

# Möglichkeiten und Grenzen der Vertrauensbildung in virtuellen Unternehmungen

## **Diplomarbeit**

zur Erlangung des akademischen Grades eines  
Diplom-Verwaltungswissenschaftlers  
an der Fakultät für Verwaltungswissenschaften der Universität Konstanz

Vorgelegt von: Frank Hermle  
Konstanz  
11. August 1998

1. Gutachter Prof. Dr. J. Weibler  
2. Gutachter Prof. Dr. A. Ziemer

# Inhaltsverzeichnis

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INHALTSVERZEICHNIS</b> .....   | <b>I</b>  |
| <b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b> .....  | <b>V</b>  |
| <b>1. EINLEITUNG</b> .....  | <b>1</b>  |
| 1.1 PROBLEMSTELLUNG .....   | 1         |
| 1.2 ZIELSETZUNG.....  | 3         |
| 1.3 METHODIK.....   | 3         |
| <b>2. DIE VIRTUELLE UNTERNEHMUNG</b> .....  | <b>5</b>  |
| 2.1 DIE UMWELTKOMPLEXITÄT ALS „TRIGGERING EVENT“ DER VIRTUELLEN UNTERNEHMUNG .....    | 5         |
| 2.1.1 <i>Ausprägungen der Umweltkomplexität</i> .....                                 | 5         |
| 2.1.1.1 Globalisierung.....   | 5         |
| 2.1.1.2 Verändertes Nachfrageverhalten der Kunden .....                               | 6         |
| 2.1.1.3 Innovationsdynamik bei Produkten und Dienstleistungen.....                    | 6         |
| 2.1.2 <i>Konsequenzen für die Unternehmen</i> .....                                   | 7         |
| 2.2 DEFINITIONEN DER VIRTUELLEN UNTERNEHMUNG .....                                    | 8         |
| 2.2.1 <i>Das Attribut der Virtualität</i> .....                                       | 8         |
| 2.2.2 <i>Der Begriff der virtuellen Unternehmung</i> .....                            | 8         |
| 2.3 DIE ZENTRALEN MERKMALE VIRTUELLER UNTERNEHMUNGEN .....                            | 12        |
| 2.3.1 <i>Die Konzentration der Partner auf ihre Kernkompetenzen</i> .....             | 13        |
| 2.3.2 <i>Die Kooperation im Netzwerk</i> .....  | 13        |
| 2.3.3 <i>Der temporäre Charakter</i> .....  | 14        |
| 2.3.4 <i>Die Informations- und Kommunikationstechnologie</i> .....                    | 15        |
| 2.3.5 <i>Die minimale Institutionalisierung zentraler Managementaktivitäten</i> ..... | 16        |
| 2.3.6 <i>Das Vertrauen</i> .....  | 17        |
| <b>3. ERKENNTNISSE DER VERTRAUENSFORSCHUNG</b> .....                                  | <b>19</b> |
| 3.1 DER BEGRIFF DES VERTRAUENS .....  | 19        |
| 3.1.1 <i>Definitionen von Vertrauen</i> .....   | 19        |
| 3.2. DIE VERTRAUENSBEZIEHUNG ALS VERTRAUENSSYSTEM .....                               | 20        |
| 3.2.1 <i>Das einseitige Vertrauenssystem</i> .....                                    | 21        |
| 3.2.2 <i>Das zweiseitige Vertrauenssystem</i> .....                                   | 21        |
| 3.2.3 <i>Rahmenmodell der Vertrauensbeziehung</i> .....                               | 22        |
| 3.3 DIE DIMENSIONEN DES VERTRAUENS.....   | 23        |

---

|  |    |
|--|----|
| 3.3.1 Die Vertrauensbereitschaft des Vertrauenden.....                 | 23 |
| 3.3.1.1 Die generalisierte interpersonelle Vertrauensbereitschaft..... | 24 |
| 3.3.1.2 Die spezifische interpersonelle Vertrauensbereitschaft .....   | 26 |
| 3.3.1.3 Die Vertrauensbereitschaft gegenüber Systemen.....             | 26 |
| 3.3.2 Die Vertrauenswürdigkeit .....                                   | 27 |
| 3.3.2.1 Die Vertrauenswürdigkeit der Zielperson des Vertrauens .....   | 28 |
| 3.3.2.1.1 Die Kompetenz.....   | 29 |
| 3.3.2.1.2 Die Soziale Orientierung.....                                | 30 |
| 3.3.2.1.3 Offenes Kommunikationsverhalten.....                         | 31 |
| 3.3.2.1.4 Die Integrität .....   | 33 |
| 3.3.2.1.5 Die Wechselwirkung der Eigenschaften.....                    | 34 |
| 3.3.2.2 Die Funktionalität von Systemen.....                           | 35 |
| 3.3.2.2.1 Technische Systeme.....                                      | 35 |
| 3.3.2.2.2 Institutionen abstrakter Natur .....                         | 35 |
| 3.3.2.2.3 Korporative Akteure .....                                    | 35 |
| 3.4 WIRKUNGEN DES VERTRAUENS IM ORGANISATIONALEN KONTEXT .....         | 36 |
| 3.4.1 Komplexitätsreduktion .....                                      | 36 |
| 3.4.2 Verbesserung des Kommunikationsverhaltens.....                   | 36 |
| 3.4.3 Verbesserung von Kooperation und Problemlösung in Gruppen .....  | 36 |
| 3.4.4 Verringerung von Kosten .....                                    | 37 |
| 3.5 DIE PROZESSE INNERHALB VON VERTRAUENSBEZIEHUNGEN.....              | 38 |
| 3.5.1 Die Prozesse der Vertrauensentstehung und –eskalation.....       | 38 |
| 3.5.1.1 Entwicklungsmodell des Vertrauens.....                         | 39 |
| 3.5.1.2 Die Vertrauens-/Mißtrauensspirale .....                        | 40 |
| 3.5.2 Die Einflußfaktoren auf das Vertrauensverhältnis.....            | 41 |
| 3.5.2.1 Interaktionsdauer und –intensität.....                         | 42 |
| 3.5.2.2 Abhängigkeiten .....   | 42 |
| 3.5.2.3 Der Einfluß anderer Personen auf eine Vertrauensbeziehung..... | 43 |
| 3.5.2.3.1 Der Dritte als Informant bzw. Gläubiger.....                 | 43 |
| 3.5.2.3.2 Reputation im sozialem Umfeld .....                          | 44 |
| 3.5.2.4 Kosten der Vertrauensbeziehung .....                           | 44 |
| 3.6 VERTRAUEN UND KOOPERATION .....                                    | 45 |
| 3.7 RESÜMEE.....   | 45 |
| 3.7.1 Das einseitige Vertrauen.....                                    | 45 |
| 3.7.2 Das zweiseitige Vertrauen.....                                   | 46 |

---

|  |           |
|--|-----------|
| <b>4. ANALYSE DER VERTRAUENSBIKDUNG IN VIRTUELLEN UNTERNEHMUNGEN.....</b>  | <b>47</b> |
| 4.1 DIE EBENEN DER VERTRAUENSBIKDUNG.....  | 47        |
| 4.1.1 <i>Die Ebene des interpersonellen Vertrauens</i> .....   | 48        |
| 4.1.2 <i>Die zwei Ebenen des Systemvertrauens</i> .....  | 48        |
| 4.1.2.1 Die Beziehungsebene Mensch-System.....   | 49        |
| 4.1.2.2 Die Beziehungsebene System-System.....   | 49        |
| 4.1.3 <i>Die Unternehmenskultur als Integrator der Beziehungsebenen</i> .....  | 50        |
| 4.1.3.1 Definition der Unternehmenskultur.....   | 52        |
| 4.1.3.2 Die Entwicklung der Unternehmenskultur.....  | 52        |
| 4.1.3.3 Funktionen der Unternehmenskultur.....   | 53        |
| 4.1.4 <i>Implikationen für die Untersuchung der Vertrauensbildung in der VU</i> .....                                      | 53        |
| 4.2 DIE VIRTUELLE UNTERNEHMUNG ALS ZWEISEITIGES VERTRAUENSSYSTEM.....  | 53        |
| 4.2.1 <i>Die Vertrauensbereitschaft der Partnerunternehmen</i> .....   | 55        |
| 4.2.1.1 Die Unternehmenskultur als generalisierte Vertrauensbereitschaft der Partnerunternehmen.....                       | 55        |
| 4.2.1.2 Die spezifische Vertrauensbereitschaft der Partnerunternehmen.....   | 55        |
| 4.2.2 <i>Die Vertrauenswürdigkeit der Partnerunternehmen</i> .....   | 56        |
| 4.2.2.1 Die Kernkompetenzen der Partnerunternehmen in der VU.....  | 56        |
| 4.2.2.2 Die soziale Orientierung der Partnerunternehmen.....   | 57        |
| 4.2.2.3 Das Kommunikationsverhalten der Partnerunternehmen.....  | 58        |
| 4.2.2.4 Die Integrität der Partnerunternehmen.....   | 58        |
| 4.3 EINFLUßGRÖßEN AUF DIE VERTRAUENSBIKDUNG IN DER VIRTUELLEN UNTERNEHMUNG.....  | 59        |
| 4.3.1 <i>Kritische Erfolgsfaktoren bezüglich der Unternehmenskulturen und Kernkompetenzen der Partnerunternehmen</i> ..... | 59        |
| 4.3.1.1 Kulturelle Faktoren.....   | 59        |
| 4.3.1.1.1 Die interne Vertrauenskultur der Partnerunternehmen.....   | 59        |
| 4.3.1.1.2 Kooperationserfahrungen mit anderen Unternehmen.....   | 60        |
| 4.3.1.1.3 Die Kompatibilität der Unternehmenskulturen der Partner.....   | 61        |
| 4.3.1.1.4 Kompatibilitätshindernisse.....  | 62        |
| 4.3.1.1.5 Das (Soll-)Kulturprofil virtueller Unternehmungen.....   | 63        |
| 4.3.1.1.6 Die Kulturanalyse der Partnerunternehmen.....  | 64        |
| 4.3.1.2 Kernkompetenzen und das Vertrauenssystem.....  | 64        |
| 4.3.1.2.1 Die Merkmale von Kernkompetenzen.....  | 64        |
| 4.3.1.2.1.1 Anreicherung durch Gebrauch.....   | 64        |
| 4.3.1.2.1.2 Imitationsresistenz.....   | 64        |
| 4.3.1.2.1.3 Erosion von Kernkompetenzen.....   | 65        |
| 4.3.1.2.2 Kritische Aspekte der Kernkompetenzen im Hinblick auf Vertrauensbildung.....                                     | 66        |

---

|  |           |
|--|-----------|
| 4.3.1.2.2.1 Die Bedeutung der Kernkompetenzen.....   | 66        |
| 4.3.1.2.2.2 Die Transparenz der Kernkompetenzen.....   | 67        |
| 4.3.1.2.2.3 Die Funktionsteilung in der virtuellen Unternehmung.....                                 | 67        |
| 4.3.2 <i>Der potentielle Nutzen des Vertrauens für die Partner der virtuellen Unternehmung</i> ..... | 68        |
| 4.3.3 <i>Weitere Einflußfaktoren auf die Vertrauensbildung in virtuellen Unternehmungen</i> .....    | 69        |
| 4.3.3.1 Die Anzahl der Partnerunternehmen in der virtuellen Unternehmung.....                        | 69        |
| 4.3.3.2 Mögliche Abhängigkeiten in der virtuellen Unternehmung.....                                  | 71        |
| 4.3.3.3 Der Einfluß Dritter auf die Vertrauensbildung in virtuellen Unternehmungen.....              | 72        |
| 4.3.3.4 Die gleichzeitige Teilnahme eines Partners an mehreren virtuellen Unternehmungen.....        | 73        |
| 4.3.3.5 Die Interaktionsdauer und –intensität in virtuellen Unternehmungen.....                      | 74        |
| 4.3.3.5.1 Der temporäre Charakter der virtuellen Unternehmung.....                                   | 74        |
| 4.3.3.5.2 Die Offenheit der virtuellen Unternehmung.....   | 75        |
| 4.3.3.5.3 Die Interaktionsintensität zwischen den Partnerunternehmen.....                            | 76        |
| 4.4 KLASIFIZIERUNG DER EINFLUßGRÖßEN AUF DIE VERTRAUENSBIUDUNG.....                                  | 78        |
| 4.4.1 <i>Die Klasse der Grundvoraussetzungen</i> .....   | 78        |
| 4.4.2 <i>Die Klasse der Kooperationshindernisse</i> .....  | 79        |
| 4.4.3 <i>Die Klasse der VU-konzeptimmanenten Problemfelder</i> .....                                 | 79        |
| <b>5. LÖSUNGSMÖGLICHKEIT FÜR DIE VERTRAUENSBIUDUNG IN VIRTUELLEN UNTERNEHMUNGEN.....</b>             | <b>81</b> |
| 5.1 LÖSUNGSANSÄTZE IN DER LITERATUR.....   | 81        |
| 5.2 DIE KOOPERATIONSPLATTFORM ALS ZENTRALER LÖSUNGSANSATZ.....                                       | 83        |
| 5.2.1 <i>Die zentralen Merkmale der Kooperationsplattform</i> .....                                  | 84        |
| 5.2.1.1 Der lange zeitliche Horizont der Kooperationsplattform.....                                  | 84        |
| 5.2.1.2 Die Auswahl geeigneter Partner für die Kooperationsplattform.....                            | 85        |
| 5.2.1.3 Regelmäßige Treffen der Partnerunternehmen.....  | 86        |
| 5.2.1.4 Der Informationsaustausch zwischen den Partnerunternehmen.....                               | 87        |
| 5.2.1.5 Die Institutionalisierung von Regeln der Zusammenarbeit.....                                 | 89        |
| 5.2.1.6 Die Rollenverteilung im Kooperationsnetzwerk.....  | 90        |
| 5.2.2 <i>Die Auswirkungen der Kooperationsplattform auf die Vertrauensbildung</i> .....              | 91        |
| 5.2.2.1 Die Auswirkungen auf die VU-konzeptimmenten Probleme.....                                    | 91        |
| 5.2.2.2 Auswirkungen auf die allgemeinen Kooperationshindernisse.....                                | 92        |
| 5.2.2.3 Auswirkungen auf die Grundvoraussetzungen für die Vertrauensbildung.....                     | 94        |
| <b>6. FAZIT.....</b>   | <b>96</b> |
| <b>LITERATURVERZEICHNIS.....</b>   | <b>VI</b> |

---

**Abbildungsverzeichnis**

|  |    |
|--|----|
| Abbildung 2-1: Exemplarische Realisationsformen virtueller Organisationen.....                                   | 9  |
| Abbildung 3-1: Rahmenmodell der Vertrauensbeziehung .....  | 23 |
| Abbildung 4-1: Mögliche Ebenen der Vertrauensbeziehungen in virtuellen<br>Unternehmungen.....                    | 47 |
| Abbildung 4-2: Integration der Vertrauensebenen – Die Unternehmenskultur als<br>Bindeglied.....                  | 51 |
| Abbildung 4-3: Klassifizierung der Einflußgrößen auf die Vertrauensbildung in<br>virtuellen Unternehmungen ..... | 78 |
| Abbildung 5-1: Die Kooperationsplattform.....  | 84 |
| Abbildung 5-2: Zentrale Merkmale der Kooperationsplattform.....  | 91 |

## 1. Einleitung

### 1.1 Problemstellung

Aufgrund der steigenden Umweltkomplexität, die sich insbesondere aus der Globalisierung, dem veränderten Nachfrageverhalten der Kunden und der Innovationsdynamik von Produkten und Dienstleistungen ergibt, müssen Unternehmen schnell und flexibel agieren, um sich ihnen bietende Marktchancen zu nutzen.

Komplexe Organisationsstrukturen konventioneller Unternehmen sind kaum in der Lage mit diesen Veränderungen Schritt zu halten und mindern somit deren Wettbewerbsfähigkeit. Eine mögliche Antwort stellen Unternehmenskooperationen und –netzwerke dar. Diese Tendenz wird durch die Konsequenzen des Kernkompetenzansatzes weiter verstärkt.

Zur Kooperationsidee bzw. Vernetzung liefert die Natur ein anschauliches Beispiel:

„Die Amöbe *Dictyostelium discoideum* lebt in guten Zeiten als selbständiges Individuum in meist lockerem Erdboden und jagt dort Bakterien nach. In kargen Zeiten jedoch sondern alle Einzeller der Umgebung einen chemischen Stoff ab, der als eine Art Parfum wirkt. Die Amöben beginnen, sich in Richtung des stärksten Konzentrationsgefälles zu bewegen. Und so versammeln sie sich schließlich an einem zentralen Punkt. Die Amöben, die am Sammelplatz eingetroffen sind ... bilden Zell-Zell-Kontakte aus und formen sich zu einem multizellulären wurmartigen Gebilde, das sich alsbald in Bewegung setzt, um bessere Jagdgründe zu suchen ... Nach einer gewissen Zeit - üblicherweise 20-50 Stunden - löst sich der Verband auf, ... die Amöben fristen ihr Dasein wieder als autonome Zelle“ (Addor 1996, S. 38f.).

Selbst Kooperationsformen wie „Joint Ventures“ und strategische Allianzen scheinen jedoch keine ausreichende Antwort auf die sich ständig verändernden Herausforderungen zu sein.

Today's joint ventures and strategic alliances may be an early glimpse of the business organization of the future: The Virtual Corporation. It's a temporary network of companies, even erstwhile rivals, that come together quickly to exploit fast-changing opportunities (Byrne et al. 1993, S. 36)

Daher weisen Byrne et al. auf eine Kooperationsform hin, die seit ein paar Jahren in der Literatur diskutiert wird: die virtuelle Unternehmung. Diese kann, wenn man die Idee der temporären Vernetzung autonomer Einheiten als Maßstab nimmt, als das „organisationstheoretische Pendant“ des oben beschriebenen Naturphänomens bezeichnet werden.

Im anglo-amerikanischen Sprachraum trat der Begriff „virtual corporation“ erstmals bei Mowshowitz auf (vgl. Mowshowitz 1986, S. 389). Obwohl in der Folge weitere Beiträge zum

Thema „virtuelle Unternehmung“ publiziert wurden, schenkte man dieser Thematik zum damaligen Zeitpunkt nur wenig Beachtung.<sup>1</sup>

Den Autoren des Bestsellers „The Virtual Corporation“, Davidow und Malone, gelang es 1992, das Thema auf die „betriebswirtschaftliche Agenda“ zu setzen, womit sie die Diskussion um diesen Organisationstyp in Gang brachten.

Im deutschsprachigen Raum hat sich Scholz als einer der ersten Wirtschaftswissenschaftler mit der virtuellen Unternehmung als vielversprechender, zwischenbetrieblicher Kooperationsform auseinandergesetzt (vgl. Scholz 1994).

Zwischenzeitlich befassen sich eine Reihe von Wissenschaftlern und darüber hinaus bereits erste Unternehmen<sup>2</sup> mit dem Konzept „virtuelle Unternehmung“.

In diesem Organisationstyp schließen sich rechtlich und wirtschaftlich unabhängige Unternehmen kurzfristig zusammen, um eine sich ihnen bietende Marktchance gemeinsam zu nutzen. Die Konfiguration dieses temporären Netzwerkes erfolgt auf der Basis einer geeigneten Marktchance unter strikter Befolgung des Kernkompetenzansatzes und konsequenter Nutzung der Informations- und Kommunikationstechnologie. Jedes Partnerunternehmen übernimmt dabei den Teil des Leistungserstellungsprozesses, in dem es über ausgezeichnete Fähigkeiten und Fertigkeiten verfügt. Die Partner verzichten im Rahmen der virtuellen Unternehmung aus Kosten- und Zeitgründen auf etliche „reale“ Merkmale eines Unternehmens, wie beispielsweise die Institutionalisierung zentraler Managementaktivitäten in Form eines juristischen Daches, einer Verwaltung und expliziter vertraglicher Regelungen.

Somit stellt die virtuelle Unternehmung eine aufgabenspezifische „best of everything“-Organisation dar. Sie vereint die Vorteile großer Organisationen mit der Flexibilität und Schlagkraft kleiner Einheiten.

Viele Autoren weisen daraufhin, daß durch die Virtualisierung klassischer Unternehmensmerkmale gegenseitiges Vertrauen zwischen den Partnern eine unabdingbare Voraussetzung für die Zusammenarbeit zwischen den teilnehmenden Partnerunternehmen bzw. für die Handlungsfähigkeit der virtuellen Unternehmung ist (vgl. bspw. Scholz 1994, S. 17; Klein 1994, S. 311).

Die Erkenntnisse der Vertrauensforschung weisen jedoch daraufhin, daß für die Entwicklung eines Vertrauensverhältnisses zwischen Akteuren viele Voraussetzungen erfüllt sein müssen.

---

<sup>1</sup> Beispielsweise der Beitrag von Nagel und Dove 1991.

<sup>2</sup> Beispielsweise die Sportartikelfirma Puma.



Die zentralen Merkmale der virtuellen Unternehmung lassen es allerdings zweifelhaft erscheinen, ob dieser Organisationstyp die Voraussetzungen erfüllt, das geforderte Vertrauensverhältnis zwischen den Akteuren entstehen zu lassen. Von entscheidender Bedeutung ist hierbei der langfristige Charakter der Vertrauensbildung.

Folgende Fragestellung steht somit im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit: Inwiefern lassen sich der temporäre, dynamische Charakter der virtuellen Unternehmung mit der Langfristigkeit der Vertrauensbildung vereinen?

## **1.2 Zielsetzung**

Basierend auf der oben dargestellten Problemstellung sollen im Rahmen dieser Arbeit zuerst die Möglichkeiten und Grenzen der Vertrauensbildung in virtuellen Unternehmungen erörtert werden. Dieser Aspekt wurde bisher trotz der allgemein anerkannten Bedeutung des Vertrauens für die VU in der Literatur nicht ausreichend behandelt.

In einem zweiten Schritt wird, unter Beibehaltung der konzeptionellen Stärken der virtuellen Unternehmung, ein Lösungsansatz aufgegriffen, der die identifizierten Grenzen der Vertrauensbildung zu überwinden versucht.

## **1.3 Methodik**

Anhand eines Literaturüberblicks wird zunächst im zweiten Kapitel das Konzept „virtuelle Unternehmung“ kurz beschrieben. Ausgehend von den Gründen für die Entstehung virtueller Unternehmungen werden verschiedene Definitionen des Begriffes „virtuelle Unternehmung“ aufgeführt und die Charakteristika dieses Organisationstyps dargestellt. Schließlich wird der zentrale Stellenwert des Vertrauens für das Konzept „virtuelle Unternehmung“ herausgearbeitet.

Im dritten Kapitel werden die für die Arbeit relevanten Erkenntnisse der Vertrauensforschung beschrieben. Hierzu wird der Begriff „Vertrauen“ präzisiert. Ausgehend von der soziologischen Betrachtungsweise, eine Vertrauensbeziehung als Vertrauenssystem aufzufassen, werden die zentralen Einflußgrößen auf die Vertrauensbildung vorgestellt und anschließend näher betrachtet.

