möglicher Verläufe und Phasen von Netzwerkkrisen ist am Anfang ebenfalls die Betrachtung des abweichenden semantischen Profils im Vergleich mit der einzelwirtschaftlichen Unternehmungskrise aus Abbildung 15⁵⁸⁹ hilfreich. Während die *gefühlte* und *zeitliche* Wahrnehmungszuordnung für beide Krisentypen ähnlich ist, differiert sie in den Punkten zu Struktur- und Prozessaspekten. Die Abweichungen in den Attributpaarungen *Struktur/Prozess* und *Steuerbar/Nicht Steuerbar* (Item 1.10.bd.) zwischen den beiden Typen um einen Skalenpunkt fällt bei Betrachtung der Gruppe mit *negativer* Krisenwahrnehmung⁵⁹⁰ jeweils noch um einen Punkt höher aus. Dies könnte zum einen darauf hindeuten, dass Netzwerkkrisen weniger als krisenhafte Gefährdungsprozesse denn als organisationsstrukturelle, d. h. durch das Netzwerk bedingte, Gefährdungskonstellationen wahrgenommen wer-

⁵⁸⁷ Zu möglichen Betrachtungsebenen eines netzwerkspezifischen Sozialkapitalkonstruktes vgl. Abschnitt 6.3.1, S. 101.

⁵⁸⁸ Der Übergang erfolgt mit dem Hinweis, dass sowohl interne als auch externe Krisenursachen auch mit dem Entwicklungsstadium des Netzwerkes begründet werden können, welches sich zwar in einer andauernden Betriebsphase befindet, im Bezug auf die bisherigen Zuwächse bei Umsatz und Gewinn aber an eine Grenze gestoßen ist. Ansätze zur Erklärung von Entwicklungskrisen in Netzwerken finden sich bei Peitz (2002), S. 215ff.; Messner (1998), S. 326ff.

⁵⁸⁹ Vgl. Abbildung 15: Semantische Profile von Unternehmungs- und Netzwerkkrise, S. 154.

⁵⁹⁰ Zur Differenzierung *positive* und *negative* Krisenwahrnehmung vgl. Tabelle 14: Polaritätenprofil der Krisenwahrnehmung nach Position, S. 135.