Im vierten Kapitel werden die aus der Vertrauensforschung entnommenen Erkenntnisse auf das Konzept „virtuelle Unternehmung“ bzw. auf deren spezifische Charakteristika übertragen. Dabei wird analysiert, ob dieser Organisationstyp in der Lage ist, das für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwingend erforderliche Vertrauen zwischen den Akteuren entstehen zu lassen. Darüber hinaus müssen Eigenschaften der Partnerunternehmen, welche für die Vertrau-

ensbildung erforderlich sind, herausgearbeitet werden. Im Rahmen dieser Ausführungen werden erfolgskritische Faktoren im Hinblick auf die Vertrauensbildung in virtuellen Unternehmungen identifiziert. Diese Einflußgrößen bzw. kritischen Erfolgsfaktoren werden abschließend klassifiziert, da sie unterschiedliche Auswirkungen auf die Vertrauensbildung haben. Es wird zwischen Grundvoraussetzungen für die Vertrauensbildung, Kooperationshindernissen und VU-konzeptimmanenten Problemfeldern unterschieden.

Im letzten Kapitel wird eine in der Literatur beschriebene Lösungsmöglichkeit aufgegriffen und weiterentwickelt, die in der Lage ist, die kritischen Erfolgsfaktoren, insbesondere die VU-konzeptimmanenten Problemfelder, abzuschwächen bzw. nahezu aufzulösen. Das Hauptaugenmerk bei der Detaillierung dieses Lösungsansatzes besteht darin, das Konzept „virtuelle Unternehmung“ an sich nicht zu verändern.

Durch die Reduktion der Kooperationshindernisse und VU-konzeptimmanenten Problemfelder verstärken sich darüber hinaus die Grundvoraussetzungen für die Vertrauensbildung zwischen den Akteuren in virtuellen Unternehmungen.

## **2. Die virtuelle Unternehmung**

### **2.1 Die Umweltkomplexität als „triggering event“ der virtuellen Unternehmung**

Der Trend zu weitreichenden zwischenbetrieblichen Kooperationen, wie der virtuellen Unternehmung, vollzieht sich vor dem Hintergrund aktueller und zunehmender Anforderungen an die Unternehmen.

#### **2.1.1 Ausprägungen der Umweltkomplexität**

Im folgenden werden die wichtigsten Anforderungen an die Unternehmen, die Globalisierung, das veränderte Nachfrageverhalten der Kunden und die Innovationsdynamik dargestellt.

##### **2.1.1.1 Globalisierung**

In der Vergangenheit waren nationale Märkte für ausländische Anbieter aufgrund zahlreicher Hürden wie Zölle, Einfuhrbeschränkungen, Transport- und Kommunikationsschwierigkeiten schwer zugänglich. Durch eine Vielzahl politischer und technischer Veränderungen ist der sich daraus ergebende Wettbewerbsvorteil für nationale Anbieter entfallen.

Zu den politischen Veränderungen zählt die Schaffung von Freihandelszonen wie die Liberalisierung des Handels innerhalb der EG oder der NAFTA (North American Free Trade Association). Zudem erfolgte eine Liberalisierungswelle in einigen Entwicklungsländern sowie die Privatisierung und Deregulierung bedeutender Volkswirtschaften wie in den ehemaligen Ostblockstaaten. Durch diese Veränderungen haben sich in den letzten Jahren Märkte mit erheblichen Potentialen geöffnet, wodurch sich Unternehmen neue Absatzchancen bieten.

Unter die technischen Veränderungen fallen insbesondere die Vielzahl kommunikationstechnischer und infrastruktureller Neuerungen, die einen Internationalisierungsboom der Weltwirtschaft ausgelöst haben und weiter unterstützen (vgl. Bleicher 1989, S. 77).

Die Auswirkungen der Globalisierung beschreibt Ohmae folgendermaßen: “Today you have to be in all important markets simultaneously if you are going to keep competitors from establishing their positions” (Ohmae 1990, S. 18).

Die meisten Unternehmen reagieren auf die Globalisierung der Märkte mit einer immer stärkeren Internationalisierung ihrer Aktivitäten (vgl. Backhaus/Plinke 1990, S.29). Aufgrund dessen ist eine Vielzahl von Unternehmen darauf angewiesen, Kooperationen mit ausländischen Unternehmen einzugehen.

### **2.1.1.2 Verändertes Nachfrageverhalten der Kunden**

Das veränderte Nachfrageverhalten der Kunden stellt neue, höhere Anforderungen an die Unternehmen.

Immer mehr Produkt- und Dienstleistungssegmente wandeln sich von Anbieter- zu Käufermärkten. Produziert wird nicht mehr für einen anonymen Massenmarkt, sondern für Einzelkunden mit individuellen Produkt-, Liefer- und Qualitätsanforderungen (Bullinger et al. 1995, S. 18).

Der Kunde der neunziger Jahre stellt weitaus höhere Ansprüche an Produkte und Dienstleistungen, als dies noch vor einigen Jahren der Fall war. Bleeker verdeutlicht dies wie folgt: "Today customers get what they want or go elsewhere" (Bleeker 1994, S. 10).

Heutzutage werden von den Kunden auf sie individuell zugeschnittene Produkte und Dienstleistungen gefragt. Darüber hinaus erwarten sie ein optimales Preis-Leistungs-Verhältnis und stellen hohe Ansprüche an die Qualität (vgl. Bullinger et al. 1995, S. 18; Ott 1996, S. 19).

Das veränderte Nachfrageverhalten erfordert eine Abkehr von Massenprodukten hin zu individuellen Problemlösungen. Daraus folgt, daß standardisierte und formalisierte Arbeitsabläufe, wie sie der Taylorismus hervorgebracht hat, diesen Anforderungen nicht mehr gerecht werden. Die Unternehmen müssen auf individuelle Bedürfnisse der Kunden eingehen und sind dadurch nicht mehr in der Lage, ihren Leistungserstellungsprozeß im voraus bis ins Detail planen zu können.

Einzelne Unternehmen können oftmals nicht das nötige Know-how aufbauen, um in den innovativen Märkten die anspruchsvollen Kundenwünsche zu befriedigen. Diese Unternehmen sind darauf angewiesen, Kooperationen mit anderen Unternehmen einzugehen, in denen sich die Partner Kosten, Risiken und vor allem Know-how teilen (vgl. Mertens/Faisst 1996, S. 280).

Die Antwort auf das veränderte Nachfrageverhalten kann nur eine konsequente Kundenorientierung bei maximaler Anpassungsfähigkeit sein. In letzter Konsequenz kann dies sogar dazu führen, daß Produzent und Kunde gemeinsam dessen Bedürfnisse ermitteln, das Produkt definieren und dieses schließlich individuell gefertigt wird (vgl. Goldmann et al. 1996, S. 63; Mertens/Faisst 1996, S. 282).

### **2.1.1.3 Innovationsdynamik bei Produkten und Dienstleistungen**

Die zuvor dargestellten Anforderungen an die Unternehmen werden durch den technologischen Wandel erhöht.

Durch die Dynamik des technischen Fortschritts verkürzen sich die Marktzyklen zunehmend (vgl. Bullinger/Schäfer 1996, S. 18). Die kürzeren Produktlebenszyklen, der zunehmende Wettbewerbsdruck und die häufig wechselnden Kundenwünsche zwingen die Unternehmen, ihre Produkte in kürzester Zeit zu entwickeln und auf den Markt zu bringen (vgl. Rieckhof 1993, S. 295f.). Hiermit sind für die Unternehmen steigende Entwicklungskosten verbunden, da die kürzeren Entwicklungszeiten mit einem höheren Investitions- und Personalbedarf einhergehen, wodurch sich die Amortisationszeiten verlängern (vgl. Bullinger/Schäfer 1996, S. 18).

Durch die Kooperation mehrerer Unternehmen bzw. durch die Bildung virtueller Unternehmungen soll eine Verkürzung der Produktentwicklungszeiten bei gleichzeitiger Reduktion der Produktentwicklungskosten erreicht werden (vgl. Davidow/Malone 1993, S. 106).

### **2.1.2 Konsequenzen für die Unternehmen**

Um den stetig wachsenden Anforderungen gerecht zu werden, gehen immer mehr Unternehmen Kooperationen mit anderen Unternehmen ein (vgl. Bleicher 1989, S. 78). Dadurch versprechen sie sich einen Zugriff auf Ressourcen, Know-how und Märkte der Kooperationspartner, um Kosten und Zeit zu sparen. Ein weiteres Ziel von Kooperationen ist die Reduzierung der Investitions- und Absatzrisiken für die einzelnen Unternehmen.

Darüber hinaus sind Unternehmensnetzwerke in der Lage, sich spontan und flexibel an die individuellen Kunden- und Marktbedürfnisse anzupassen. Neben der größeren Handlungsfähigkeit und der erhöhten Flexibilität ist der Größenvorteil von Bedeutung, welcher sich insbesondere den kleinen und mittelständischen Unternehmen bietet. Als Mitglieder von Unternehmensnetzwerken bzw. virtuellen Unternehmungen können sie Marktchancen wahrnehmen, die sie alleine nicht nutzen könnten.

Scholz sieht daher die virtuelle Unternehmung als einen möglichen Strukturtyp der Zukunft an, da nach seiner Meinung „... die bisher bekannten Organisationsformen offenbar noch immer nicht den aktuellen Anforderungen gerecht werden“ (Scholz 1994, S. 9).

Scholz bezeichnet die Entstehung virtueller Organisationen als „... historisch bedingtes Wechselspiel von Umfeldveränderung und entsprechender Reaktion ...“ (Scholz 1994, S. 12). Dabei zeichnet er den Weg zur virtuellen Organisation in einem Entwicklungsmodell virtuellen Gedankenguts nach. Ausgehend von virtuellen Speichern über die virtuelle Realität sowie virtuellen Erzeugnissen gelangt er zur virtuellen Organisation, die in seinem Entwicklungsmodell die höchste und zugleich neueste Entwicklungsstufe der Virtualität darstellt (vgl. Scholz 1994, S. 6ff.).

## 2.2 Definitionen der virtuellen Unternehmung

Es erscheint sinnvoll, sich dem Konzept “virtuelle Unternehmung” anhand eines Überblicks über die in der Literatur angeführten Definitionen anzunähern. Zunächst soll der Begriff der Virtualität betrachtet werden, um danach darzustellen, wie dieser in den Definitionen verschiedener Autoren in das organisationale Umfeld übertragen wird.

### 2.2.1 Das Attribut der Virtualität

Einen Überblick zur sprachgeschichtlichen Entwicklung des Begriffes “virtuell” gibt Bleicher, der ausgehend von der lateinischen Wurzel “virtus” über die Entwicklung in der italienischen Musikersprache “virtuos” die heutige Bedeutung des Begriffes über das Französische und Englische erschließt: „fähig zu wirken“, „der Möglichkeit nach vorhanden“ oder „scheinbar“ (vgl. Bleicher 1995, S. 5f.).

Als virtuell wird die Eigenschaft einer Sache bezeichnet, die zwar nicht real ist, aber doch in der Möglichkeit existiert; Virtualität spezifiziert also ein konkretes Objekt über Eigenschaften, die nicht physisch, aber doch der Möglichkeit nach vorhanden sind (Scholz 1994, S. 5).

Um den Begriff „Virtualität“ transparenter zu machen und einem „inflationären Gebrauch“ des Begriffes entgegenzuwirken, beschreibt Scholz virtuelle Objekte mit Hilfe eines Vier-Merkmal-Schemas (vgl. Scholz 1994, S.5f.).

Ein virtuelles Objekt definiert sich damit über (...)

- konstituierende Charakteristika, die sowohl das ursprüngliche (reale) Objekt als auch seine virtuelle Realisierung aufweist und die letztlich konstitutives Definitionsobjekt des ursprünglichen und jetzt zu virtualisierenden Objektes sind,
- physikalische Attribute, die üblicherweise mit dem zu virtualisierenden Objekt assoziiert sind, die aber beim virtualisierten Objekt nicht mehr vorhanden sind,
- spezielle Zusatzspezifikationen im Sinne von Lösungswegen, die für die virtuelle Realisierung notwendig sind, und
- Nutzeneffekte, die sich durch den Wegfall der physikalischen Attribute ergeben.

### 2.2.2 Der Begriff der virtuellen Unternehmung

Die virtuelle Unternehmung ist als eine Ausprägung der virtuellen Organisation anzusehen. In der Literatur wird zwischen verschiedenen Realisationsformen der virtuellen Organisation differenziert: Die interorganisatorische Perspektive betrachtet unternehmensübergreifende

Verbindungen, während sich die intraorganisatorische mit unternehmensinternen Verbindungen beschäftigt (vgl. Klein 1994, S. 309; Olbrich 1994, S. 28ff.; Scholz 1994, S. 14; Krystek et al. 1997, S. 8).

Die nachfolgende Abbildung von Scholz veranschaulicht beide Perspektiven. Sie zeigt sowohl Beispiele für interorganisatorische Verbindungen, wie virtuelle Unternehmungen und virtuelle Märkte als auch intraorganisatorische Verbindungen, wie virtuelle Abteilungen und virtuelle Büros.

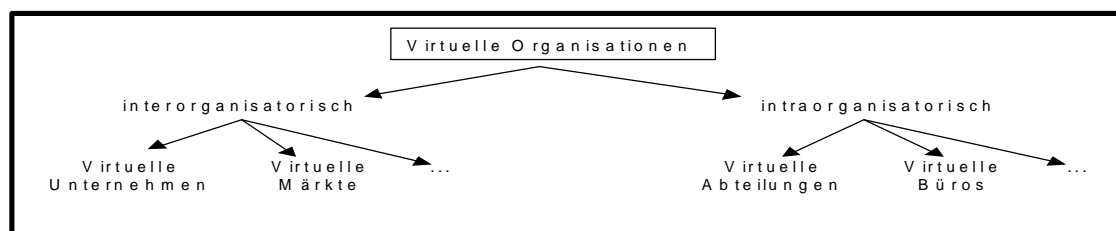


Abbildung 2-1: Exemplarische Realisationsformen virtueller Organisationen

Quelle: Scholz 1994, S. 14

Für Davidow und Malone ist ein Unternehmen bereits virtuell, wenn es virtuelle Erzeugnisse herstellt (vgl. Davidow/Malone 1993, S. 12). Sie bezeichnen eine virtuelle Unternehmung als ein „... fast konturloses Gebilde mit durchlässigen und ständig wechselnden Trennlinien zwischen Unternehmung, Lieferanten und Kunden“ (Davidow/Malone 1993, S. 15). Es scheint jedoch nicht angemessen, ein Unternehmen nur aufgrund seiner Erzeugnisse als virtuell zu bezeichnen. Scholz stellt zu den Ausführungen von Davidow und Malone ebenso fest, daß das Buch zwar „... den Titel ‚The Virtual Corporation‘ trägt, sich jedoch nahezu ausschließlich mit virtuellen Erzeugnissen auseinandersetzt“ (Scholz 1994, S. 13).

Griese sieht das Besondere der virtuellen Unternehmensstruktur in ihrer globalen Präsenz, wobei er davon ausgeht, daß in einem international tätigen Unternehmen die Wertschöpfungskette nicht in jedem Land real abgedeckt ist. Aus Sicht der Kunden und Lieferanten ist diese allerdings virtuell präsent (vgl. Griese 1992, S. 170). Auch diese Sichtweise erscheint problematisch, da somit jedes Unternehmen mit einer auf mehrere Länder verteilten Wertschöpfungskette eine virtuelle Unternehmung wäre. Dies würde bedeuten, daß man dem Konzept der VU ihren innovativen Charakter absprechen müßte, da viele Unternehmen bereits seit Jahrzehnten auf internationalen Märkten tätig sind (vgl. Arnold/Härtling 1995, S. 5).

Eine umfassende Definition liefern Byrne et al., die das Konzept der VU mit dem Kernkompetenzansatz, dem Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie und einem temporären Netzwerkgedanken erklären. Die Autoren bezeichnen die virtuelle Unternehmung als ein ...

... temporary network of independent companies - suppliers, customers even erstwhile rivals - linked by information technology to share skills, costs, and access to one's another markets. It will have neither central office nor organization chart. ... In the concepts purest form, each company that links up with others to create a virtual corporation will be stripped to it's essence. It will contribute only what it regards as it core competencies (Byrne et al. 1993, S. 37).

Eine ähnliche Sichtweise vertreten Arnold und Härtling, wobei sie noch stärker auf den temporären Charakter eingehen. Sie bezeichnen die virtuelle Unternehmung als,

... eine Kooperationsform rechtlich unabhängiger Unternehmen, Institutionen und/oder Einzelpersonen, die eine Leistung auf der Basis eines gemeinsamen Geschäftsverständnisses erbringen. Die kooperierenden Einheiten beteiligen sich an der horizontalen und/oder vertikalen Zusammenarbeit vorrangig mit ihren Kernkompetenzen und wirken bei der Leistungserstellung gegenüber Dritten als ein einheitliches Unternehmen. Dabei wird auf die Institutionalisierung zentraler Funktionen weitgehend verzichtet und der notwendige Koordinations- und Abstimmungsbedarf durch geeignete Informations- und Kommunikationssysteme realisiert. Das virtuelle Unternehmen besteht nur solange, bis sein Geschäftszweck erfüllt oder hinfällig geworden ist (Arnold/Härtling 1995, S. 21).

Behme fokussiert in seiner Definition ebenfalls den temporären Missions-Charakter der virtuellen Unternehmung. Für den Autor stellt die virtuelle Unternehmung „... ein Netzwerk unabhängiger Unternehmen dar, die sich kurzfristig und auf eine begrenzte Zeit zum Zweck einer gemeinsamen Zielerreichung zusammenschließen“ (Behme 1996, S. 627).

Diese Übersicht der verschiedenen Definitionen zeigt, daß das Konzept der VU in der Literatur noch nicht abschließend diskutiert ist. Es lassen sich jedoch Gemeinsamkeiten in den Definitionen und Auffassungen der verschiedenen Autoren ausmachen. Zu den Kernbestandteilen zählen die temporäre Vernetzung von rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Unternehmen zur gemeinsamen Nutzung einer Marktchance, ihrer Mission, sowie das Einbringen der jeweiligen Kernkompetenzen durch die Partner. Darüber hinaus sehen die meisten Autoren die Möglichkeiten der modernen Informations- und Kommunikationstechnologien als Grundvoraussetzung für die VU.



Scholz vereint in seiner Definition viele der zuvor aufgeführten Merkmale virtueller Unternehmungen. Er ergänzt diese allerdings um einen weiteren wesentlichen Aspekt: das Vertrauen. Für ihn sind virtuelle Unternehmungen ...

... zeitlich begrenzte Netzwerke von (Teil-)Unternehmen, die verknüpft durch eine Informationstechnologie, ohne gemeinsame institutionalisierte Leitung und Kontrolle, basierend auf totalem Vertrauen, kompatiblen Werten und Grundannahmen durch ergänzende Kernkompetenzen Ressourcen und damit Kosten teilen, um neue Märkte zu erschließen oder Wettbewerbsvorteile auf bestehenden Märkten zu erlangen ( Scholz 1994, S. 23).

Anhand des oben beschriebenen Vier-Merkmal-Schemas virtueller Objekte wird in den folgenden Ausführungen gezeigt, inwieweit die von Scholz in seiner Definition genannten zentralen Merkmale die Virtualität eines Unternehmens ausmachen (vgl. Scholz 1994, S. 16ff).

**Konstituierende Charakteristika** jeder Unternehmung, ob virtuell oder nicht, sind das einheitliche Auftreten gegenüber dem Kunden sowie die Gesamtoptimierung der Wertschöpfungskette (vgl. Scholz 1994, S. 16).

Die Virtualität drückt sich nach Scholz im **Fehlen wesentlicher physikalischer Attribute** eines realen Unternehmens aus. Hierzu zählen das Fehlen eines gemeinsamen juristischen Daches sowie einer gemeinsam geteilten Verwaltung zwischen den Partnern. Aufgrund der minimalen Institutionalisierung zentraler Managementaktivitäten können sich die Partner die Vorteile der Netzgröße zunutze machen, ohne die Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Überschaubarkeit kleiner Einheiten aufzugeben (vgl. Scholz 1994, S. 47; Mertens/Faisst 1996, S. 281).

Um die fehlenden Funktionen der physikalischen Attribute zu kompensieren, benötigt die virtuelle Unternehmung **spezielle Zusatzspezifika**, die für ihr Funktionieren von besonderer Bedeutung sind: Ein Gefühl des absoluten gegenseitigen Vertrauens zwischen den Akteuren, eine ausgereifte Informationstechnologie zur Verbindung der einzelnen Einheiten sowie sich synergetisch ergänzende Kernkompetenzen der Partnerunternehmen (vgl. Scholz 1994, S. 17).

Die hohe Flexibilität und Anpassungsfähigkeit sowie die Vorteile eines gemeinsamen Synergiepotentials des Netzwerkes sind **Nutzeffekte**, welche das Konzept „virtuelle Unternehmung“ für die Partnerunternehmen attraktiv machen (vgl. Scholz 1994, S. 18).

Die Definition von Scholz wird in dieser Arbeit als Arbeitsdefinition verwendet, da sie alle zentralen Merkmale der virtuellen Unternehmung vereint. Im Rahmen der dieser Arbeit zugrundeliegenden Fragestellung bietet sich die Definition von Scholz insbesondere deshalb an,

da sie die Bedeutung des gegenseitigen Vertrauens zwischen den Partnerunternehmen explizit hervorhebt.

### 2.3 Die zentralen Merkmale virtueller Unternehmungen

Die zuvor dargestellten Beiträge zum Konzept „virtuelle Unternehmung“ zeigen, daß aufgrund der aspekt-selektiven Betrachtungsweisen dieses Organisationstyps kein einheitliches Bild in der Literatur vorliegt. Es hat sich allerdings gezeigt, daß wiederkehrende Merkmale in den verschiedenen Beiträgen der Autoren zu identifizieren sind, die somit als zentrale Merkmale der VU aufgefaßt werden können. Diese zentralen Merkmale gilt es nun im folgenden anhand eines Praxisbeispiels genauer zu betrachten.

„*Ambra*, eine Tochterfirma der *IBM*, vertrieb *IBM*-kompatible PC unter Verwendung einer virtuellen Unternehmensstruktur. Das Unternehmen wurde mit 80 Leuten in Raleigh, North Carolina, gegründet. Diese Mitarbeiter koordinierten die Aktivitäten von zuletzt fünf Betrieben, von denen keiner *Ambra* gehörte. Diese gebrauchten ihr Wissen und Fähigkeiten, um andere Produkte und Dienstleistungen zur gleichen Zeit zu erstellen, wie sie das für *Ambra* erledigten. *Wearnes Technologies* aus Singapur kümmerte sich um das Design, fertigte Komponenten und übernahm die Beschaffung. *SCI Systeme* montierte die PC auf konkreten Abruf hin. Die Werbeagentur *AI* besorgte das Marketing. *Merisel* übernahm die Auftragsannahme und den Vertrieb. Ein Spinoff von *IBM* schließlich kümmerte sich um Service und Kundendienst. Als die Gewinne 1994 schmälere wurden, waren die Aktivitäten von *Ambra* beendet“ (Mertens/Faisst 1996, S. 281).

Obwohl im Rahmen der ökonomischen Aktivitäten von *Ambra* eine Gesellschaft gegründet wurde, die virtuelle Unternehmung *Ambra* somit ein juristisches Dach erhielt, vereint dieses Praxisbeispiel viele der bisher dargestellten und im folgenden zu vertiefenden Merkmale der virtuellen Unternehmung.

Die beteiligten Partnerunternehmen brachten jeweils ihre Kernkompetenzen in die Wertschöpfungskette von *Ambra* ein und damit die Fähigkeiten, welche sie am besten beherrschten. Es entstand ein aus sechs Partnerunternehmen bestehendes Netzwerk von rechtlich und wirtschaftlich unabhängigen Unternehmen, in welchem die *IBM*-Tochtergesellschaft *Ambra* die „Meta-Koordination“ übernahm und alleine gegenüber den Kunden auftrat. Aufgrund der räumlichen Entfernung aller Partnerunternehmen und dem Branchensegment, in dem *Ambra* tätig war, kann davon ausgegangen werden, daß die Partner durch modernste Informations- und Kommunikationstechnologien miteinander vernetzt waren. Die Beendigung der ökonomischen Aktivitäten von *Ambra*, aufgrund von Gewinneinbußen im Jahre 1994, zeigt den temporären Charakter der virtuellen Unternehmung.

Das Beispiel dieses Firmennetzwerkes kommt der idealtypischen Realisierung einer virtuellen Unternehmung im Sinne der dieser Arbeit zugrundeliegenden Definition von Scholz nahe, da es nahezu alle zentralen Merkmale der virtuellen Unternehmung beinhaltet.

Zu diesen zählen die Konzentration der Partner auf Kernkompetenzen, die Kooperation in Netzwerken, der temporäre Charakter, die minimale Institutionalisierung zentraler Managementaktivitäten, die Informations- und Kommunikationstechnologie und das gegenseitige Vertrauen.

### **2.3.1 Die Konzentration der Partner auf ihre Kernkompetenzen**

Der Begriff der Kernkompetenz wird erstmals von Prahalad und Hamel in deren Beitrag „The Core Competence of the Company“ erwähnt. Die Autoren definieren Kernkompetenzen als „... the collective learning in the organization, especially how to coordinate diverse production skills and integrate multiple streams of technologies“ (Prahalad/Hamel 1990, S. 82). Kernkompetenzen sind „... die wesentlichen technischen, technologischen, vertrieblichen und organisatorischen Fähigkeiten eines Unternehmens“ (Picot et al. 1996, S. 264). Sie stellen das Know-how, die Fertigkeiten und die Technologien eines Unternehmens dar, die als Kern der Eigenleistung in die auf dem Markt angebotenen Produkte bzw. Dienstleistungen eingehen (vgl. Arnold/Härtling 1995, S. 25).

Die Konzentration der Unternehmen auf das Segment der Wertschöpfungskette, bei dem sie den höchsten Ertrag erzielen, erfolgt unter Auslagerung aller anderen Segmente (vgl. Scholz 1994, S. 15). Die Konzentration auf die Kernkompetenzen ergibt sich, da eine zu große Leistungstiefe Managementkapazitäten, Know-how und Kapital eines Unternehmens oftmals überfordert bzw. suboptimal nutzt (vgl. Picot et al. 1996, S. 264).

Die Partnerunternehmen bringen nur jene Fähigkeiten und Fertigkeiten in die Wertschöpfungskette der virtuellen Unternehmung ein, die sie am besten, kostengünstigsten und effektivsten beherrschen (vgl. Arnold/Härtling 1995, S. 25f.). Durch das Zusammenwirken der Partnerunternehmen entsteht ein künstliches Unternehmen, welches auf Basis der Kernkompetenzen der einzelnen Partner eine Integration entlang der gesamten Wertschöpfungskette realisiert (vgl. Scholz 1994, S. 15). Aus dem Zusammenschluß der Partnerunternehmen ergibt sich für die spezifischen Anforderungen der jeweiligen Mission eine best-of-everything-organization (vgl. Mertens/Faisst 1996, S. 281).

Diese Sichtweise vertreten nahezu alle Autoren, die sich mit der virtuellen Unternehmung befassen (vgl. Englman 1993, S. 28; Byrne et al. 1993, S. 37; Scholz 1994, S. 15f.; Faisst 1995, S. 4; Mertens/Faisst 1996, S. 281; Ott 1996, S. 19; Picot et al. 1996, S. 397).

### **2.3.2 Die Kooperation im Netzwerk**

Die gestiegenen Anforderungen der Umwelt und die Konzentration der Unternehmen auf ihre Kernkompetenzen führen dazu, daß diese nicht mehr in der Lage sind, den Markt als „full-

supplier“ zu bedienen bzw. die anspruchsvollen Kundenbedürfnisse zu befriedigen. Aus diesem Grund gehen sie Partnerschaften mit anderen Unternehmen ein (vgl. Mertens/Faisst 1995, S. 62). Zukünftig wird sich kaum ein Unternehmen der Integration in ein Netzwerk entziehen können, ohne der Gefahr tödlicher Isolation zu erliegen (vgl. Krystek et al. 1997, S. 193). Im Rahmen solcher Netzwerke bzw. in der virtuellen Unternehmung erhalten die Partnerunternehmen Zugriff auf Ressourcen, Know-how und Märkte ihrer Partner, so daß durch die gemeinsame Leistungserstellung Kosten und Zeit eingespart werden können (vgl. Arnold/Härtling 1995, S. 3). Durch Unternehmenskooperationen sind die einzelnen Partnerunternehmen in der Lage, die zuvor beschriebenen Vorteile der Netzwerkgröße zu nutzen, ohne ihre Flexibilität und Überschaubarkeit aufzugeben (vgl. Mertens/Faisst 1996, S. 281).

Die Sichtweise, die VU als Netzwerk unabhängiger, räumlich verteilter Partnerunternehmen zu begreifen, gilt als herrschende Meinung in der Literatur (vgl. Szyperski/Klein 1993, S. 195; Scholz 1994, S. 23; Klein 1994, S. 309; Mertens/Faisst 1995, S. 62; Picot et al. 1996, S. 396, Ott 1996, S.18, Krystek et al. 1997, S. 399).

### 2.3.3 Der temporäre Charakter

Weibler und Deeg sind der Auffassung, daß virtuelle Unternehmungen in der Regel lediglich auf Zeit angelegt sind (vgl. Weibler/Deeg 1998, S. 109). Scholz hebt den temporären Charakter der virtuellen Unternehmung ebenfalls hervor (vgl. Scholz 1994, S. 23).

Mertens und Faisst entwickeln ein Lebenszyklusmodell der virtuellen Unternehmung, welches den temporären Charakter in vier Phasen beschreibt: die Anbahnung bzw. Initiierung, die Vereinbarung, die Durchführung und die Auflösung (vgl. Mertens/Faisst 1996, S. 284). Die Autoren beschreiben die virtuelle Unternehmung als ein Netzwerk von Partnerunternehmen, die sich kurzfristig zusammenschließen, um eine sich ihnen bietende Wettbewerbschance zu nutzen (vgl. Mertens/Faisst 1996, S. 280).

In diesem Zusammenhang weisen Krystek et al. daraufhin, daß die Dauer einer Kooperation stark vom jeweiligen Branchenkontext abhängig ist.:

Während einige Branchen einem eher kurzweiligen Lebenszyklus unterliegen und demnach das spontane Eingehen temporärer Kooperationsbeziehungen erfordern, verfügen andere Branchen über eine langzyklische Auftragsstruktur und bedürfen somit vor allem der Etablierung längerfristiger Kooperationsbeziehungen (Krystek et al. 1997, S. 405).

Die Betrachtung der Branche, in der eine virtuelle Unternehmung tätig sein wird, zeigt, daß sich aufgrund einer nur vorübergehend bestehenden Marktchance die Partnerunternehmen ebenfalls nur vorübergehend zu deren Nutzung in einer VU kurzfristig zusammenschließen.

Glaubt man Analysen aus den Vereinigten Staaten - wie etwa denen des renommierten Iacocca Institutes, dann sind es gerade solche schnell und zeitlich befristeten Zusammenschlüsse, die künftig zu Wettbewerbsvorteilen führen (Ott 1996, S. 19).

Die Sichtweise, daß virtuelle Unternehmungen einen temporären Charakter haben, wird durch die zuvor beschriebene Umweltkomplexität unterstrichen. Die Innovationsdynamik und das sich ständig ändernde Nachfrageverhalten der Kunden lassen den Schluß zu, daß virtuelle Unternehmungen aufgrund ihrer hohen Spezialisierung kaum in der Lage sein dürften, über einen langen Zeitraum ihren „best of everything“-Charakter zu bewahren.

Obwohl über die tatsächliche Dauer der Zusammenarbeit in virtuellen Unternehmungen lediglich Plausibilitätsüberlegungen angestellt werden können, wird der temporäre Charakter der virtuellen Unternehmung und der kurzfristige Zusammenschluß der Partnerunternehmen als zentrales Merkmal virtueller Unternehmungen angesehen (vgl. Klein 1994, S. 309; Scholz 1994, S. 23; Faisst 1995, S. 4; Reiß/Beck 1995, S. 47; Behme 1996, S. 627; Mertens/Faisst 1996, S. 280; Ott 1996, S. 19; Reiß 1996b, S. 268; Picot et al. 1996, S. 396; Weibler/Deeg 1998, S. 109).

#### **2.3.4 Die Informations- und Kommunikationstechnologie**

Durch die hochentwickelten Informations- und Kommunikationssysteme „... entstehen neue Möglichkeiten der Arbeitsorganisation, in denen die gleichzeitige Anwesenheit vieler Personen am gleichen Ort immer weniger erforderlich ist, obwohl ihre Tätigkeiten informell immer stärker miteinander vernetzt sind“ (Scholz/Stobbe 1994, S. 1346).

Auch Picot et al. betonen insbesondere die in der Informations- und Kommunikationstechnologie begründeten innovativen organisatorischen Möglichkeiten:

Die Informationstechnik trägt wesentlich zur Neuentwicklung von innovativen unternehmens- und geschäftsfeldbezogenen Strategien bei. (...) Vor allem die Koordinationskosten für Anbahnung, Vereinbarung, Abwicklung, Kontrolle und Anpassung der arbeitsteiligen Leistungserstellung lassen sich zumindest bei gleicher Leistungsqualität senken, sofern die neuen Möglichkeiten der standortübergreifenden Vernetzung der Unternehmen durch leistungsfähige Kommunikationsnetze und -dienste genutzt werden (Picot/Reichwald 1994, S. 549f.).

Eine flächendeckende Vernetzung der Partnerunternehmen hat für die Zusammenarbeit in virtuellen Unternehmungen eine hohe Bedeutung, insbesondere wenn die Partner räumlich voneinander entfernt sind. In diesem Zusammenhang betont Müller die Notwendigkeit einer elektronischen Vernetzung mit einem entsprechenden Datenaustausch (vgl. Müller 1993, S. 126).

Der wirtschaftliche Erfolg virtueller Unternehmungen ist unter anderem von den zur Verfügung stehenden Informations- und Kommunikationstechnologien abhängig (vgl. Kirn 1995, S. 26). Die Informations- und Kommunikationstechnologie stellt somit das Rückgrat der virtuellen Unternehmung dar, das die Partner miteinander vernetzt und zusammenwirken läßt (vgl. Fuchs 1992, S. 229f.; Harms 1995, S. 378).<sup>3</sup>

Aufgrund der Notwendigkeit zur engen Koordination der beteiligten Unternehmen herrscht in der Literatur Einigkeit darüber, daß der gezielte Einsatz modernster Informations- und Kommunikationstechnologien in virtuellen Unternehmungen von großer Bedeutung ist (vgl. Klein 1994, S. 309; Scholz 1994, S. 23; Arnold/Härtling 1995, S. 21; Faisst 1995, S.4; Ott 1996, S. 20; Härtling 1996, S. 4; Krystek et al. 1997, S. 247).

### **2.3.5 Die minimale Institutionalisierung zentraler Managementaktivitäten**

Die virtuelle Unternehmung verfügt in ihrer idealtypischen Ausprägung weder über ein gemeinsames juristisches Dach noch über eine eigene Verwaltung (vgl. Scholz 1994, S. 17; Klein 1994, S. 309). Darüber hinaus verzichten die Partnerunternehmen bei der Konfiguration der virtuellen Unternehmung auf explizite vertragliche Regelungen, um Vertragskosten zu vermeiden bzw. zu reduzieren. Aufgrund der nicht absehbaren zukünftigen Anforderungen der VU-Mission sind die Partnerunternehmen nicht in der Lage, detaillierte Regelungen zu vereinbaren, diese würden zudem den dynamischen Charakter der virtuellen Unternehmung beeinträchtigen (Picot et al. 1996, S. 273, 405; Krystek et al. 1997, S. 204).

Insbesondere der Verzicht auf die Institutionalisierung zentraler Managementaktivitäten führt zu einer Überlegenheit virtueller Strukturen gegenüber konventionellen Organisationsformen. Sie verfügen über die gleichen Möglichkeiten und Potentiale, weisen jedoch aufgrund dieses Verzichts eine höhere Effizienz auf (vgl. Klein 1994, S. 309).

---

<sup>3</sup> Vgl. zur Informations- und Kommunikationstechnologie Kapitel 5.2.1.4.

### 2.3.6 Das Vertrauen

Nahezu alle Autoren, die sich mit dem Konzept „virtuelle Unternehmung“ auseinandersetzen, betonen die Bedeutung des Vertrauens zwischen den Partnerunternehmen für das Funktionieren dieses Organisationstyps (Vgl. Scholz 1994, S. 17; Klein 1994, S. 311; Handy 1995; Mertens/Faisst 1996, S. 283; Picot et al. 1996, S. 404; Ott 1996, S. 20; Reiß 1996a, S. 12; Krystek et al. 1997, S. 375.)

Aufgrund der minimalen Institutionalisierung zentraler Managementaktivitäten bildet das gegenseitige Vertrauen zwischen den Partnern die Basis der Kooperation in virtuellen Unternehmungen (vgl. Scholz 1994, S. 12, 46f.). Scholz bezeichnet das Vertrauen als spezielles Zusatzspezifikum virtueller Unternehmungen, da es das Fehlen der physikalischen Attribute kompensiert (vgl. Scholz 1994, S. 17). Darüber hinaus schafft das Vertrauen eine gemeinsame Basis zwischen den Partnerunternehmen (vgl. Scholz 1994, S. 18).

Gegenseitiges Vertrauen wirkt darüber hinaus transaktionskostensenkend, da es die Vereinbarungen und Abwicklungen zwischen den Partnerunternehmen im Rahmen ihrer Zusammenarbeit deutlich erleichtert und beschleunigt. Des Weiteren sinken die Kosten für Kontrollen zwischen den Partnern beträchtlich (vgl. Picot et al. 1996, S. 272, 311; Krystek et al. 1997, S. 371f.). Ein angemessenes Maß an Vertrauen führt außerdem dazu, daß Informationen zwischen den an der virtuellen Unternehmung beteiligten Partnern ausgetauscht werden, da es unter anderem die Bereitschaft zu einer wahrheitsgemäßen und zeitgerechten Informationsweitergabe erhöht (vgl. Picot et al. 1996, S. 103; Krystek et al. 1997, S. 369f.). Als weitere Funktion gegenseitigen Vertrauens gilt die Substitution von expliziten vertraglichen Regelungen zwischen den Partnerunternehmen (vgl. Picot et al. 1996, S. 273).

Picot et al. vertreten ebenfalls die Auffassung, daß Vertrauen der entscheidende Koordinationsmechanismus in virtuellen Unternehmungen ist (vgl. Picot et al. 1996, S. 404).

Die aufgezeigten Wirkungen von Vertrauen führen zu einer Verbesserung des „symbiotischen Arrangements“ bzw. zu einer verbesserten Zusammenarbeit in virtuellen Unternehmungen (vgl. Picot et al. 1996, S. 273, Krystek et al. 1997, S. 370f.).

Somit scheint Vertrauen eine unausweichliche Grundhaltung und Strategie für virtuelle Organisationen zu sein. Krystek et al. kommen aufgrund der vorteilhaften Wirkungen des Vertrauens in Verbindung mit der gestiegenen Umweltkomplexität und den spezifischen Charakteristika dieses Organisationstyps zu dem Schluß, daß „Vertrauen zur unverzichtbaren Basis virtueller Organisationen“ wird (vgl. Krystek et al. 1997, S. 375). Ein tiefgreifendes Vertrauensverhältnis zwischen den Partnern ist somit von entscheidender Bedeutung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in virtuellen Unternehmungen.

Im Gegensatz zu den oben aufgeführten Autoren stehen Arnold und Härtling dem Konstrukt des Vertrauens skeptisch gegenüber. Nach ihrer Auffassung hat gegenseitiges Vertrauen zwischen den Partnerunternehmen keine Bedeutung innerhalb des Konzepts der virtuellen Unternehmung. Die Autorinnen sind der Ansicht, daß gegenseitiges Vertrauen vertragliche Regelungen zwischen den Partnern der VU nicht ersetzen kann (vgl. Arnold/Härtling 1995, S. 9). Sie substituieren deshalb das Konzept des Vertrauens durch das Konzept des gemeinsamen Geschäftsverständnisses (vgl. Arnold/Härtling 1995, S. 24).

Die vorherigen Ausführungen haben gezeigt, daß dem Vertrauen von den meisten Autoren ein hoher Stellenwert innerhalb des Konzeptes „virtuelle Unternehmung“ eingeräumt wird. Diese stützen jedoch, mit Ausnahme von Krystek et al., ihre Ausführungen nur marginal mit Erkenntnissen aus der Vertrauensforschung ab. Andere Autoren, wie beispielsweise Arnold und Härtling, stehen dem Konstrukt des Vertrauens im Zusammenhang mit der virtuellen Unternehmung generell skeptisch gegenüber.

Es erscheint demnach sinnvoll, zunächst den Vertrauensbegriff zu präzisieren. Hierzu werden im folgenden Kapitel die theoretischen Grundlagen des Konstrukts „Vertrauen“ dargestellt. Dabei werden Kriterien bzw. Eigenschaften herausgearbeitet, anhand derer man die zentralen Merkmale der virtuellen Unternehmung auf ihre Möglichkeiten und Grenzen im Hinblick auf die Vertrauensbildung untersuchen kann.



### 3. Erkenntnisse der Vertrauensforschung

#### 3.1 Der Begriff des Vertrauens

Mit dem Begriff des Vertrauens befassen sich vorrangig die (Sozial-)Psychologie und die Soziologie. Nach Petermann gehört der Begriff „Vertrauen“ zu einer Gruppe von psychologischen bzw. sozialwissenschaftlichen Fachausdrücken, die mit unterschiedlichen Bedeutungen verwendet werden. Man kann beispielsweise Vertrauen in seine Mitmenschen, in Wirtschaftsunternehmen, in politische Parteien und deren Parteiprogramme, in die Regierung oder in die Technik haben (Vgl. Petermann 1996, S. 11).

Die Soziologie befaßt sich primär mit dem Vertrauen auf der Gesellschaftsebene, wobei es hier als „social glue“ betrachtet wird, der die Gesellschaft zusammenhält (vgl. Preisendörfer 1995, S. 263).

Die Sozialpsychologie betrachtet in erster Linie zwischenmenschliche (dyadische) Beziehungen, sie sieht Vertrauen für diese als elementar an.

Vertrauen spielt eine entscheidende Rolle für das Zustandekommen und Funktionieren zwischenmenschlicher Interaktionen (Koller 1992, S. 99).

Die Sozialpsychologie beschäftigt sich einerseits mit vertrauensfördernden Eigenschaften von Personen und den Funktionen von Vertrauen, andererseits untersucht sie Prozesse der Vertrauensbildung sowie Einflußfaktoren auf das Vertrauensverhältnis.

##### 3.1.1 Definitionen von Vertrauen

Eine allgemeingültige Definition des Begriffs liegt nicht vor, da nahezu jeder Autor das Konstrukt des Vertrauens aus einem anderen Blickwinkel betrachtet und demnach eine eigene Definition entwickelt (vgl. Koller 1992, S. 99).

Die aspekt-selektive Auseinandersetzung mit dem Vertrauensphänomen führt dazu, daß einerseits die Vertrauensbereitschaft des Vertrauenden (vgl. bspw. Rotter 1967) in den Mittelpunkt der Betrachtungen gestellt wird, andererseits die Vertrauenswürdigkeit der Zielperson des Vertrauens (vgl. bspw. Mayer/Davis/Schoorman 1995) und wiederum die Funktionen von Vertrauen (vgl. bspw. Luhmann 1973).

Eine Definition, die bei der Vertrauensbereitschaft des Vertrauenden ansetzt, ist die des Sozialpsychologen Rotter. Er definiert Vertrauen als die Erwartung einer Person oder einer Gruppe, sich auf ein mündlich oder schriftlich gegebenes – positives oder negatives – Versprechen einer anderen Person bzw. Gruppe verlassen zu können (vgl. Rotter 1967, S. 651).

Andere Autoren definieren Vertrauen anhand von positiven Charaktereigenschaften der Zielperson des Vertrauens. So merken beispielsweise Krystek et al. an, daß Vertrauen „... mit dem Glauben an die Zuverlässigkeit, Integrität, Ehrlichkeit und Gerechtigkeit der in Betracht kommenden Person(en) gleichgesetzt [wird; F.H.]“ (Krystek et al. 1997, S. 367).

Dagegen stellt der Soziologe Luhmann in seiner Definition die Funktionen des Vertrauens in den Vordergrund: „Vertrauen reduziert die Komplexität menschlichen Handelns, erweitert zugleich die Möglichkeiten des Erlebens und Handelns und gibt Sicherheit“ (Luhmann 1973, zitiert nach Petermann 1996, S. 15).

Weibler stellt trotz der Heterogenität der Vertrauensdefinitionen fest, daß diese viele Gemeinsamkeiten aufweisen:

Vielen Vertrauensdefinitionen gemeinsam ist die explizite/implizite Betonung der Zukunftsgerichtetheit, der Unsicherheit/des Risikos, der Verletzbarkeit des potentiell Vertrauenden, die erwartete positive Intention und Bereitschaft zur Kooperation der Zielperson des Vertrauens sowie der beidseitigen Freiwilligkeit des Vertrauensschenkens: (...). (Weibler 1997, S. 192f.).

Einen detaillierten Überblick der verschiedenen Vertrauensdefinitionen gibt Petermann in seinem Beitrag „Psychologie des Vertrauens“ (vgl. Petermann 1996, S. 11ff.).

### **3.2. Die Vertrauensbeziehung als Vertrauenssystem**

Die Betrachtungsweisen der Soziologen Coleman und Preisendörfer eröffnen einen Zugang, sich einerseits dem Konstrukt „Vertrauen“ anzunähern und andererseits die Dimensionen einer Vertrauensbeziehung aufzuzeigen. Beide Autoren begreifen das Vertrauensphänomen als Vertrauens- bzw. Interaktionssystem zwischen (zwei oder mehreren) Akteuren.

Das Vertrauenssystem stellt eine spezifische, zumeist dyadische Beziehung zwischen einem Vertrauenden und einer Zielperson bzw. einem Zielobjekt des Vertrauens dar (vgl. Coleman, zitiert nach Schneeberger 1982, S. 302). An einer solchen Vertrauensbeziehung können individuelle und korporative Akteure (Wirtschaftsunternehmen, Verbände, etc.) beteiligt sein (vgl. Preisendörfer 1995, S. 264). Preisendörfer stellt ebenfalls fest, daß es sich beim Vertrauen „... nicht um ein Merkmal handelt, das an irgendwelche Einzelakteure gebunden ist, sondern um ein Merkmal von sozialen Beziehungen, so daß also stets mindestens zwei Akteure involviert sind“ (Preisendörfer 1995, S. 264). Diese Aussage impliziert, daß es sich bei Vertrauen um einen relationalen dynamischen Sachverhalt handelt.

Diese sozialen Beziehungen unterliegen nach Preisendörfer einem Zeit- sowie einem Informationsproblem. Das Zeitproblem beinhaltet, daß ein Austausch von Leistungen innerhalb

der Interaktionen einer zeitlichen Verzögerung unterliegt und damit nur sequentiell erfolgen kann. Durch den sequentiellen Charakter der Austauschbeziehung entsteht ein Informationsproblem. Derjenige, welcher eine Vorleistung erbracht hat, übernimmt das Risiko und hat die Ungewißheit, ob sich der Interaktionspartner an die Vereinbarungen hält und der erbrachten Vorleistung mit dem erwünschten Verhalten begegnet (vgl. Preisendörfer 1995, S. 264).

Abstellend auf diese beiden Probleme läßt sich Vertrauen als ein Mechanismus sehen, der das Zeitproblem überwindet und die Informationsunsicherheit überbrückt, und zwar dergestalt, daß ein Akteur, nämlich derjenige, der Vertrauen schenkt, eine einseitige Vorleistung erbringt (Preisendörfer 1995, S. 264).

Nach Coleman gibt es unterschiedliche Typen von Vertrauenssystemen. Im folgenden wird zwischen einseitigen und zwei- bzw. wechselseitigen Vertrauenssystemen unterschieden (vgl. Coleman, zitiert nach Schneeberger 1982, S. 302).

### **3.2.1 Das einseitige Vertrauenssystem**

Das einseitige Vertrauenssystem setzt sich aus einer vertrauenden Person und einer Zielperson bzw. einem Zielobjekt des Vertrauens zusammen.

Innerhalb des einseitigen Vertrauenssystems stellt das Vertrauen nach Coleman eine einseitige Übertragung von Kontrolle über Ressourcen, Handlungen oder Ereignissen dar (vgl. Coleman, zitiert nach Schneeberger 1982, S. 302). Solche Vertrauenshandlungen können nach Oswald vertrauliche Mitteilungen an den Interaktionspartner oder eine Leihgabe ohne vertragliche Absicherung sein (vgl. Oswald 1994, S. 112). Der potentiell Vertrauende muß dabei entscheiden, ob er der Zielperson bzw. dem Zielobjekt des Vertrauens sein Vertrauen schenkt oder nicht. Die Zielperson des Vertrauens kann das in sie gesetzte Vertrauen entweder durch entsprechendes Verhalten erwidern oder brechen.

Ein Beispiel für das einseitige Vertrauenssystem stellt das Arzt-Patienten-Verhältnis dar. Der Patient überläßt die Beurteilung seiner Gesundheit dem Arzt und vertraut auf die Korrektheit der Diagnose. Eine fehlerhafte Diagnose aufgrund der Inkompetenz des Arztes kann für den Patienten schwerwiegende Folgen haben.

### **3.2.2 Das zweiseitige Vertrauenssystem**

Im zweiseitigen Vertrauenssystem sind die Interaktionspartner gleichzeitig Vertrauende und Zielpersonen des Vertrauens. Im Gegensatz zum einseitigen Vertrauenssystem kann man Vertrauen hier als die gegenseitige Übertragung von Kontrolle über Ressourcen, Handlungen oder Ereignissen verstehen.

Ein System gegenseitigen Vertrauens weist eine positive Rückkopplung auf, was besagt, daß die Dynamik zu einem erhöhten Ausmaß der Vertrauensvergabe und Vertrauenswürdigkeit führt (Coleman 1991, S. 229).

Demnach stärkt das wechselseitige Vertrauen die soziale Bindung, da zwischen den Akteuren Interdependenzen entstehen. Bei einem einseitigen Vertrauensbruch kann der andere nun auch das in ihn gesetzte Vertrauen brechen. Dies hätte für den „Wortbrüchigen“ ebenfalls negative Konsequenzen, man kann hier von einer Art Schicksalsgemeinschaft sprechen. Als klassisches Beispiel für ein zweiseitiges Vertrauenssystem führt Coleman die Freundschaft an (vgl. Coleman, zitiert nach Schneeberger 1982, S. 306).

Ein weiteres Beispiel für ein zweiseitiges Vertrauenssystem sind zwei oder mehrere Personen die gemeinsam einen Output erstellen, wobei jeder der Beteiligten ein bestimmtes Aufgabengebiet übernimmt. Das gemeinsame Ziel läßt sich nur erreichen, wenn jede Teilleistung korrekt ausgeführt wird. Die Akteure sind bei der Zielerreichung voneinander abhängig und vertrauen auf die Verlässlichkeit der Interaktionspartner. Eine ähnliche Konstellation ist auch im Gefangenendilemma<sup>4</sup> anzutreffen, da die Partner bei jedem Spielzug gleichzeitig Vertrauende und Zielpersonen des Vertrauens sind.

### 3.2.3 Rahmenmodell der Vertrauensbeziehung

Im folgenden wird zur Übersicht des Kapitels ein Rahmenmodell für Vertrauensbeziehungen vorgestellt. Einige der im Modell enthaltenen Elemente wurden bereits in den vorangegangenen Ausführungen zum Vertrauenssystem angesprochen.

---

<sup>4</sup> Das Gefangenendilemma-Spiel (GD) basiert auf der Spieltheorie und wird in der experimentellen Forschung als Zwei-Personen-Nicht-Nullsummenspiel verwendet. Es wird insbesondere zur Untersuchung von Konflikt- und Kooperationsverhalten eingesetzt. In der Sozialpsychologie wurde mit einer Variation des GD das Vertrauensphänomen untersucht. In dieser Variation des GD sind die beiden Personen in der Regel räumlich voneinander getrennt und dürfen auch meist nicht miteinander kommunizieren. Wählen beide Akteure einen kooperativen Spielzug, da sie sich gegenseitig vertrauen, dann bekommen sie beide einen Gewinn mittlerer Höhe. Wenn dagegen beide Spieler aufgrund gegenseitigen Mißtrauens beschließen egoistisch zu spielen, dann erhalten sie beide keinen Gewinn. Wählt der eine Spieler einen kooperativen und der andere einen egoistischen Spielzug, erhält ersterer keinen und letzterer den maximalen Gewinn (vgl. Petermann 1996, S. 40f., Lexikon zur Soziologie 1988, S. 300f.).

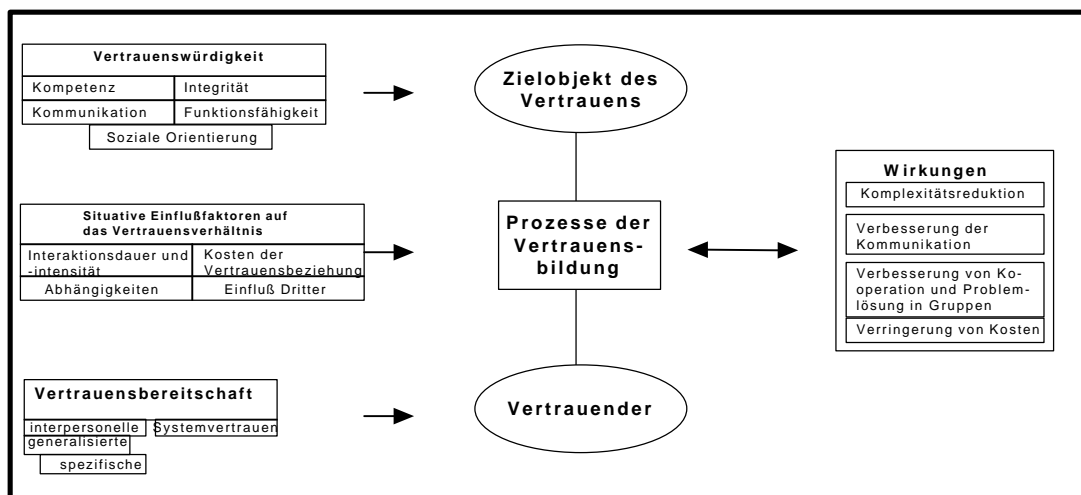


Abbildung 3-1: Rahmenmodell der Vertrauensbeziehung

Eine Vertrauensbeziehung besteht aus einer Vertrauensperson und einer Zielperson bzw. einem Zielobjekt des Vertrauens. Der Vertrauende muß dabei aufgrund von Erfahrungen eine positive Vertrauensbereitschaft gegenüber der Zielperson bzw. dem Zielobjekt des Vertrauens haben oder aufbauen. Die Zielperson bzw. das Zielobjekt des Vertrauens muß sich daher im Laufe der Interaktionen als vertrauenswürdig erweisen. Die Prozesse zwischen den Akteuren werden durch situative Faktoren beeinflusst, welche die Vertrauensbildung hemmen oder begünstigen können. Die Ergebnisse der Vertrauensbeziehung, mit anderen Worten der Nutzen, der den Akteuren durch gegenseitiges Vertrauen entsteht, beeinflusst wiederum ihre Vertrauenswürdigkeit und damit ihre generalisierte interpersonelle Vertrauensbereitschaft.

Das Rahmenmodell beinhaltet die zentralen Dimensionen einer Vertrauensbeziehung, zu denen die Vertrauensbereitschaft und die Vertrauenswürdigkeit zählen. Des weiteren wird den Wirkungen von Vertrauen, den in einer Vertrauensbeziehung ablaufenden Prozessen und den situativen Einflußfaktoren auf eine Vertrauensbeziehung im Rahmenmodell Beachtung geschenkt.

### 3.3 Die Dimensionen des Vertrauens

Die im vorangegangenen Abschnitt aufgezeigten Dimensionen einer Vertrauensbeziehung werden im folgenden differenzierter betrachtet.

#### 3.3.1 Die Vertrauensbereitschaft des Vertrauenden

Zu Beginn der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Konstrukt des Vertrauens dominierte die Sichtweise, Vertrauen als Funktion der Vertrauensbereitschaft des Vertrauenden anzusehen (vgl. beispielsweise Rotter 1967).

Die Vertrauensbereitschaft des Vertrauenden bildet die erste wichtige Dimension für das Entstehen einer Vertrauensbeziehung. Es wird hierbei zwischen der interpersonellen Vertrauensbereitschaft und der gegenüber Systemen, dem Systemvertrauen, unterschieden (vgl. Loose/Sydow 1994, S. 178, m. w. N.).

Die interpersonelle Vertrauensbereitschaft wird in die generalisierte und die spezifische Vertrauensbereitschaft unterteilt (vgl. Buck/Bierhoff 1986, S. 206).

### 3.3.1.1 Die generalisierte interpersonelle Vertrauensbereitschaft

Das generalisierte interpersonelle Vertrauen basiert auf einer übersituativen, relativ stabilen Vertrauensdisposition. Hiernach unterscheiden sich Menschen interindividuell in dem Maße, wie sie anderen Personen Vertrauen entgegenbringen (vgl. Rotter 1981, S. 23).<sup>5</sup>

Nach Erikson entwickelt sich die Vertrauensdisposition schon im frühen Kindesalter, besonders in der Interaktion mit der Mutter (vgl. Erikson 1966, S. 21).

Rotter beschränkt die Entwicklung der Vertrauensdisposition nicht nur auf die Eltern und die frühe Kindheit. Nach dem Autor entwickelt sich diese aufgrund von Erfahrungen, die in den Interaktionen mit einer Vielzahl von Personen und Situationen gemacht werden (vgl. Rotter 1981, S. 23).

Koller teilt in diesem Punkt die gleiche Auffassung:

... Entscheidend sind *Erfahrungen*. Es kann sich dabei um eigene Erfahrungen mit einem potentiellen Interaktionspartner in einer gleichen oder ähnlichen Situation handeln, oder um Erfahrungen, die von anderen Personen gemacht wurden. Generell gilt: Positive Erfahrungen bewirken Vertrauen (Koller 1992, S.101).

Positive Erfahrungen, die man in der Vergangenheit in der Interaktion mit anderen Personen und Situationen gemacht hat, sind demnach für eine hohe Vertrauensbereitschaft von zentraler Bedeutung.

Diese Erfahrungen werden auf aktuelle und zukünftige Situationen übertragen und führen dazu, daß man diese als relativ sicher einstuft (vgl. Koller 1992, S. 106f.).

---

<sup>5</sup> Diese Sichtweise hatte zur Folge, daß eine Reihe von Fragebögen zur Messung dieser generalisierten Vertrauensneigung entwickelt wurden. Als Beispiel wird an dieser Stelle auf die „Interpersonal-Trust-Scale“ (ITS) verwiesen (vgl. Rotter 1967).

Allerdings führt eine hohe interpersonelle Vertrauensbereitschaft nicht zu einem bedingungslosen, „blinden“ Vertrauen. Menschen mit einer hohen Vertrauensbereitschaft müssen nicht naiv oder leichtgläubig sein (vgl. Buck/Bierhoff 1986, S. 206; Oswald 1994, S. 118). Folglich können über die generalisierte interpersonelle Vertrauensbereitschaft keine eindeutigen Aussagen bezüglich des Vertrauens in spezifischen Situationen gemacht werden (vgl. Buck/Bierhoff 1986, S. 206).

Nach Oswald kommt es im Rahmen des interpersonellen Vertrauens höchstwahrscheinlich auf die spezifischen Umstände und die Merkmale der Zielperson des Vertrauens an. Sie relativiert die Bedeutung der generellen Vertrauenstendenz und merkt an, daß Personen mit einer hohen Vertrauenstendenz bestenfalls mehr Personen vertrauen werden als andere (vgl. Oswald 1994, S. 118).

Rotter führte eine Reihe von empirischen Studien durch, die sich auf Vergleiche von vertrauensvollen und mißtrauischen Menschen konzentrierten. Petermann faßt die Ergebnisse von Rotter wie folgt zusammen:

- Der Vertrauensvolle räumt seinen Mitmenschen einen hohen persönlichen Kredit ein, der solange bestehen bleibt, bis klare Beweise vorliegen, die ein vertrauensvolles Verhalten unmöglich machen. Mißtrauische vergeben einen solchen Kredit nicht, sondern gehen davon aus, daß eine vertrauensvolle Beziehung in einem langandauernden „Bewährungsprozeß“ allmählich - wenn überhaupt - entsteht.
- Vertrauensvolle Personen sind mit hoher Wahrscheinlichkeit gut angepaßt und kaum in Konflikte mit anderen verwickelt. Dies hat zur Folge, daß Vertrauensvolle sehr viel Zuwendung von anderen erfahren. Sie werden mit hoher Wahrscheinlichkeit als Partner bzw. als Freunde akzeptiert - dies sowohl von vertrauensvollen als auch von mißtrauischen Personen.
- Was sich bei Vertrauensvollen öfters als Nachteil herausstellt, daß sie nämlich Mitmenschen aufgrund ihrer Vertrauensbereitschaft ungerechtfertigt einen hohen Kredit einräumen, das schlägt bei mißtrauischen nicht unbedingt ins Positive um. Für diese ergibt sich nämlich das Problem, daß sie aufgrund ihres Mißtrauens Kooperationsangebote von wohlwollenden, vertrauenswürdigen Personen zurückweisen müssen.
- Zwischen dem Persönlichkeitszug „Vertrauen“ und anderen Verhaltensweisen zeigen sich Wechselwirkungen: So lügen, betrügen und stehlen Vertrauensvolle weniger wahrscheinlich als Mißtrauische. Auch sind sie eher bereit, anderen eine zweite Chance zu geben sowie deren Rechte zu achten. Offensichtlich versuchen Mißtrauische ihren eigenen Vorteil zu sichern, bevor sie von anderen „übers Ohr gehauen“ werden (Petermann 1996, S. 54f.).

Rotter ist der Auffassung, daß Menschen mit einer hohen Vertrauensbereitschaft von anderen als vertrauenswürdig, zuverlässig und ehrlich eingestuft werden (vgl. Rotter 1981, S. 24).

Preisendörfer macht im Rahmen der generalisierten interpersonellen Vertrauensbereitschaft auf eine interessante Erkenntnis aufmerksam, die aus der international vergleichenden Umfrageforschung stammt. In einer empirischen Studie stellten Noelle-Neumann und Piel die Frage: „Glauben Sie, daß man den meisten Menschen vertrauen kann?“ Die Zustimmungquote der Befragten aus den verschiedenen Ländern Westeuropas differierte von 10% bis 70%. Hierbei wiesen die skandinavischen Länder die höchste, Italien dagegen die niedrigste Zustimmungquote auf. Dieses Ergebnis zeigt, daß die interpersonelle Vertrauensbereitschaft bereits in dem Vergleich westeuropäischer Länder sehr stark variiert. Dies läßt auf eine kulturell geprägte Vertrauensbereitschaft schließen (vgl. Preisendörfer 1995, S. 268f.).

### 3.3.1.2 Die spezifische interpersonelle Vertrauensbereitschaft

Die Erkenntnis, daß das Ausmaß an Vertrauen, welches man einer *konkreten* Person gegenüber erbringt, nicht durch die generalisierte interpersonelle Vertrauensbereitschaft vorhergesagt werden kann, führte zur Auseinandersetzung mit der spezifischen interpersonellen Vertrauensbereitschaft.

In einer von Buck und Bierhoff durchgeführten Studie bestätigte sich die Vermutung:

... daß sowohl bei hoher als auch bei niedriger allgemeiner Vertrauensneigung keine Voraussage darauf möglich ist, ob einer spezifischen Person Vertrauen geschenkt wird. Vielmehr scheint es so zu sein, daß das spezifische interpersonelle Vertrauen in hohem Maße von der konkreten Stimulusperson abhängig ist (Buck/Bierhoff 1986, S. 209f.).

Demnach haben Vertrauenswürdigkeit bzw. Eigenschaften der Zielperson des Vertrauens maßgeblichen Anteil daran, ob der potentiell Vertrauende seinem Gegenüber Vertrauen entgegenbringt.<sup>6</sup>

### 3.3.1.3 Die Vertrauensbereitschaft gegenüber Systemen

Sowohl die generalisierte als auch die spezifische interpersonelle Vertrauensbereitschaft sind ausschließlich im Kontext sozialer Interaktionen zu sehen (vgl. Weibler 1997, S. 197). Da Menschen aber auch Vertrauen in Systeme entwickeln, wird im folgenden das Systemvertrauen näher betrachtet.

---

<sup>6</sup> Vgl. zu den vertrauenswürdigen Eigenschaften der Zielperson des Vertrauens Kapitel 3.3.2.1.



Diese Art von Vertrauen löst sich von den unmittelbaren sozialen Beziehungen und beruht vor allem auf der Funktionsfähigkeit des Systems (Luhmann 1989) bzw. auf bestimmte Ergebnisse und Ereignisse, die dieses System hervorruft (Giddens 1990) und wird durch die Alltagserfahrung selbst-verstärkend reproduziert, zumindest solange, bis es die Funktionen erfüllt, die man erwartet (Weibler 1997, S. 197).

Der Systembegriff ist im Rahmen des Systemvertrauens weit gefaßt. Deshalb erscheint es sinnvoll ihn zu konkretisieren, um darstellen zu können, welchen Arten von Systemen Vertrauen entgegengebracht werden kann. An dieser Stelle soll angemerkt werden, daß die genauere Betrachtung des Begriffs „System“ nicht den Anspruch erhebt, alle möglichen Facetten des Systembegriffs aufzuzeigen.

Der Systembegriff wird in technische Systeme und Institutionen unterteilt. Technische Systeme sind personenunabhängige Systeme, die eine systemimmanente Leistung erbringen bzw. eine bestimmte Funktion haben (zum Beispiel das Auto oder der Computer). Bei Institutionen kann man zwischen solchen abstrakter Natur, wie einer Rechtsordnung und korporativen Akteuren, wie Wirtschaftsunternehmen unterscheiden.

Diese Konkretisierung führt dazu, daß der Begriff der Funktionalität der dargestellten Systeme unterschiedlich aufgefaßt werden muß.<sup>7</sup>

Analog zur generalisierten und spezifischen interpersonellen Vertrauensbereitschaft führen positive Erfahrungen, die man in der Vergangenheit mit (technischen) Systemen gemacht hat, zu einer hohen Vertrauensbereitschaft. Diese werden auf aktuelle und zukünftige Situationen übertragen und führen dazu, daß man diese bzw. die Funktionalität der Systeme als relativ sicher einstuft.

### **3.3.2 Die Vertrauenswürdigkeit**

In den folgenden Ausführungen werden die Vertrauenswürdigkeit der Zielperson des Vertrauens und die Funktionalität von Systemen näher betrachtet.

---

<sup>7</sup> Vgl. zur Funktionalität der verschiedenen Systeme Kapitel 3.3.2.2.

### 3.3.2.1 Die Vertrauenswürdigkeit der Zielperson des Vertrauens

Deutsch ist der Auffassung, daß vertrauensvolles Handeln Verhaltensweisen aufweist,

die (a) die eigene Verwundbarkeit steigern, (b) gegenüber einer Person erfolgen, die nicht der persönlichen Kontrolle unterliegt und (c) in einer Situation gewählt werden, in der der Schaden, den man möglicherweise erleidet, größer ist als der Nutzen, den man aus dem Verhalten ziehen kann (Deutsch 1962, zitiert nach Petermann 1996, S. 15)

Demnach begibt sich der Vertrauende durch eine Vertrauenshandlung in eine risikobehaftete Situation, da er vom Verhalten der Zielperson seines Vertrauens relativ abhängig ist (vgl. Oswald 1994, S. 112f.). Somit rückt deren Vertrauenswürdigkeit in den Mittelpunkt der Betrachtung, da der Vertrauende der Zielperson nur dann sein Vertrauen entgegenbringt, wenn sie sich als vertrauenswürdig erweist.

„One approach to understanding why a given party will have a greater or lesser amount of trust for another party is to consider attributes of the trustee“ (Mayer/Davis/Schoorman 1995, S. 716). Der Grad der Vertrauenswürdigkeit, welcher von den Eigenschaften der Zielperson des Vertrauens abhängt, spielt für soziale Interaktionen, in denen Vertrauen entstehen soll, eine zentrale Rolle.

Butler führte eine empirische Studie durch, in der er zehn Eigenschaften der Zielperson des Vertrauens (B) ermittelte, die beim potentiell Vertrauenden (A) eine positive Vertrauensbereitschaft hervorrufen:

- Konsistenz des Verhaltens der Person B, die von A als Vorhersehbarkeit bzw. Verlässlichkeit wahrgenommen wird;
- Erfüllung von Versprechen durch Person B, die bei A dadurch den Eindruck hervorrufft, daß sie zu ihrem Wort steht;
- A nimmt Person B als fair wahr;
- A sieht in B eine loyale Person, die gegenüber A eine wohlwollende Intention hat;
- A schätzt B als ehrlich und integer ein;
- A glaubt, daß B in bezug auf geheime Informationen vertrauenswürdig und diskret ist;
- A glaubt, mit B offen über Ideen und Meinungen sprechen zu können;
- A hält B für seine/ihre Ideen für ansprechbar;
- A hält B für kompetent bei der Bewältigung der anstehenden Aufgaben;
- A weiß, daß B anwesend ist, wenn B gebraucht wird (Butler 1991, zitiert nach Bierhoff 1995, S. 2151f.)

Nach einer Literaturanalyse kommt Weibler unter anderen zu folgenden vertrauensfördernden Eigenschaften der Zielperson des Vertrauens: Kompetenz, soziale Orientierung, offenes Kommunikationsverhalten und Integrität (vgl. Weibler 1997, S. 195). Die von Weibler angeführten Eigenschaften, welche die Vertrauenswürdigkeit der Zielperson des Vertrauens steigern und damit die Vertrauensbereitschaft des Vertrauenden positiv beeinflussen, werden im folgenden näher betrachtet.

### **3.3.2.1.1 Die Kompetenz**

Nach Mayer, Davis und Schoorman stellt die Kompetenz der Zielperson des Vertrauens eine vertrauensfördernde Eigenschaft dar. Die Autoren benutzen den Begriff „ability“, zu deutsch „Fähigkeit“ und definieren ihn als:

... that group of skills, competencies, and characteristics that enable a party to have influence within some specific domain. The domain of the ability is specific because the trustee may be highly competent in some technical area, affording that person trust on tasks related to that area (Mayer/Davis/Schoorman 1995, S. 716).

Die mangelnde Überschaubarkeit sozialer Situationen kann dazu führen, daß Menschen auf Informationen und Kompetenzen anderer zurückgreifen und ihnen somit Vertrauen entgegen-

bringen. Der Vertrauende hat hierbei jedoch nicht die Gewißheit, daß die Informationen und Kompetenzen der Zielperson seines Vertrauens diese Unsicherheit auch tatsächlich reduzieren können. Eine Fähigkeit oder Kompetenz der Zielperson des Vertrauens in einem bestimmten Fachgebiet kann sich in einer sozialen Interaktion als vertrauensfördernd erweisen, wenn der potentiell Vertrauende diese nicht besitzt, aber dringend benötigt.

Der Vertrauende setzt sich wissentlich und willentlich über einen Mangel an Information hinweg und reduziert Komplexität letztlich durch das Vertrauen in das zweckgerichtete Handeln und Entscheiden des (der) anderen (Krystek et al. 1997, S. 369).

Das folgende Beispiel soll dies verdeutlichen: Eine Führungskraft kann eine bestimmte Aufgabe aus Zeit- oder Know-how-Gründen nicht bewältigen. Da die Aufgabe erledigt werden muß, delegiert sie diese an einen Mitarbeiter. Sie wird diese Aufgabe jedoch nur dem Mitarbeiter übertragen, der die für die Erledigung notwendigen Fähigkeiten besitzt. Die Führungskraft vertraut dem Mitarbeiter, daß er die ihm übertragene Aufgabe bewältigt. Eine andere Arbeit wird die Führungskraft einem weiteren Mitarbeiter überlassen, wenn diese andere Fähigkeiten erfordert.

Demnach bringt der Vertrauende der Zielperson seines Vertrauens nur bei der Erledigung einer Aufgabe oder innerhalb eines bestimmten Fachgebiets sein Vertrauen entgegen, bei der dieser die zur Aufgabenbewältigung erforderlichen Fähigkeiten besitzt (vgl. Mayer/Davis/Schoorman 1995, S. 716).

Die Kompetenz der Zielperson des Vertrauens stellt eine vertrauensfördernde Eigenschaft dar, da „... sie positiv mit der Erreichung gesteckter Aufgabenziele korreliert“ (Weibler 1997, S. 203).

### **3.3.2.1.2 Die Soziale Orientierung**

Koller definiert Vertrauen als „... die Erwartung, daß ein Interaktionspartner wohlwollendes Verhalten zeigen wird, obwohl dieser die Möglichkeit hat, andere, nicht-wohlwollende Verhaltensweisen zu wählen“ (Koller 1992, S. 100).

Eine wohlwollende soziale Orientierung der Zielperson des Vertrauens wird in der Literatur häufig als wesentlich für das Entstehen von Vertrauen angesehen (vgl. Bierhoff/Buck/Schreiber 1983; Mayer/Davis/Schoorman 1995; Korsgaard/Schweiger/Sapienza 1995).

Nach Lindsfold signalisiert die Zielperson durch ihre wohlwollende soziale Intention Rücksichtnahme gegenüber dem Vertrauenden (vgl. Lindsfold 1978, zitiert nach Bierhoff 1995, S. 2149). Demnach kann sich der Vertrauende relativ sicher sein, daß der Interaktionspartner

nicht egoistisch handelt und seine Interessen bei dessen Handlungen berücksichtigt. Eine wohlwollende soziale Orientierung hat die Zielperson des Vertrauens gegenüber dem Vertrauenden insbesondere dann, wenn die betreffenden Akteure in enger sozialer Bindung stehen.

Bierhoff, Buck und Schreiber unterscheiden im Rahmen ihrer empirischen Studie unter anderen drei soziale interpersonelle Orientierungen: Die egoistische Wettbewerbsorientierung, die kooperative und die altruistische Orientierung, wobei die beiden zuletzt genannten mit der wohlwollenden sozialen Orientierung gleichgesetzt werden können. Ein egoistischer Akteur orientiert sich lediglich an seinem eigenen Gewinn und bevorzugt in sozialen Interaktionen die Alternative, bei der er am besten abschneidet. Eine kooperativ eingestellte Person orientiert sich sowohl an dem eigenen, als auch an dem Gewinn des Partners und bevorzugt jene Alternative, bei der beide Akteure am besten abschneiden. Ein altruistisch Handelnder orientiert sich ausschließlich an dem Gewinn des Partners und bevorzugt in sozialen Interaktionen die Alternative, bei der sein Partner am besten abschneidet (vgl. Bierhoff/Buck/Schreiber 1983, S. 2).

In ihrer Untersuchung kamen Bierhoff, Buck und Schreiber zu dem Ergebnis, daß einem wettbewerbsorientierten Interaktionspartner weniger Vertrauen geschenkt wird als einem kooperativen oder altruistischen Partner (vgl. Bierhoff/Buck/Schreiber 1983, S. 65).

Diesen Aspekt unterstreichen Seligmann, Fazio und Zanna in einer empirischen Studie. Sie arbeiteten heraus, daß eine vom potentiell Vertrauenden wahrgenommene Wettbewerbsorientierung der Zielperson des Vertrauens negative Auswirkungen auf seine Vertrauensbereitschaft bzw. auf das Vertrauensverhältnis hat. Der Vertrauende muß befürchten, daß die Zielperson des Vertrauens die Beziehung zu ihren Gunsten ausnutzt oder vorhat dies zu tun (vgl. Seligman/Fazio/Zanna 1980, zitiert nach Oswald 1994, 114).

Wenn sich die Zielperson des Vertrauens in der Interaktion mit dem Vertrauenden nicht egoistisch verhält, sondern die Interessen und Ziele des Vertrauenden berücksichtigt und sich an diesen orientiert, so hat dies aus der Sicht des Vertrauenden einen positiven Einfluß auf die Vertrauenswürdigkeit der Zielperson des Vertrauens.

### **3.3.2.1.3 Offenes Kommunikationsverhalten**

Eine offene Kommunikation zwischen den Interaktionspartnern wirkt sich vertrauensfördernd auf deren Beziehung aus. Wenn der potentiell Vertrauende der Überzeugung ist, daß die Zielperson des Vertrauens offen kommuniziert, hat dies positive Auswirkungen auf die von ihm wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit der Zielperson des Vertrauens und damit auf seine Vertrauensbereitschaft (vgl. Weibler 1997, S. 195, m. w. N.).

Mellinger untermauert die Sichtweise mit einer empirischen Studie, in der er die Auswirkungen von Mißtrauen auf das Kommunikationsverhalten untersucht. Der Autor definiert Mißtrauen als, „... the feeling, that another's intentions and motives are not always what he says they are, that he is insincere and has ulterior motives“ (Mellinger 1955, S. 304 ).

Diese Aussage Mellingers weist daraufhin, daß die vom potentiell Vertrauenden wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit der Zielperson des Vertrauens in dem Maße leidet, wie diese den Eindruck erweckt, daß sie in einem Gespräch ihre Meinungen und Absichten nicht offen darlegt. Infolgedessen wird die mißtrauende Person der Mißtrauten ihre Meinungen über den Kommunikationsinhalt ebenfalls nicht umfassend mitteilen oder ganz verschweigen, da das „... primary goal of communication with a distrusted person becomes the reduction of one's own anxiety, rather than the accurate transmission of ideas“ (Mellinger 1955, S. 304).

Nach Mellinger weichen sich die Kommunikationspartner im Verlauf einer nicht offenen Kommunikation gegenseitig aus, formulieren ihre Meinungen über den Kommunikationsinhalt sehr vage oder verfälschen sogar Informationen (vgl. Mellinger 1955, S. 304).

Die Ergebnisse Mellingers lassen sich wie folgt zusammenfassen: Eine vom potentiell Vertrauenden wahrgenommene, nicht offene Kommunikation der Zielperson des Vertrauens, wirkt sich negativ auf dessen Vertrauensbereitschaft aus. Im Umkehrschluß hat eine wahrgenommene offene Kommunikation positiven Einfluß auf die Vertrauenswürdigkeit der Zielperson des Vertrauens und damit auf die Vertrauensbereitschaft des potentiell Vertrauenden (vgl. Schlenker/Helm/Tedeschi 1973, S. 420). Eine positive Vertrauensbereitschaft führt zu offener Kommunikation seitens des potentiell Vertrauenden, Mißtrauen dagegen zu einer nicht offener Kommunikation.

Nach Koller sollten im Rahmen der Kommunikation zwischen Interaktionspartnern in erster Linie Intentionen und damit Meinungen, Ansichten und Ziele ausgetauscht werden. Hierdurch gewinnen zweideutige Situationen an Klarheit, woraufhin die Vertrauenswürdigkeit des Senders und die Vertrauensbereitschaft des Empfängers ansteigen (vgl. Koller 1992, S. 101, m. w. N.).

Die Vertrauensspirale von Zand, die an späterer Stelle ausführlicher dargestellt wird, liefert interessante Hinweise, wie man sich eine offene Kommunikation vorzustellen hat.

Im Rahmen der einseitigen Vertrauensbeziehung muß die Zielperson des Vertrauens dem potentiell Vertrauenden alle relevanten Informationen, Gefühle und Ziele, die im Zusammenhang mit dem Kommunikationsinhalt bzw. der Zielsetzung der Interaktion stehen, ausführlich mitteilen. Darüber hinaus muß sie den Zielsetzungen, Vorschlägen und Ansichten des potentiell Vertrauenden Beachtung schenken, auf diese eingehen und sich gegebenenfalls positiv von diesen beeinflussen lassen (vgl. Zand 1977, S. 65f.).

Bei einer zweiseitigen Vertrauensbeziehung ist es notwendig, daß beide Akteure offenes Kommunikationsverhalten zeigen.

Oswald hat hierzu eine ähnliche Auffassung. Nach Meinung der Autorin scheint die Vertrauenswürdigkeit der Zielperson des Vertrauens im Rahmen der Kommunikation zu steigen, wenn sie ein nur geringes Bedürfnis hat, den potentiell Vertrauenden zu beeinflussen. Darüber hinaus sollte sie versuchen in Diskussionen einen neutralen Standpunkt einzunehmen und sich gegenüber der Einflußnahme des potentiell Vertrauenden offen zeigen (vgl. Oswald 1994, S. 119, m. w. N.).

Nach Luhmann kann die Tatsache, daß ein Kommunikationsverbot zwischen den Akteuren die Vertrauensbildung erschwert, als eine der erwiesenen Erkenntnisse des Gefangenendilemma-Spiels angesehen werden (vgl. Luhmann 1973, S.46). Damit unterstreicht der Autor die zentrale Bedeutung der Kommunikation in Vertrauensbeziehungen.

Die Auffassung, daß ein offenes Kommunikationsverhalten als vertrauensfördernde Eigenschaft angesehen werden kann, erscheint jedoch problematisch, da zwischen offener Kommunikation und Vertrauen ein interaktiver Zusammenhang besteht. Da das Vertrauen ebenfalls als Voraussetzung für offenes Kommunikationsverhalten gilt, kann die Frage der Kausalität nicht geklärt werden.

#### **3.3.2.1.4 Die Integrität**

Die Integrität wird von vielen Autoren als weitere vertrauenswürdige Eigenschaft der Zielperson des Vertrauens angesehen (vgl. Weibler 1997, S. 195; Mayer/Davis/Schoorman 1995, S. 719f.; Sitkin/Roth 1993, S. 368).

Mayer, Davis und Schoorman sind der Auffassung, daß sich die positiven Auswirkungen der Integrität der Zielperson des Vertrauens auf die Vertrauensbereitschaft des Vertrauenden durch den Umstand ergeben, „... that the trustee adheres to a set of principles that the trustor finds acceptable“ (Mayer/Davis/Schoorman 1995, S. 719).

Nach McFall sind die beiden Faktoren „adherence“, zu deutsch Befolgung, und „acceptance“, zu deutsch Akzeptanz, von Grundsätzen, die den Handlungen der Akteure zugrunde liegen, für die Vertrauensbildung von zentraler Bedeutung. In diesem Zusammenhang differenziert die Autorin zwischen persönlicher und moralischer Integrität. Eine Person wird als persönlich integer bezeichnet, wenn sie ihr Handeln und Verhalten nach bestimmten Grundsätzen ausrichtet, die auf internalisierten Wert- und Normvorstellungen basieren. Dies führt in der Folge dazu, daß die betreffende Person in wechselnden Situationen ein relativ konsistentes Verhalten zeigt (vgl. McFall 1987, zitiert nach Mayer/Davis/Schoorman 1995, S. 719). Der Vertrau-

ende ist dadurch in der Lage, die dem Handeln und Verhalten der Zielperson des Vertrauens zugrundeliegenden Wert- und Normvorstellungen zu ergründen und zu interpretieren.

Ein als konsistent wahrgenommenes Verhalten der Zielperson des Vertrauens steigert die Vertrauensbereitschaft des Vertrauenden, da er diese als verlässlich einstuft (vgl. Butler 1991, zitiert nach Bierhoff 1995, S. 2151).

Diese Sichtweise muß dahingehend erweitert werden, daß die persönliche Integrität der Zielperson des Vertrauens nur dann positive Auswirkungen auf die Vertrauensbildung hat, wenn der Vertrauende dieses Verhalten als moralisch integer einstuft (McFall 1987, zitiert nach Mayer/Davis/Schoorman 1995, S. 719).

Nach Sitkin und Roth ist die Zielperson des Vertrauens aus Sicht des potentiell Vertrauenden nur dann moralisch integer und damit vertrauenswürdig, wenn er die Grundsätze und Prinzipien, die den Handlungen der Zielperson des Vertrauens zugrunde liegen, akzeptiert. Die Autoren sind der Auffassung, daß der Vertrauende die Zielperson des Vertrauens dann als moralisch integer einstuft, wenn beide Akteure ähnliche Wert- und Normvorstellungen haben (vgl. Sitkin/Roth 1993, S. 368).

Die Kompatibilität von Werten und Normen zwischen den Akteuren fördert aus der Sicht des Vertrauenden die Akzeptanz und damit die Vertrauenswürdigkeit der Zielperson des Vertrauens. In einem zweiseitigen Vertrauenssystem fördert die gegenseitige Akzeptanz das gegenseitige Vertrauen.

Die persönliche Integrität ist lediglich dann von zentraler Bedeutung, wenn die Zielperson des Vertrauens in konkreten Situationen ihr Verhalten auch tatsächlich nach den gemeinsam geteilten Wertvorstellungen ausrichtet und zu ihrem Wort steht.

#### **3.3.2.1.5 Die Wechselwirkung der Eigenschaften**

Oswald vermutet, daß die Kompetenz und die Absichten der Zielperson des Vertrauens theoretisch voneinander unabhängig sind. Als Beispiel führt die Autorin an, daß eine wohlwollende soziale Orientierung der Zielperson des Vertrauens nicht den Rückschluß zuläßt, daß diese auch kompetent ist (vgl. Oswald 1994, S. 117). Diese Aussage läßt zwar nicht den Schluß zu, daß die zuvor herausgearbeiteten vertrauensfördernden Eigenschaften der Zielperson des Vertrauens voneinander unabhängig sind, weist allerdings daraufhin, daß diese bei der Zielperson des Vertrauens - im Idealfall - alle hoch ausgeprägt sein sollten, damit sie auf den Vertrauenden einen positiven, vertrauenswürdigen Eindruck macht.



### **3.3.2.2 Die Funktionalität von Systemen**

Die Funktionalität eines Systems wurde bereits als das zentrale Kriterium für dessen „Vertrauenswürdigkeit“ in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt. Wie die bisherigen Ausführungen zum Systemvertrauen gezeigt haben, gibt es verschiedene Arten von Systemen.<sup>8</sup>

Aus diesem Grund muß die Funktionalität als vertrauensfördernde Eigenschaft der verschiedenen Systeme differenziert betrachtet werden. Als Grundlage hierfür soll die zuvor erarbeitete Konkretisierung des Systembegriffs dienen.

#### **3.3.2.2.1 Technische Systeme**

Technische Systeme sind personenunabhängige Systeme und nicht in der Lage, Gefühle oder Interessen zu entwickeln. Sie sind lediglich darauf „programmiert“, dem Anwender eine Leistung bzw. eine Funktion bereitzustellen. Solange das technische System diese Leistung erbringt, wird ihm vom Anwender hohe Funktionalität zugeschrieben und in der Folge Vertrauen entgegengebracht.

Aus diesem Grund beschränkt sich der Anwender bzw. potentiell Vertrauende bei der Evaluation der Vertrauenswürdigkeit von technischen Systemen auf deren reine Funktionalität (vgl. Oswald 1994, S. 115).

#### **3.3.2.2.2 Institutionen abstrakter Natur**

Institutionen abstrakter Natur, beispielsweise eine Rechtsordnung (Grundgesetz), werden von Menschen „geschaffen“ und „getragen“ und sind somit nicht in dem Maße personenunabhängig wie technische Systeme. Da sie jedoch in der Regel schriftlich fixiert sind, bieten sie den Akteuren gewisse Sicherheiten und Garantien. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, die Einhaltung dieser Normen zu überprüfen. Bei der Evaluation der Vertrauenswürdigkeit von Institutionen abstrakter Natur steht ebenfalls deren Funktionalität im Vordergrund. Diese wird danach bewertet, ob Institutionen abstrakter Natur in der Lage sind, Konflikte zwischen Anspruchsgruppen zu lösen oder ein geordnetes Miteinander aller Gesellschaftsmitglieder zu ermöglichen.

#### **3.3.2.2.3 Korporative Akteure**

Korporative Akteure, beispielsweise Wirtschaftsunternehmen, sind personenabhängige Systeme, die sich aus ihren jeweiligen Unternehmensmitgliedern zusammensetzen. Deshalb

---

<sup>8</sup> Vgl. zum Systemvertrauen Kapitel 3.3.1.3.

erscheint es sinnvoll, bei korporativen Akteuren den Funktionalitätsbegriff zu erweitern. Auf diesen Aspekt wird in Kapitel 4 ausführlich eingegangen.

### **3.4 Wirkungen des Vertrauens im organisationalen Kontext**

Die Wirkungen von Vertrauen wurden in der vorliegenden Arbeit des öfteren – implizit oder explizit – erwähnt. Ziel der folgenden Ausführungen ist es nun, diese zusammenzufassen. Sie werden in enger Anlehnung an Krystek et al. dargestellt (vgl. Krystek et al. 1997, S. 368ff.).

#### **3.4.1 Komplexitätsreduktion**

Die Zielperson des Vertrauens kann ihre Vertrauenswürdigkeit durch ihre spezifische Kompetenz erhöhen. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn der potentiell Vertrauende diese Kompetenz benötigt. Der Vertrauende reduziert sein fehlendes Wissen und damit die Komplexität durch sein Vertrauen in das zweckgerichtete Handeln und Entscheiden der Zielperson des Vertrauens (vgl. Krystek et al. 1997, S. 369).

#### **3.4.2 Verbesserung des Kommunikationsverhaltens**

Krystek et al. stellen in Anlehnung an Zand fest, daß ein gegenseitiges Vertrauen positive Auswirkungen auf das Kommunikationsverhalten der Akteure hat (vgl. Krystek et al. 1997, S. 369). Die Autoren führen folgende positive Wirkungen des Vertrauens auf das Kommunikationsverhalten an:

- Verringerung der Angst vor Mißbrauch von Selbstöffnung,
- größere Offenheit für den Einfluß des Kommunikationspartners,
- größere Akzeptanz gegenseitiger Abhängigkeiten,
- Freisetzung von Kreativität durch Wegfall von Angst,
- Verringerung von Informationsfilterung,
- Vergrößerung der Bereitschaft zu wahrheitsgemäßer und zeitgerechter Informationspreisgabe,
- Vergrößerung der Möglichkeit, reale Probleme ausfindig zu machen und sie in wechselseitig akzeptabler Weise zu lösen (Zand 1972, zitiert nach Krystek et al. 1997, S. 369f.).

#### **3.4.3 Verbesserung von Kooperation und Problemlösung in Gruppen**

Nach Bierhoff und Müller stellt Vertrauen „... eine zentrale Variable für die Stabilisierung von Kooperation in Organisationen dar“ (Bierhoff/Müller 1993, S. 44). Die Autoren merken

an, daß der signifikante Zusammenhang zwischen Vertrauen und Kooperation in empirischen Studien mehrfach nachgewiesen werden konnte (vgl. Bierhoff/Müller 1993, S. 44).

Als Alternative zur Konkurrenz auf personaler Ebene gilt Vertrauen – nicht zuletzt wegen seiner komplexitätsreduzierenden Wirkungen – dabei als grundsätzlich überlegen und vorzuziehenswert. Diese Vertrauenswirkung wird implizit wohl am häufigsten gemeint, wenn Vertrauen als Basis virtueller Organisationen gefordert wird (Krystek et al. 1997, S. 370).

Mishra und Morrissey kommen mittels einer Studie zu dem Ergebnis, daß die mangelnde Effektivität vieler Unternehmen auf Mißtrauen unter den Organisationsmitgliedern zurückzuführen ist (vgl. Mishra/Morrissey 1990, zitiert nach Bierhoff 1995, S. 2148). Dies läßt den Schluß zu, daß ein vertrauensvolles Zusammenarbeiten der Organisationsmitglieder begünstigend auf die Effektivität einer Organisation wirken kann.

Golembiewski und McConkie stellten in einer empirischen Studie fest, daß sich allein durch die Aufforderung an die Mitglieder einer Arbeitsgruppe, vertrauensvoll zu interagieren, die Problemlösungsfähigkeit dieses Teams erheblich verbessert. Die Verhaltensweisen, welche Golembiewski und McConkie im Hinblick auf die Änderung des Problemlösungsverhaltens beobachten, werden nachfolgend angeführt:

- größere Offenheit beim Austausch von Ideen und Gefühlen,
- bessere Ziel- und Problemlklärung,
- höherer gegenseitiger Einfluß,
- intensivere Suche nach Handlungsmöglichkeiten,
- größere Motivation zur Entscheidungsdurchsetzung, größere interpersonale Übereinstimmung, größerer Gruppenzusammenhalt (Golembiewski/McConkie 1975, zitiert nach Krystek et al. 1997, S. 371).

Die Ergebnisse dieser Studie weisen viele Gemeinsamkeiten mit den Erkenntnissen von Melinger über die Auswirkungen von Vertrauen und Mißtrauen auf das Kommunikationsverhalten auf.<sup>9</sup>

#### **3.4.4 Verringerung von Kosten**

Ein gegenseitiges Vertrauen führt zu einer Verringerung von (Transaktions-)Kosten (vgl. Krystek et al. 1997, S. 371; Picot et al. 1996, S.235). Einige der zuvor dargestellten Wirkungen von Vertrauen führen entweder unmittelbar oder mittelbar zu einer Verringerung von

---

<sup>9</sup> Vgl. zu diesem Aspekt Kapitel 3.3.2.1.3.

Kosten (vgl. Krystek et al. 1997, S. 371). Die Komplexitätsreduktion zeigt, daß durch das Vertrauen in die Kompetenz anderer Kosten eingespart werden können. Ebenso verhält es sich mit der verbesserten Kooperation und Problemlösung in Gruppen, die zu einer höheren Effektivität einer Organisation führen können.

Durch Vertrauen können Kontrollkosten, insbesondere für die Planung und Koordination, eingespart werden (vgl. Krystek et al. 1997, S. 372).

Das Sprichwort „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ sollte, wenn nicht aus normativen, so doch aus monetären Gründen für obsolet erklärt werden.

Preisendörfer hebt hervor, daß auf gesamtgesellschaftlicher Ebene ebenfalls erhebliche Kosten eingespart werden könnten,

... wenn die sozialen Beziehungen stärker auf Vertrauen basierten. Vertrauen könnte ein Ersatz für vertragliche Regelungsdichte sein; es könnte eine Vielzahl von Rechtsanwälten ersetzen; und es könnte dabei helfen, die Kontrollabteilungen in den Betrieben in ihrem weiteren Wachstum zu begrenzen (Preisendörfer 1995, S. 271).

### **3.5 Die Prozesse innerhalb von Vertrauensbeziehungen**

Im folgendem werden die Interaktionen zwischen dem Vertrauenden und der Zielperson des Vertrauens näher betrachtet. Darüber hinaus werden Einflußfaktoren auf die Vertrauensbeziehung der Akteure dargestellt.

#### **3.5.1 Die Prozesse der Vertrauensentstehung und –eskalation**

Die beiden nachfolgenden Modelle beschreiben die Interaktionen zwischen dem potentiell Vertrauenden und der Zielperson des Vertrauens.

Das Modell von Rempel, Holmes und Zanna beschreibt die Entwicklung des Vertrauens zwischen zwei Akteuren. Die positive oder negative spezifische Vertrauensbereitschaft des potentiell Vertrauenden entwickelt sich im Laufe der Interaktion aufgrund der wahrgenommenen Vertrauenswürdigkeit der Zielperson des Vertrauens (vgl. Rempel/Holmes/Zanna 1985).

Das Modell von Zand beschreibt die Eskalation des Vertrauens bzw. Mißtrauens aufgrund der vorgefaßten Meinung über die Vertrauenswürdigkeit des betreffenden Interaktionspartners (vgl. Zand 1977).

### 3.5.1.1 Entwicklungsmodell des Vertrauens

Rempel, Holmes und Zanna richten in ihren Untersuchungen ihr Hauptaugenmerk auf Partner- bzw. Liebesbeziehungen. Das von den Autoren ausgearbeitete Modell beschreibt die Entwicklung von gegenseitigem Vertrauen zwischen den Partnern. Beide Partner sind einerseits Vertrauende in den Partner, andererseits Zielperson des Vertrauens ihres Partners.

Die Autoren gliedern die Entstehung von Vertrauen zwischen den Partnern in drei Phasen (vgl. Rempel/Holmes/Zanna 1985, S. 96). Im folgenden wird der Prozeß der Vertrauensentwicklung aus der Perspektive des Vertrauenden dargestellt.

In der ersten Phase „predictability“, zu deutsch Vorhersagbarkeit, beobachtet der potentiell Vertrauende (A) die Verhaltensweisen der Zielperson des Vertrauens (B). Diese sollte gewisse Konsistenz und Stabilität in ihrem Verhalten zeigen. Dadurch erhält A Transparenz und kann das Verhalten von B vorhersagen. Durch die Vorhersagbarkeit des Verhaltens von B, kann die Wahrscheinlichkeit eines Vertrauensbruchs verringert werden. (vgl. Rempel/Holmes/Zanna 1985, S. 96). Vertrauensbeweise von A, wie die Übergabe von Ressourcen, sollten von B unmittelbar und in vergleichbarer Qualität erwidert werden (vgl. Clark 1985, zitiert nach Oswald 1994, S. 119).

In dieser Phase müssen positive Erfahrungen mit dem Gegenüber gemacht werden, damit die Partner zu einer Intensivierung ihrer Vertrauensbeziehung bereit sind (vgl. Oswald 1994, S. 119f.).

In der zweiten Phase „dependability“, zu deutsch Zuverlässigkeit, achtet der potentiell Vertrauende weniger auf das konkrete Verhalten der Zielperson des Vertrauens, sondern in erhöhtem Maße auf ihre Eigenschaften (vgl. Rempel/Holmes/Zanna 1985, S. 96). Dabei richtet er sein Hauptaugenmerk auf die Motive bzw. die soziale Orientierung der Zielperson seines Vertrauens (vgl. Rempel/Holmes/Zanna 1985, S. 111).<sup>10</sup> Dies führt im Idealfall dazu, daß er der Zielperson seines Vertrauens positive, vertrauenswürdige Eigenschaften zuschreibt.<sup>11</sup>

In dieser Phase muß sich der potentiell Vertrauende mit der Zielperson seines Vertrauens in „risikoreiche Interaktionen“ begeben, um deren Vertrauenswürdigkeit angemessen beurteilen zu können (vgl. Koller 1992, S. 104).

In der dritten Phase „faith“, zu deutsch Treue, verspürt der potentiell Vertrauende emotionale Sicherheit. Er hat die Zuversicht, sich auf die Zielperson seines Vertrauens verlassen zu kön-

---

<sup>10</sup> Vgl. zur sozialen Orientierung der Zielperson des Vertrauens Kapitel 3.3.2.1.2.

<sup>11</sup> Vgl. allgemein zur Vertrauenswürdigkeit der Zielperson des Vertrauens Kapitel 3.3.2.1.

nen und sich mit ihr in neue, unsichere Situationen begeben zu können (Rempel/Holmes/Zanna 1985, S. 97).

Rempel, Holmes und Zanna sind der Auffassung, daß ihr Modell hierarchisch aufgebaut ist und sich das gegenseitige Vertrauen von Stufe 1 bis 3 entwickelt:

The model is hierarchical, but only in the sense that there is a developmental progression in terms of the time and emotional investment required to establish each component and in terms of the level of attributional abstraction each demands (Rempel/Holmes/Zanna 1985, S. 98).

Demnach gehen die Autoren davon aus, daß sich die Vertrauensbeziehung zwischen den Partnern über einen längeren Zeitraum hinweg entwickelt. Insbesondere die Beurteilung der Vertrauenswürdigkeit des Partners bzw. der Zielperson des Vertrauens benötigt Zeit.

### 3.5.1.2 Die Vertrauens-/Mißtrauensspirale

Das Modell der spiralförmigen Verstärkung nach Zand kann sowohl einen konstruktiven (Vertrauen), als auch einen destruktiven (Mißtrauen) Verlauf nehmen. Im Rahmen des konstruktiven Verlaufs nehmen A und B ihre Beziehung mit der Absicht auf, sich Vertrauen entgegenzubringen. Beide Akteure erwarten, daß der andere vertrauenswürdig ist. Der destruktive Verlauf ist dagegen von Mißtrauen geprägt (vgl. Zand 1977, S. 298).

Im folgenden wird der Prozeß der Vertrauenseskalation zwischen den Personen A und B dargestellt:

(1) A beabsichtigt B zu vertrauen und gibt (2) B relevante und präzise Informationen. Darüber hinaus wird A den Zielsetzungen, Vorschlägen und Ansichten des B Beachtung schenken und sich von diesen positiv beeinflussen lassen. Außerdem hat A nicht das Bedürfnis, B zu kontrollieren, er übt lediglich Selbstkontrolle aus. (3) B erwartet seinerseits, daß A vertrauenswürdig ist. (4) Aufgrund des gezeigten Verhaltens von A stellt B fest, daß dieser vertrauensvoll ist. (5) B findet sich in seiner Erwartung, daß A vertrauenswürdig ist, durch dessen Verhalten bestätigt. B erhält somit eine Rechtfertigung (6) für das Vertrauen in A. (7) A wird das Verhalten von B als vertrauensvoll erachten, was (8) seine anfängliche Erwartung, B sei vertrauenswürdig, verstärkt (vgl. Zand 1977, S. 298f.).

Das Modell von Zand zeigt, daß eine hohe Vertrauensbereitschaft gegenüber dem Interaktionspartner für das Entstehen von Vertrauen eine zentrale Bedeutung hat. Die hohe interpersonelle Vertrauensbereitschaft von A hat zur Folge, daß er B einen anfänglichen Vertrauenskredit einräumt. Das vertrauensvolle Verhalten von A wird wiederum von B positiv aufgenommen. Somit wird auch er sich vertrauensvoll verhalten.

Krystek et al. merken in diesem Zusammenhang an, daß Vertrauen auf der Basis der Gegenseitigkeit eskaliert (vgl. Krystek et al. 1997, S. 390).

Dem Modell von Zand liegt ebenfalls die Sichtweise zugrunde, daß sich Vertrauen zwischen den Interaktionspartnern über einen längeren Zeitraum hinweg entwickelt.

Dies gilt allerdings nicht für die Mißtrauenseskalation. Preisendörfer stellt hierzu fest, „... daß der Prozeß des Zusammenbruchs von Vertrauen in der Regel sehr viel schneller vonstatten geht als der Prozeß des Aufbaus von Vertrauen“ (Preisendörfer 1995, S. 268).

### **3.5.2 Die Einflußfaktoren auf das Vertrauensverhältnis**

Mayer, Davis und Schoorman räumen den situativen Einflußfaktoren auf das Vertrauensverhältnis in ihrem Beitrag einen hohen Stellenwert ein (vgl. Mayer/Davis/Schoorman 1995, S. 726).

Nach Petermann können diese Einflußfaktoren den Aufbau von Vertrauen begünstigen oder verhindern, da sie das Risiko und die Ungewißheit im Umgang mit anderen mitbestimmen (vgl. Petermann 1996, S. 61).

Demnach hat die spezifische Situation, in der dieses Risiko bzw. die Vertrauenshandlung eingegangen wird, eine große Bedeutung. Unter dieser spezifischen Situation verstehen Mayer, Davis und Schoorman nicht die wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit der Zielperson des Vertrauens, sondern die Höhe des Einsatzes, die Machtverhältnisse innerhalb der Beziehung, das wahrgenommene Risiko und die Alternativen, die dem Akteur bzw. dem Vertrauenden zur Verfügung stehen (vgl. Mayer/Davis/Schoorman 1995, S. 726f.).

Mayer, Davis und Schoorman untersuchen insbesondere Einflußfaktoren, welche die Vertrauensbereitschaft des Vertrauenden betreffen und nicht das Vertrauensverhältnis der Interaktionspartner im allgemeinen.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden Faktoren dargestellt, die nicht nur die Vertrauensbereitschaft des Vertrauenden, sondern die Vertrauensbeziehung zwischen den Interaktionspartnern positiv oder negativ beeinflussen. Hierzu zählen die Interaktionsdauer und -intensität, Abhängigkeiten zwischen den Interaktionspartnern, die Qualität bzw. Beschaffenheit der Kommunikationskanäle und der Einfluß anderer Personen auf das Vertrauensverhältnis. Diese Einflußfaktoren spiegeln sich in der Dynamik einer Vertrauensbeziehung wieder, sie beeinflussen auch die Vertrauensbereitschaft des Vertrauenden im Sinne von Mayer, Davis und Schoorman.

### 3.5.2.1 Interaktionsdauer und –intensität

Eine Reihe von Autoren beschäftigen sich mit den Einflußfaktoren der Interaktionsdauer und –intensität. Sie betrachten die Vertrauensbeziehung in ihrem zeitlichen Ablauf, wobei sie ihr Hauptaugenmerk auf die qualitative Veränderung des Vertrauensverhältnisses richten. Nach Meinung der Autoren steigert sich das Vertrauen der Akteure mit zunehmender Interaktionsdauer und –intensität (vgl. Luhmann 1973; Axelrod 1997, S. 87; Rempel/Holmes/Zanna 1985, S. 98; Preisendörfer 1995, S. 266f.; Mayer/Davis/Schoorman 1995, S. 727).

Diese Erkenntnis wird von Axelrod in seinen empirischen Studien mit dem Gefangenendilemma-Spiel bestätigt. Hierbei tendieren die Akteure mit zunehmender Spieldauer dazu, ihre Spielzüge kooperativ zu gestalten (vgl. Axelrod 1997, S. 87).

Preisendörfer weist mit Bezug auf Axelrod hin, daß sich die Interaktionsdauer und –intensität nur positiv auf das Vertrauensverhältnis auswirken, wenn die Spielstrategien der Akteure freundlich, durchschaubar, provozierbar und versöhnlich ausgerichtet sind (vgl. Preisendörfer 1995, S. 267).

Sowohl dem Entwicklungsmodell des Vertrauens von Rempel, Holmes und Zanna als auch der Vertrauens-/Mißtrauensspirale von Zand liegt zugrunde, daß sich das Vertrauensverhältnis mit fortlaufender Dauer und zunehmender Intensität im positiven Fall qualitativ verbessert.<sup>12</sup>

### 3.5.2.2 Abhängigkeiten

Nach Oswald begibt sich der Vertrauende durch seine Vertrauenshandlung in eine mehr oder weniger große Abhängigkeit von der Zielperson des Vertrauens. Er räumt ihr damit gewissermaßen Macht über sich selbst ein, ohne dies als Zwang zu verspüren (vgl. Oswald 1994, S. 112). Diese Form der Abhängigkeit kann als charakteristisches Merkmal der Vertrauensbeziehung angesehen werden.

Solomon setzte sich mit Abhängigkeiten in Vertrauensbeziehungen auseinander und führte hierzu Studien mit dem Gefangenendilemma-Spiel durch. Er beschäftigte sich mit der Fragestellung, wie sich das Machtungleichgewicht zwischen Akteuren auf deren Vertrauen auswirkt. Er kommt zu dem Ergebnis, daß Vertrauen nicht durch den Einsatz von Macht erzwungen werden kann. Ein asymmetrisches Machtverhältnis führt zu Mißtrauen, denn je höher die Machtposition des A gegenüber B ist, desto mißtrauischer verhält sich B (vgl. Solomon 1960, S. 226f.).

---

<sup>12</sup> Vgl. hierzu die Modelle in Kapitel 3.5.1.1 und 3.5.1.2.



An der asymmetrischen Machtverteilung ist im Zusammenhang mit der Vertrauensentstehung darüber hinaus negativ zu bewerten, daß eine enge Überwachung der Zielperson des Vertrauens während der Bearbeitung einer Aufgabe durch den potentiell Vertrauenden dazu führt, daß dieser geringeres Vertrauen entwickelt, als wenn die Überwachung nicht stattgefunden hätte (vgl. Bierhoff 1995, S. 2150, m. w. N.). In diesem Fall wirkt das Abwertungsprinzip, da das wahrgenommene positive Verhalten der Zielperson des Vertrauens der hemmenden, repressiven Situation zugeschrieben wird und nicht ihrer Verlässlichkeit (vgl. Koller 1992, S. 102f.; Bierhoff 1995, S. 2150).

Preisendörfer hebt im Zusammenhang asymmetrischer Machtbeziehungen hervor, daß bereits die bloße Thematisierung von Sanktionsmöglichkeiten in einer sich anbahnenden Vertrauensbeziehung ein höchst sensibler Punkt ist (Preisendörfer 1995, S. 268).

Aufgrund der angeführten Erkenntnisse der verschiedenen Autoren entwickelt sich die Vertrauensbeziehung somit am besten in symmetrischen Beziehungen, mit anderen Worten zwischen gleichberechtigten Partnern.

### **3.5.2.3 Der Einfluß anderer Personen auf eine Vertrauensbeziehung**

#### **3.5.2.3.1 Der Dritte als Informant bzw. Gläubiger**

Positive Erfahrungen, die der potentiell Vertrauende in der Vergangenheit in sozialen Beziehungen gemacht hat, haben positive Auswirkungen auf seine Vertrauensbereitschaft. Es kann sich sowohl um eigene Erfahrungen mit der Zielperson des Vertrauens in gleichen oder ähnlichen Situationen handeln, als auch um Erfahrungen, die von Dritten mit dieser gemacht wurden.

Hierzu merkt Coleman an, daß in vielen Vertrauensbeziehungen der Vertrauende nur deshalb ein Vertrauensverhältnis mit der Zielperson des Vertrauens eingeht, weil ein Intermediär bzw. ein Vermittler auftritt, der ihm die Vertrauenswürdigkeit der Zielperson des Vertrauens bescheinigt (vgl. Coleman 1991, S. 232).

Die positiven Erfahrungen eines außerhalb der eigentlichen Vertrauensbeziehung stehenden Dritten können dazu führen, daß sich der potentiell Vertrauende auf die Vertrauensbeziehung mit der (unbekannten) Zielperson des Vertrauens einläßt.

Nach Coleman übernimmt der Vertrauensvermittler unterschiedliche Funktionen. In der Rolle des Beraters empfiehlt er dem Vertrauenden potentielle Interaktionspartner. Die besondere Fähigkeit des Beraters liegt darin, daß er den Grad der Vertrauenswürdigkeit der Zielperson des Vertrauens beurteilen kann, da er diese kennt und seine Einschätzung dem Vertrauenden

mitteilt. Auf dieses Urteil verläßt sich der Vertrauende jedoch nur, wenn er dem Dritten vertraut. In der Rolle des Bürgen übernimmt er das Risiko des Vertrauenden, wie beispielsweise die finanzielle Verantwortung. Dadurch wird er selbst zum Vertrauenden gegenüber der Zielperson des Vertrauens. (vgl. Coleman 1991, S. 232ff.).

### **3.5.2.3.2 Reputation im sozialem Umfeld**

Preisendörfer verweist zu diesem Aspekt auf Axelrod und dessen Ergebnisse mit dem Gefangen-Dilemma-Spiel. Axelrod fand heraus, daß sich die Bereitschaft der Zielperson des Vertrauens (B), kooperativ bzw. vertrauensvoll zu agieren, erhöhte, wenn der potentiell Vertrauende (A) intensive soziale Beziehungen zu anderen Akteuren (C) unterhält, mit denen B ebenfalls interagiert. Das Vorhaben von B, seine Reputation, den guten Ruf in seinem betreffenden sozialen Umfeld aufzubauen bzw. zu erhalten, hält diesen davon ab, das Vertrauen von A zu mißbrauchen. Dies trifft auch dann zu, wenn es sich um eine einmalige Interaktion handelt (vgl. Preisendörfer 1995, S. 266f.).

Zur Reputation im sozialen Umfeld führt Coleman folgendes Beispiel an: In engen sozialen Gemeinschaften, wie einem Diamantenhändlerring, ist eine hohe Reputation von zentraler Bedeutung. Alle Geschäfte werden lediglich mündlich vereinbart, schriftliche Verträge gibt es keine. Informationen, welche die Vertrauenswürdigkeit der Akteure betreffen, kursieren in dieser Gemeinschaft äußerst schnell. Sollte sich ein Händler in einer Interaktion bzw. Kooperation als nicht vertrauenswürdig erweisen, hat dies unmittelbar negative Auswirkungen auf seine Vertrauenswürdigkeit. Die Folge ist, daß die anderen Händler in Zukunft wenig Interesse haben werden, mit diesem Geschäfte zu machen (vgl. Coleman 1991, S. 139f.).

Die zentrale Bedeutung der Reputation der Zielperson des Vertrauens im sozialen Umfeld ergibt sich einerseits daraus, daß die Interaktionspartner ihr eine hohe Vertrauenswürdigkeit zuschreiben, andererseits, daß sich die Zielperson des Vertrauens auch tatsächlich vertrauenswürdig verhält, um ihrem guten Ruf gerecht zu werden.

### **3.5.2.4 Kosten der Vertrauensbeziehung**

Aufgrund der genannten Bedingungen, die für die Entstehung einer Vertrauensbeziehung erfüllt sein müssen, ist es naheliegend, daß Personen nur endlich viele Vertrauensbeziehungen führen können.

Deutsch weist daraufhin, daß jede Vertrauensbeziehung Kosten verursacht, da der Aufbau von Vertrauen viel Zeit und Energie erfordert (vgl. Deutsch 1962, zitiert nach Oswald 1994, S.114). Oswald merkt in diesem Zusammenhang an: „Jede Vertrauensbeziehung behindert

somit den möglichen Aufbau weiterer Vertrauensbeziehungen oder, anders ausgedrückt, die soziale Mobilität von Personen“ (Oswald 1994, S. 114).

Diese Betrachtungsweise vernachlässigt die Möglichkeit, daß sich Grenzkosten weiterer Vertrauensbeziehungen, die auf einer anderen aufbauen, deutlich reduzieren können. Dies ist der Fall, wenn ein Vermittler auftritt, der dem potentiell Vertrauenden eine Zielperson des Vertrauens empfiehlt, dieser sich auf die Information des Vermittlers verläßt und daraufhin eine Vertrauensbeziehung eingeht.

### **3.6 Vertrauen und Kooperation**

In vielen empirischen Studien mit dem Gefangenen-Dilemma-Spiel wird die Wahl eines kooperativen Spielzuges mit einer hohen Vertrauensbereitschaft bzw. mit Vertrauen gleichgesetzt. Der Erfolg des Akteurs A ist von der Handlung des Akteurs B abhängig, weshalb ein kooperativer Spielzug für A eine risikobehaftete Entscheidung ist und umgekehrt. Das Risiko des kooperativen Spielzuges wird nur dann eingegangen, wenn man seinem Gegenüber vertraut (vgl. Petermann 1996, S. 40).

Nach Bierhoff reicht Vertrauen allein jedoch nicht aus, um eine Kooperation entstehen zu lassen. Vertrauen führt zwar zu der Erwartung, „... daß die andere Partei kooperieren wird. Aber zusätzlich muß auch das Ziel etabliert worden sein, eine fortgesetzte gegenseitige Kooperation herzustellen und aufrechtzuerhalten“ (Bierhoff 1993, S. 306 f.).

### **3.7 Resümee**

Im folgenden werden die Bedingungen zusammengefaßt, die für die Vertrauensbildung zwischen Akteuren von Bedeutung sind. Dabei wird zwischen ein- und zweiseitigem Vertrauen unterschieden.

#### **3.7.1 Das einseitige Vertrauen**

Das einseitige Vertrauenssystem setzt sich aus dem Vertrauenden (A) und der Zielperson bzw. dem Zielobjekt des Vertrauens (B) zusammen. Der potentiell Vertrauende sollte im Idealfall eine hohe generalisierte Vertrauensbereitschaft aufweisen, diese ist dafür verantwortlich, ob er Menschen oder Systemen eher vertrauensvoll oder mißtrauisch gegenüber eingestellt ist. Eine hohe generalisierte Vertrauensbereitschaft des potentiell Vertrauenden führt allerdings nicht zu „blindem“ Vertrauen gegenüber der Zielperson bzw. dem Zielobjekt des Vertrauens, diese muß von A als vertrauenswürdig wahrgenommen werden.

Die Vertrauenswürdigkeit der Zielperson des Vertrauens erschließt A unter anderem über deren Kompetenz, deren soziale Orientierung, deren Kommunikationsverhalten und deren Integrität. A nimmt B als vertrauenswürdig wahr, wenn B durch seine Kompetenz eine für ihn bestehende Komplexität bzw. sein Informationsdefizit reduzieren kann, wenn sie ihm wohlwollend gegenüber eingestellt ist, offen mit ihm kommuniziert und er sie für moralisch integer erachtet. Die Vertrauenswürdigkeit des Zielobjektes wird über dessen Funktionalität ermittelt.

Darüber hinaus sind die Rahmenbedingungen bzw. Einflußfaktoren auf das Vertrauensverhältnis von Bedeutung. Zwischen den Akteuren müssen tiefgreifende, qualitativ hochwertige Interaktionen stattfinden, daß der potentiell Vertrauende in der Lage ist, die Vertrauenswürdigkeit der Zielperson des Vertrauens zu erschließen. Dies weist unmittelbar daraufhin, daß die Zeit, die den Akteuren für den Aufbau der Vertrauensbeziehung zur Verfügung steht, von zentraler Bedeutung ist. Der Vertrauende macht sich in einem einseitigen Vertrauensverhältnis durch seine Vertrauenshandlung von der Zielperson des Vertrauens abhängig, dies gilt als charakteristisches Merkmal einer Vertrauensbeziehung. Es sollten jedoch keine einseitigen Machtverhältnisse zwischen den Akteuren bestehen, da sich Vertrauen am besten zwischen gleichberechtigten Akteuren bildet. Die Vertrauensbeziehung zwischen A und B kann zudem durch Dritte beeinflußt werden. Diese können einen positiven Einfluß auf das Vertrauensverhältnis nehmen bzw. den Prozeß der Vertrauensbildung beschleunigen.

### **3.7.2 Das zweiseitige Vertrauen**

In einem zweiseitigen Vertrauenssystem sind die Akteure gleichzeitig Vertrauende und Zielpersonen des Vertrauens. Aus diesem Grund sollten die Akteure jeweils eine hohe generalisierte Vertrauensbereitschaft aufweisen. Die Akteure müssen sich gegenseitig als vertrauenswürdig wahrnehmen, damit sich ein gegenseitiges Vertrauen zwischen ihnen entwickeln kann.

## 4. Analyse der Vertrauensbildung in virtuellen Unternehmungen

Will man die Vertrauensbildung in virtuellen Unternehmungen analysieren, ist zunächst festzustellen, daß es sich bei den zu untersuchenden, im Idealfall vertrauenden Akteuren, nicht in erster Linie um Personen, sondern um Unternehmen handelt. Deshalb ist zu prüfen, ob die zuvor dargestellten Erkenntnisse, die überwiegend aus der interpersonellen Vertrauensforschung stammen, auf die der Arbeit zugrundeliegenden Fragestellung anwendbar sind.

Im folgenden wird dargestellt, basierend auf den bisherigen Erkenntnissen, welche Arten von Vertrauensbeziehungen in virtuellen Unternehmungen bestehen können und infolgedessen zu thematisieren sind.

### 4.1 Die Ebenen der Vertrauensbildung

Die nachfolgende Abbildung stellt eine lediglich dyadische Unternehmensbeziehung dar. Sie veranschaulicht die im Idealfall existierenden Arten von Vertrauensbeziehungen und die vertrauenden Akteure in virtuellen Unternehmungen.

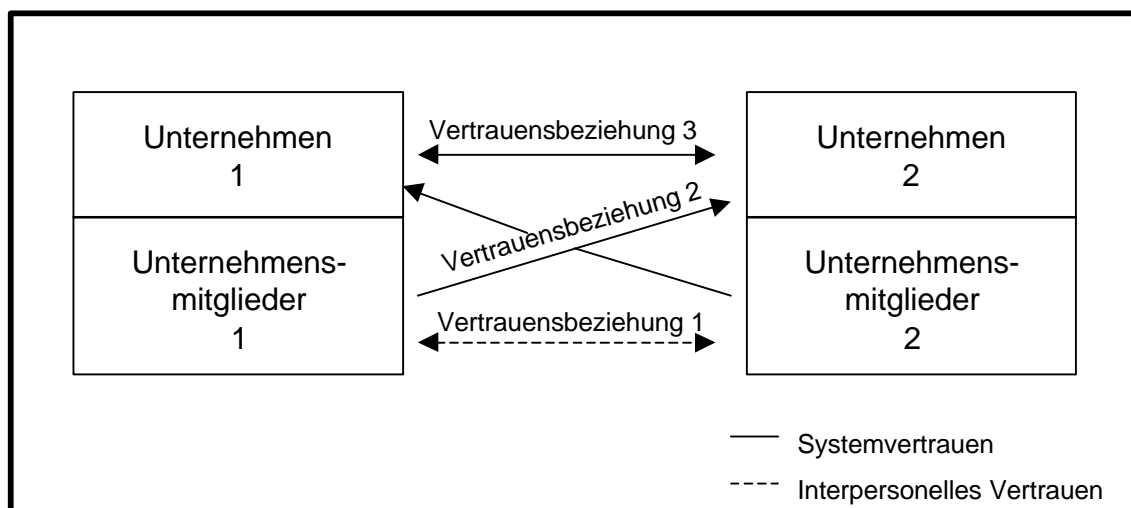


Abbildung 4-1: Mögliche Ebenen der Vertrauensbeziehungen in virtuellen Unternehmungen

In der Vertrauensbeziehung 1 (VB1) vertrauen die Mitglieder des Unternehmens A in die Mitglieder des Unternehmens B und umgekehrt. In der Vertrauensbeziehung 2 (VB2) vertrauen die Mitglieder des Unternehmens A in das Unternehmen B und die Mitglieder des Unternehmens B in das Unternehmen A. Die Vertrauensbeziehung 3 (VB3) führen die Unternehmen A und B.

Nach dieser Abbildung kann in einem Unternehmensnetzwerk bzw. in einer virtuellen Unternehmung somit auf drei Ebenen vertraut werden.

#### **4.1.1 Die Ebene des interpersonellen Vertrauens**

Belzer ist der Auffassung, daß Unternehmen nicht in der Lage sind, Vertrauensbeziehungen zu anderen Unternehmen aufbauen und führen zu können. Er überträgt diese Aufgabe an die interagierenden Personen, mit anderen Worten an die jeweiligen Unternehmensmitglieder (vgl. Belzer 1993, S. 203). Sydow betont ebenfalls die besondere Bedeutung des interpersonellen Vertrauens zwischen den Repräsentanten der Partnerunternehmen für die Stabilität der virtuellen Unternehmung (vgl. Sydow 1995, S. 190). Diesen Aussagen folgend ist es naheliegend, die Vertrauensbeziehungen zwischen den Unternehmensmitgliedern stellvertretend für die der Partnerunternehmen anhand der Erkenntnisse der interpersonellen Vertrauensforschung zu analysieren.

Einerseits scheint es plausibel, daß die Partnerunternehmen der virtuellen Unternehmung nicht selbst in der Lage sind, vertrauensvolle Beziehungen zu anderen Partnerunternehmen aufzubauen und zu führen. Andererseits scheint es nicht ausreichend, die Vertrauensbeziehungen innerhalb der virtuellen Unternehmung auf solche zwischen den Repräsentanten der Partnerunternehmen zu reduzieren. Bei dieser Vorgehensweise würde man dem Umstand nicht gerecht, daß Unternehmen, ähnlich Institutionen abstrakter Natur, Erwartungsgarantien bereitstellen, die nicht unmittelbar an ihre Unternehmensmitglieder gebunden sind (Loose/Sydow 1994, S. 182, m. w. N.).

Darüber hinaus wäre es aufgrund der Vielzahl der zu untersuchender Vertrauensbeziehungen und der Berücksichtigung der verschiedenen Einzelinteressen und Handlungen aller an der VU teilnehmenden Personen nahezu unmöglich, Aussagen über die Vertrauensbildung in virtuellen Unternehmungen treffen zu können.

#### **4.1.2 Die zwei Ebenen des Systemvertrauens**

Loose und Sydow untersuchen die Konstitutionsbedingungen von Vertrauen in Unternehmensnetzwerken und kommen zu dem Schluß, daß es in diesen „... nicht allein auf personales Vertrauen, sondern entscheidend auch auf Systemvertrauen ankommt ...“ (vgl. Loose/Sydow 1994, S. 160).

Dieser Aspekt wird durch das folgende Beispiel verdeutlicht:

Auf der Suche nach einem Partnerunternehmen, das eine besondere Kernkompetenz im Motorenbau aufweist, trifft das initiiierende Unternehmen im Rahmen der Konfiguration der virtuellen Unternehmung auf die Firma Honda. Die Wahl fällt auf Honda, da diese Firma im Motorenbau eine überragende Kernkompetenz aufgebaut hat und infolgedessen einen außerordentlich guten Ruf besitzt. Das initiiierende Unternehmen bzw. deren Unternehmensmitglieder vertrauen auf die Firma Honda und deren Problemlösungsfähigkeit im Motorenbau. Es trifft diese Entscheidung zunächst unabhängig von den Unternehmensmitgliedern Hondas.

Nach Loose und Sydow steht beim Vertrauen in Unternehmensnetzwerken das Vertrauen in ein abstraktes System und damit Systemvertrauen im Vordergrund (vgl. Loose/ Sydow 1994, S. 181). Es ist deshalb zweckmäßig, eine Betrachtungsweise einzunehmen, die im wesentlichen die Partnerunternehmen fokussiert.

Loose und Sydow folgend bezieht sich interpersonelles Vertrauen grundsätzlich auf personale Akteure (VB1), das institutionelle Vertrauen bzw. Systemvertrauen (VB2 und VB3) hingegen auf Institutionen wie Zertifikate, Regularien oder wie in Unternehmensnetzwerken, auf Unternehmen (vgl. Loose/Sydow 1994, S. 179).

Im Rahmen des Systemvertrauens können zwei Beziehungsebenen, Mensch-System und System-System, unterschieden werden.

#### **4.1.2.1 Die Beziehungsebene Mensch-System**

Das zuvor dargestellte Beispiel veranschaulicht die Beziehungsebene Mensch-System. Die Repräsentanten des initiiierenden Unternehmens vertrauen hierbei in das System bzw. in das Unternehmen Honda. Der vertrauenstheoretische Hintergrund der Beziehungsebene „Mensch-System“ (VB2) wurde in Kapitel 3.3.1.3 ausführlich dargestellt.

#### **4.1.2.2 Die Beziehungsebene System-System**

Loose und Sydow merken im Gegensatz zu Belzer an, daß in Unternehmensnetzwerken Systeme Systemen vertrauen, womit sie den Partnerunternehmen die Fähigkeit zusprechen, einander zu vertrauen (VB3).

Wie oben dargestellt wurde, können Unternehmen Zielobjekte des Vertrauens sein. Unternehmen selbst sind jedoch nicht in der Lage, Vertrauensbeziehungen zu anderen Unternehmen aufzubauen und zu führen.

Die an der virtuellen Unternehmung teilnehmenden Partnerunternehmen sind soziale Systeme, da sie sich aus ihren Unternehmensmitgliedern zusammensetzen (vgl. Kieser 1992, S. 4). Türk weist ebenfalls daraufhin, daß Organisationen bzw. Wirtschaftsunternehmen, im Gegen-

satz zu Maschinen, ohne organisational agierende Menschen nicht denkbar, identifizierbar und erlebbar sind. (vgl. Türk 1978, S. 124).

Diese Aussagen zeigen, daß Unternehmen im Gegensatz zu technischen Systemen personenabhängige Systeme sind.<sup>13</sup> Die Unternehmensmitglieder handeln für ihr Unternehmen, wobei Handeln im weitesten Sinne verstanden werden kann. Sie entwickeln neue Produkte, befriedigen Kundenbedürfnisse und bauen hierbei - im Rahmen dieser Arbeit von besonderer Bedeutung - Vertrauensbeziehungen zu anderen Unternehmen auf.

#### **4.1.3 Die Unternehmenskultur als Integrator der Beziehungsebenen**

Die drei Beziehungsebenen werden in den folgenden Ausführungen in eine übergeordnete Betrachtungsweise integriert, um Aussagen zu den Möglichkeiten und Grenzen der Vertrauensbildung in virtuellen Unternehmungen treffen zu können.

Diese Integration leistet die Unternehmenskultur, da Unternehmensmitglieder nicht unabhängig von ihrem Unternehmen handeln, sondern stets im Kontext der Unternehmenskultur. Ihre Handlungen erfolgen stellvertretend für das Unternehmen, im Sinne des Unternehmens. Die Unternehmensmitglieder haben durch ihr Handeln und Verhalten die Unternehmenskultur in der Vergangenheit maßgebend geprägt und prägen sie in der Gegenwart.<sup>14</sup>

Organisation ist offenbar eine spezielle Art und Weise, wie sich Menschen vergesellschaften, wie sie ihr soziales Handeln aufeinander bezogen einrichten. Somit ist eine Organisation dem an ihr partizipierenden Mitglied zugleich innerlich und äußerlich; innerlich insofern, als organisationales Handeln nur vom Individuum mittelst Applikation irgendwelcher internalisierten Handlungsmuster hervorgebracht werden kann; äußerlich insofern, als diese Muster und Interpretationsregeln sozial vermittelt sind, transsubjektive Geltung besitzen, also einen vergesellschafteten, ‚objektiven‘ Sachverhalt darstellen (Türk 1978, S. 124f.).

Die Handlungen der Unternehmensmitglieder sind, wie zuvor beschrieben, wiederum in besonderem Maße von der Unternehmenskultur geprägt. Aus diesem Grund können die Handlungen der Unternehmensmitglieder mit denen ihres Unternehmens gleichgesetzt werden. Es ist deshalb nicht notwendig zu differenzieren, ob ein Unternehmen vertraut oder seine Unternehmensmitglieder stellvertretend für das Unternehmen. Somit kann die Unternehmenskultur

---

<sup>13</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen zur Konkretisierung des Systembegriffs in den Kapiteln 3.3.1.2 und 3.3.2.2.

<sup>14</sup> Vgl. zur Entwicklung der Unternehmenskultur Kapitel 4.1.3.2.



als Bindeglied zwischen den verschiedenen Vertrauensbeziehungen bzw. –ebenen angesehen werden. Die nachfolgende Abbildung dient der Veranschaulichung dieser Ausführungen.

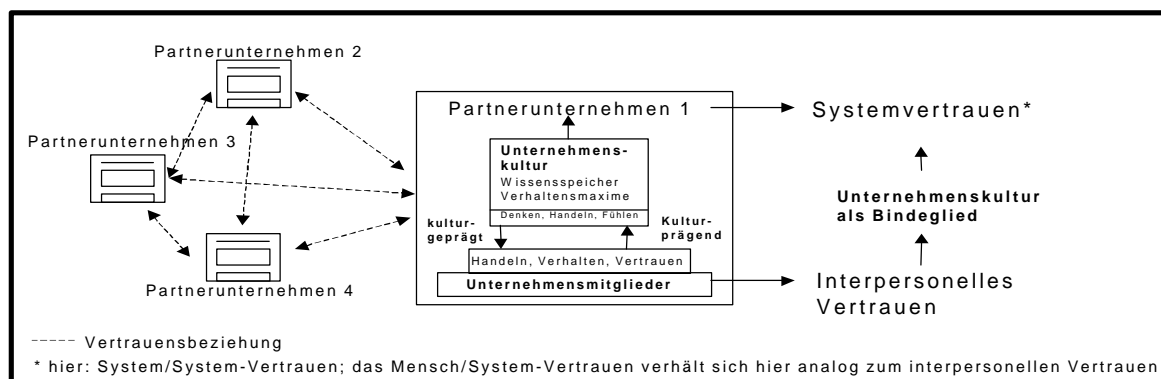


Abbildung 4-2: Integration der Vertrauensebenen – Die Unternehmenskultur als Bindeglied

Das Ausmaß an Vertrauen, welches sich die Partnerunternehmen entgegenbringen, hängt entscheidend von dem Handeln und Verhalten ihrer jeweiligen Unternehmensmitglieder ab.

Unternehmen verfügen ohne ihre Unternehmensmitglieder weder über Problemlösungsfähigkeiten bzw. Kompetenzen, noch können sie mit anderen Unternehmen kommunizieren. Diese Aufgaben werden von ihren Unternehmensmitgliedern stellvertretend übernommen. Sie sind die „Kompetenzträger“ und die „Kommunikationskanäle“ ihrer Unternehmen. Dabei rekurrieren die Unternehmensmitglieder auf die Unternehmenskultur, in welcher der organisationale Wissensbestand abgespeichert ist, zudem steuert diese ihr Kommunikationsverhalten. Diese Sichtweise setzt voraus, daß alle Unternehmensmitglieder die unternehmenskulturellen Werte und Normen voll internalisiert haben.<sup>15</sup>

Die Unternehmenskultur ist somit für das Verständnis von Vertrauensbeziehungen zwischen Unternehmen von zentraler Bedeutung. Aus diesem Grund wird die Unternehmenskultur in den folgenden Ausführungen genauer betrachtet.

<sup>15</sup> Diese Prämisse kann kritisiert werden, da die unterstellte Homogenität der Unternehmenskultur in der Realität kaum anzutreffen ist.

### 4.1.3.1 Definition der Unternehmenskultur

Schein definiert die Unternehmenskultur als

... das Muster der Grundannahmen, die eine bestimmte Gruppe erfunden, entdeckt und entwickelt hat, indem sie gelernt hat, ihre Probleme externer Anpassung und interner Integration zu bewältigen und die sich soweit bewährt haben, daß sie als gültig betrachtet werden und deshalb neuen Mitgliedern als die richtige Haltung gelehrt werden sollen, mit der sie im Hinblick auf die genannten Probleme wahrnehmen, denken und fühlen sollen (Schein 1984, S. 3).

Die Unternehmenskultur ist dafür verantwortlich, wie Probleme von einem Unternehmen und damit von seinen Unternehmensmitgliedern in charakteristischer Weise angegangen und gelöst werden. Hierzu zählen beispielsweise die Art und Weise, wie Produkte auf dem Markt platziert werden und welche Führungsgrundsätze gelten (vgl. Klimecki 1993, S. 207).

Die Unternehmenskultur beeinflusst zusätzlich den internen Umgang der Unternehmensmitglieder und inwieweit mit anderen Unternehmen Kooperationen eingegangen werden.

### 4.1.3.2 Die Entwicklung der Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur bildet sich in einem evolutionären Prozeß, weitgehend spontan, aus den inneren Mustern des Denkens, Fühlens und Handelns, welche die Unternehmensmitglieder über ihre Lebenserfahrung in das Unternehmen einbringen. Die Unternehmenskultur nimmt ihren Anfang mit der Vision, den Werten und Normen des Unternehmensgründers. Dieser prägt die Entwicklung der Unternehmenskultur maßgeblich durch das Vorleben seiner Grundhaltungen (vgl. Bleicher 1992, S. 156). Die Werthaltungen der Gründerpersönlichkeit verbunden mit den sich ändernden Werthaltungen der Gesellschaft entwickeln sich innerhalb des Unternehmens über die Jahre hinweg zu Selbstverständlichkeiten und ungeschriebenen Gesetzen. Diese werden an die nächste Generation weitergegeben. Die Unternehmenskultur entwickelt sich interaktiv durch Wechselwirkungen und Austauschbeziehungen innerhalb des Unternehmens und seiner Umwelt weiter (vgl. Klimecki/Probst 1990, S. 41). Die wesentlichen Erfolge und Mißerfolge der Geschäftstätigkeit seit Bestehen des Unternehmens verewigen sich in der Unternehmenskultur (vgl. Bleicher 1992, S. 157). Wenn später gemachte Erfahrungen den internalisierten Vorstellungen und Verhaltensweisen entsprechen, erhalten die Unternehmensmitglieder eine Bestätigung, welche eine selbstverstärkende Wirkung auf die Unternehmenskultur hat.

### **4.1.3.3 Funktionen der Unternehmenskultur**

Zu den zentralen Funktionen der Unternehmenskultur zählen nach Staehle die Integrations-, Koordinations-, Motivations- sowie die Identifikationsfunktion.

Nach Staehle wirkt die Unternehmenskultur sozial integrativ, da sie allen Unternehmensmitgliedern einen Basiskonsens über Grundfragen bietet und in Konfliktsituationen eine Konsensfindung zwischen den Akteuren ermöglicht. Die Koordinationsfunktion beinhaltet, daß die Unternehmenskultur die Handlungen und das Verhalten der Unternehmensmitglieder über die gemeinsam geteilten Werte und Normen koordiniert. Sie entlastet somit von Handlungsanleitungen und substituiert damit teilweise die strukturelle und personale Führung. Darüber hinaus befriedigt die Unternehmenskultur zentrale Bedürfnisse der Unternehmensmitglieder, wie beispielsweise das nach Sinnvermittlung. Zusätzlich bietet sie Identifikationsmöglichkeiten mit dem Unternehmen, schafft unter den Unternehmensmitgliedern ein Wir-Gefühl und stärkt das Selbstbewußtsein (vgl. Staehle 1991, S. 480).

### **4.1.4 Implikationen für die Untersuchung der Vertrauensbildung in der VU**

Wie zuvor dargestellt wurde, kann die Unternehmenskultur als Integrator der verschiedenen Vertrauensbeziehungen angesehen werden. Aus diesem Grund können die Erkenntnisse der interpersonellen Vertrauensforschung auf Organisationen übertragen und somit auf die der Arbeit zugrundeliegenden Fragestellung angewendet werden.

Preisendörfer weist ebenfalls daraufhin, „... daß es analytisch sinnvoll ist, individuelle und korporative Akteure nach dem gleichen Schema bzw. einer strukturell ähnlichen Handlungslogik zu begreifen“ (Preisendörfer 1995, S. 264). Er ist der Auffassung, daß es nicht zwingend notwendig ist, „... zwischen interpersonellem Vertrauen einerseits und einem sog. Systemvertrauen andererseits zu unterscheiden“ (Preisendörfer 1995, S. 264).

In den folgenden Ausführungen werden die herausgearbeiteten Erkenntnisse der Vertrauensforschung auf das Konzept und somit auf die spezifischen Charakteristika der VU übertragen, um die Möglichkeiten und Grenzen der Vertrauensbildung in virtuellen Unternehmungen darstellen zu können.

## **4.2 Die virtuelle Unternehmung als zweiseitiges Vertrauenssystem**

Der herrschenden Meinung in der Literatur folgend, Vertrauen als konstituierendes Charakteristikum virtueller Unternehmungen zu betrachten, liegt es nahe, diese Form des Unternehmensnetzwerks als ein Vertrauenssystem aufzufassen.

Die virtuelle Unternehmung setzt sich aus einer bestimmten Anzahl von Akteuren bzw. Partnerunternehmen zusammen. Preisendörfer führt Wirtschaftsunternehmen explizit als mögliche Akteure eines Vertrauenssystems an.<sup>16</sup>

Ein Unternehmen muß, wenn es in der Phase der Initiierung Partnerunternehmen für die Mission akquiriert, eine einseitige, vertrauensvolle Vorleistung erbringen. Es gibt den potentiellen Partnern Informationen über die geplante Mission, ohne genau zu wissen, ob die Partner kompetent und vertrauensvoll sind und ein ernsthaftes Interesse haben, an der Mission der VU teilzunehmen. Damit das initiierende Unternehmen diese einseitige Vorleistung erbringt, muß es eine hohe Vertrauensbereitschaft aufweisen und in dieser Phase bereits die Partnerunternehmen als vertrauenswürdig einschätzen. Demnach stellt die VU insbesondere in der Initiierungsphase ein einseitiges Vertrauenssystem dar, da das initiierende Unternehmen einseitige Vorleistungen beispielsweise in Form von vertraulichen Informationen erbringt. Im weiteren Fortbestand der VU muß diese Form der Kooperation allerdings überwiegend als zweiseitiges Vertrauenssystem eingestuft werden.

Nach Arnold und Härtling ist im Rahmen der virtuellen Unternehmung für die Partnerunternehmen „... ein Zugang zu Ressourcen, Know-how und Märkten der Partner möglich“ (Arnold/Härtling 1995, S. 3). Demnach muß von einer gegenseitigen bzw. wechselseitigen Übertragung von Kontrolle über Ressourcen in der virtuellen Unternehmung ausgegangen werden. Darüber hinaus sind die Partnerunternehmen bezüglich des Outputs der VU voneinander abhängig. Das angestrebte Ziel der virtuellen Unternehmung kann lediglich dann erreicht werden, wenn alle Partnerunternehmen ihr Teilziel realisieren. Die Partner müssen demnach darauf vertrauen, daß alle übrigen Mitglieder ihr Ziel erreichen.

Somit stellt die VU nach der Differenzierungslogik von Coleman ein zweiseitiges Vertrauenssystem dar. Alle Partner sind im Idealfall sowohl Vertrauende in die anderen als auch Adressaten des Vertrauens der anderen Partner.<sup>17</sup> Für den Erfolg der virtuellen Unternehmung ist es demnach von entscheidender Bedeutung, daß alle Partnerunternehmen sowohl vertrauensbereit als auch vertrauenswürdig sind. Im folgenden werden die beiden Dimensionen auf die Vertrauensbildung in virtuellen Unternehmungen, die Vertrauensbereitschaft und die Vertrauenswürdigkeit aller Partnerunternehmen dargestellt.

---

<sup>16</sup> Vgl. zum Vertrauenssystem Kapitel 3.2.

<sup>17</sup> Vgl. zur Differenzierungslogik von Coleman die Kapitel 3.2.1 und 3.2.2.

### **4.2.1 Die Vertrauensbereitschaft der Partnerunternehmen**

Bei den Betrachtungen zur Vertrauensbereitschaft der Partnerunternehmen wird zwischen der generalisierten und der spezifischen Vertrauensbereitschaft unterschieden.

#### **4.2.1.1 Die Unternehmenskultur als generalisierte Vertrauensbereitschaft der Partnerunternehmen**

Die generalisierte interpersonelle Vertrauensbereitschaft basiert auf einer übersituativen, relativ stabilen Vertrauensdisposition. Diese beeinflusst den potentiell Vertrauenden in seinen Interaktionen mit anderen und hat entscheidenden Einfluß darauf, ob er anderen Menschen gegenüber eher vertrauensvoll oder mißtrauisch eingestellt ist. Sie entwickelt sich bei Individuen im Laufe ihres Lebens aus den Erfahrungen mit der Umwelt.<sup>18</sup>

Unternehmen verfügen ebenfalls über eine solche Disposition, die das Denken, Handeln und Fühlen ihrer Mitglieder beeinflusst: ihre Unternehmenskultur (vgl. Schein 1984, S. 3; Scholz 1997, S. 229). Diese prägt somit die Vertrauensbereitschaft der Unternehmensmitglieder bzw. die des Unternehmens.

Sie entwickelt sich, wie bereits dargestellt, in einem langwierigen Prozeß durch die Auseinandersetzung mit den Problemen der internen Integration und externen Adaption.<sup>19</sup>

#### **4.2.1.2 Die spezifische Vertrauensbereitschaft der Partnerunternehmen**

Unternehmen, die eine hohe generalisierte Vertrauensbereitschaft aufweisen, vertrauen unbekanntem potentiellen Partnerunternehmen allerdings nicht „blind“. Das Ausmaß an Vertrauen, welches sich die Partnerunternehmen in der VU entgegenbringen, wird zwar von deren generalisierter Vertrauensbereitschaft beeinflusst, größere Bedeutung hat jedoch der Aspekt, daß sich die jeweiligen Partner als vertrauenswürdig wahrnehmen müssen. Somit rückt die Vertrauenswürdigkeit aller an der virtuellen Unternehmung teilnehmenden Partnerunternehmen in den Mittelpunkt der Betrachtung.

---

<sup>18</sup> Vgl. hierzu Kapitel 3.3.1.1.

<sup>19</sup> Vgl. hierzu Kapitel 4.1.3.1 und 4.1.3.2.

### **4.2.2 Die Vertrauenswürdigkeit der Partnerunternehmen**

Durch seine Vertrauenshandlung begibt sich der Vertrauende in eine risikobehaftete Situation. Das Beispiel, in dem das initiiierende Unternehmen den potentiellen Partnerunternehmen Informationen preisgibt, veranschaulicht diesen Sachverhalt eindrucksvoll.<sup>20</sup>

In der Anbahnungsphase der VU vertraut das initiiierende Unternehmen einerseits darauf, daß sich die ausgewählten potentiellen Partnerunternehmen als vertrauenswürdig und motiviert erweisen, an der VU teilzunehmen und andererseits, daß diese, falls sie aus einem Grund nicht an der VU partizipieren, die ihnen preisgegebenen Informationen nicht zu ihrem eigenen Vorteil einsetzen oder an Dritte weitergeben. Sollte dies geschehen, ist die Mission der virtuellen Unternehmung ernsthaft gefährdet. Die hohe Bedeutung der Vertrauenswürdigkeit aller Partnerunternehmen gilt für den gesamten weiteren Verlauf der VU. Aus diesen Gründen ist neben der Vertrauensbereitschaft auch die Vertrauenswürdigkeit der Partnerunternehmen von zentraler Bedeutung.

Ziel der folgenden Ausführungen ist es, Eigenschaften darzustellen, welche die Vertrauenswürdigkeit der Partnerunternehmen positiv beeinflussen. Hierzu zählen die Kernkompetenzen, die kooperative Orientierung, das Kommunikationsverhalten und die Integrität der an der virtuellen Unternehmung teilnehmenden Partnerunternehmen.

#### **4.2.2.1 Die Kernkompetenzen der Partnerunternehmen in der VU**

Die mangelnde Überschaubarkeit sozialer Situationen und ein damit einhergehendes Informationsdefizit führen dazu, daß Menschen den Personen vertrauen, die diese Unsicherheiten reduzieren oder aufheben können. Verfügt die Zielperson des Vertrauens über bestimmte Fähigkeiten oder Informationen, die der potentiell Vertrauende benötigt, hat dies positive Auswirkungen auf die vom Vertrauenden wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit der Zielperson des Vertrauens.<sup>21</sup>

Die an der VU teilnehmenden Partnerunternehmen konzentrieren sich, wenn sie die Empfehlungen des Kernkompetenz-Ansatzes und das Konzept der virtuellen Unternehmung stringent umsetzen, jeweils auf das Segment ihrer Wertschöpfungskette, bei dem sie den höchsten Wertschöpfungsanteil erzielen (vgl. Scholz 1994, S. 15f.). Dies geschieht deshalb, da eine zu große Leistungstiefe Managementkapazitäten, Know-how und Kapital eines einzelnen Unternehmens oftmals überfordert bzw. suboptimal nutzt (vgl. Picot et al. 1996, S. 264).

---

<sup>20</sup> Vgl. hierzu das Beispiel in Kapitel 4.2.

<sup>21</sup> Vgl. Kapitel 3.3.2.1.1

Die Konzentration der Partnerunternehmen auf ihre Kernkompetenzen hat demnach zur Folge, daß sie nicht mehr in der Lage sind, den Markt als full-supplier zu bedienen. Aus diesem Grund sind die Unternehmen darauf angewiesen, Partnerschaften mit anderen Unternehmen einzugehen, beispielsweise in Form einer virtuellen Unternehmung (vgl. Picot et al. 1996, S. 265; Scholz 1995, S. 57f.).

In der Entstehungsphase der virtuellen Unternehmung hat das initiiierende Unternehmen die Aufgabe, geeignete Kernkompetenzträger auszuwählen, um das angestrebte Ziel der VU erreichen zu können. Hierbei erscheinen die potentiellen Partner als vertrauenswürdig, die eine ausgeprägte Kernkompetenz in den Teilen der Wertschöpfungskette besitzen, welche das initiiierende Unternehmen selbst nicht kompetent abdecken kann.

#### **4.2.2.2 Die soziale Orientierung der Partnerunternehmen**

Eine weitere Voraussetzung für die Vertrauensbildung zwischen den Akteuren ist die vom Vertrauenden wahrgenommene wohlwollende soziale Orientierung der Zielperson des Vertrauens. Dies ergibt sich aus dem Umstand, daß der Vertrauende nach seiner Vertrauenshandlung vom Wohlwollen der Zielperson seines Vertrauens abhängig ist, da diese in der Lage ist, andere, egoistische bzw. wettbewerbsorientierte Verhaltensweisen zu wählen.<sup>22</sup>

Die an der virtuellen Unternehmung teilnehmenden Partnerunternehmen sind ebenfalls von den Verhaltensweisen und Handlungen der Partner abhängig.

Nach Thorelli ist Vertrauen innerhalb von Unternehmensnetzwerken die Gewißheit eines Partners, daß die Partnerunternehmen eine ihn betreffende Aufgabe in einer Art und Weise erledigen, als ob es ihre eigene wäre (vgl. Thorelli 1986, S. 38).

Für die Vertrauensbildung und somit für die Mission der virtuellen Unternehmung ist es von zentraler Bedeutung, daß die Partnerunternehmen sich „... immer wieder freiwillig dazu bereit finden, die eigenen Mittel so zu wählen, daß dadurch die Ziele und Interessen des jeweils anderen respektiert und berücksichtigt werden“ (Wurche 1994b, S. 144). Im umgekehrten Fall wäre es denkbar, daß ein Partner Handlungsspielräume nutzt, um den eigenen Vorteil auf Kosten seiner Partnerunternehmen zu maximieren (vgl. Wurche 1994b, S. 144f.).

Folglich ist der Verzicht aller Partnerunternehmen auf die Realisierung eigener Vorteile zu Lasten der Partner eine wichtige Voraussetzung für ein gegenseitiges Vertrauen in Unternehmensnetzwerken bzw. in virtuellen Unternehmungen (vgl. Sieber 1991, S. 296).

---

<sup>22</sup> Vgl. zur sozialen Orientierung der Zielperson des Vertrauens Kapitel 3.3.2.1.2

Die vorherigen Ausführungen zeigen, daß alle an der VU beteiligten Partnerunternehmen im Hinblick auf die Vertrauensbildung eine kooperative Grundausrichtung besitzen sollten. Die Grundausrichtung eines Unternehmens kann an seiner Unternehmenskultur festgemacht werden.

#### **4.2.2.3 Das Kommunikationsverhalten der Partnerunternehmen**

Ein offenes Kommunikationsverhalten der Zielperson des Vertrauens wirkt sich ebenfalls positiv auf deren Vertrauenswürdigkeit aus.<sup>23</sup>

Dem Kommunikationsverhalten bzw. der Bereitschaft der Partnerunternehmen Informationen auszutauschen, muß bezüglich der Vertrauensbildung in virtuellen Unternehmungen besondere Beachtung geschenkt werden (vgl. Sydow 1995, S. 191).

Die Partner müssen im Rahmen der virtuellen Unternehmung intensiv und offen miteinander kommunizieren, insbesondere in der Initiierungsphase, da hier das Fundament für den weiteren Verlauf der Kooperation gelegt wird. Alle Partnerunternehmen sollten ihre Ziele, die sie in der VU realisieren wollen, gegenüber ihren Partnern möglichst klar darlegen. Darüber hinaus müssen sich die Partner gegenseitig von ihrer Leistungsfähigkeit bzw. ihrer Kernkompetenz überzeugen. Aus diesem Grund sollten alle Partner der VU ihr Unternehmen ausführlich vorstellen, da ein umfassender Informationsaustausch zwischen den Partnern unumgänglich ist. Die Risikopotentiale, welche im Zusammenhang mit der Zielsetzung der virtuellen Unternehmung stehen, müssen unmittelbar von den Partnern thematisiert und einer Lösung zugeführt werden. In der frühen Phase der VU ist es insbesondere die Aufgabe des initiiierenden Unternehmens, bestehende Kommunikationshindernisse aus dem Weg zu räumen.

Nach Scholz sollten alle Partnerunternehmen vor Eintritt in die VU über eine ausgeprägte Kommunikations- und Informationsinfrastruktur verfügen. Partnerunternehmen, die der Informations- und Kommunikationstechnologie nicht positiv gegenüber eingestellt sind, erschweren die offene Kommunikation in der virtuellen Unternehmung (vgl. Scholz 1994, S.51).

#### **4.2.2.4 Die Integrität der Partnerunternehmen**

Vertrauen entsteht insbesondere zwischen den Personen, die ein ähnliches Werte- und Normensystem aufweisen. Die Interaktionspartner richten in diesem Fall ihr Handeln und Verhalten nach ähnlichen Grundsätzen aus und zeigen infolgedessen ähnliche Verhaltensmuster.

---

<sup>23</sup> Vgl. hierzu Kapitel 3.3.2.1.3



Dies führt dazu, daß sie ihr Verhalten gegenseitig als moralisch integer wahrnehmen und akzeptieren.<sup>24</sup>

Somit hat es auf die Vertrauensbildung in der virtuellen Unternehmung einen positiven Einfluß, wenn die Partnerunternehmen ein ähnliches Werte- und Normensystem aufweisen (vgl. Loose/Sydow 1994, S. 184). Wie bereits zuvor dargestellt sind diese Werte und Normen in der Unternehmenskultur abgespeichert. Aus diesem Grund sollten die Partnerunternehmen kompatible Unternehmenskulturen aufweisen.<sup>25</sup>

### **4.3 Einflußgrößen auf die Vertrauensbildung in der virtuellen Unternehmung**

Im folgenden werden die Einflußgrößen auf die Vertrauensbildung in virtuellen Unternehmungen dargestellt. Zu diesen zählen die kritischen Erfolgsfaktoren bezüglich der Unternehmenskulturen und Kernkompetenzen der Partnerunternehmen, der potentielle Nutzen des Vertrauens für die Partner, sowie weitere Einflußfaktoren auf die Vertrauensbildung zwischen den Partnerunternehmen.

#### **4.3.1 Kritische Erfolgsfaktoren bezüglich der Unternehmenskulturen und Kernkompetenzen der Partnerunternehmen**

##### **4.3.1.1 Kulturelle Faktoren**

Die Unternehmenskulturen der an der virtuellen Unternehmung beteiligten Partner beeinflussen sowohl deren Vertrauensbereitschaft als auch deren Vertrauenswürdigkeit. Daher werden im folgenden kritische Kultur Aspekte bezüglich der Vertrauensbildung in virtuellen Unternehmungen dargestellt. Zu diesen zählen die interne Vertrauenskultur aller an der VU teilnehmenden Partnerunternehmen, positive Erfahrungen in Kooperationen mit anderen Unternehmen und die Kompatibilität der Unternehmenskulturen. Darüber hinaus müssen Kompatibilitätshindernisse beachtet werden. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen wird anschließend ein Soll-Kulturprofil dargestellt.

##### **4.3.1.1.1 Die interne Vertrauenskultur der Partnerunternehmen**

Damit die Unternehmensmitglieder der verschiedenen Partner bzw. die Partnerunternehmen in der Lage sind, Vertrauen zu anderen Partnerunternehmen aufzubauen, ist es notwendig,

---

<sup>24</sup> Vgl. hierzu Kapitel 3.3.2.1.4.

<sup>25</sup> Vgl. zur Kompatibilität der Unternehmenskulturen Kapitel 4.3.1.1.3.

daß alle an der virtuellen Unternehmung teilnehmenden Partner über eine interne Vertrauenskultur verfügen (vgl. Loose/Sydow 1994, S. 179; Scholz 1995, S. 51).

Ott ist der Auffassung, daß sich partnerschaftliche Geschäftsbeziehungen in einem Klima entwickeln, das von gegenseitigem Vertrauen und offener Kommunikation geprägt ist. Demnach werden nur die Unternehmen, die intern einen vertrauensvollen Umgang pflegen, extern vertrauensvolle Beziehungen aufbauen können (vgl. Ott 1996, S. 20).<sup>26</sup>

Scholz hebt die besondere Bedeutung der Vertrauenskultur für virtuelle Unternehmungen hervor, in der die Werte Ehrlichkeit, Offenheit, Toleranz, Anerkennung und Sicherheit das Denken und Handeln aller Organisationsmitglieder bestimmen (vgl. Scholz 1994, S. 47). Diese Werte sollten demnach Bestandteile der Unternehmenskulturen aller Partnerunternehmen sein. Somit ist es wichtig, daß das Handeln der Mitglieder aller Partnerunternehmen dem Grundsatz „Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser!“ folgt.<sup>27</sup>

Dagegen wird es einem Unternehmen, dessen interne Kommunikationskultur überwiegend von Hierarchie und Anweisung geprägt ist, schwerfallen, die erforderliche Offenheit und Vertrauen in externen Geschäftsbeziehungen gegenüber den Partnern aufzubauen (vgl. Ott 1996, S. 20).

Überträgt man die Erkenntnis Rotters, daß Menschen, die eine hohe Vertrauensbereitschaft aufweisen, von anderen als vertrauenswürdig, zuverlässig und ehrlich eingestuft werden auf Organisationen, wird die zentrale Bedeutung einer hohen Vertrauensbereitschaft der Partner in virtuellen Unternehmungen noch deutlicher.<sup>28</sup> Ein Unternehmen, das aufgrund seiner Vertrauenskultur den Partnern offen gegenübertritt und dabei gegebenenfalls einseitige Vorleistungen in Form von Informationen erbringt, wird von diesen mit hoher Wahrscheinlichkeit als vertrauenswürdig, zuverlässig und ehrlich eingestuft.

#### **4.3.1.1.2 Kooperationserfahrungen mit anderen Unternehmen**

Hat ein Unternehmen positive Erfahrungen mit anderen Unternehmen gemacht, wie im Rahmen eines Joint Ventures oder einer strategischen Allianz, wird dies positive Auswirkungen auf die Vertrauensbereitschaft des Unternehmens haben (vgl. Frank 1993, S. 166). Demnach

---

<sup>26</sup> Vgl. zu vertrauensvollen externen Geschäftsbeziehungen die soziale Orientierung in Kapitel 4.2.2.2 und das offene Kommunikationsverhalten in Kapitel 4.2.2.3

<sup>27</sup> Vgl. zum vertrauensvollen Umgang in Unternehmen und zur internen Vertrauenskultur Barnes (1982), Laufer (1988, S. 181), Schneider (1992, S. 27ff.) und Krystek et al. (1997, S. 386).

<sup>28</sup> Vgl. hierzu Kapitel 3.3.1.1

erscheint es naheliegend, daß ein Unternehmen, sollte es Initiator einer VU sein, versuchen wird, die ihm bekannten vertrauenswürdigen Unternehmen als Partner zu gewinnen (vgl. Mertens/Faisst 1996, S.284)

Die positiven Erfahrungen, welche im kognitiven Wissensbestand des Unternehmens abgespeichert sind, werden in Situationen, in denen das Unternehmen vor der Entscheidung steht, an einer virtuellen Unternehmung teilzunehmen, auf die zukünftigen, auch unbekanntenen Kooperationspartner übertragen. Dies hat jedoch nicht zur Folge, daß das betreffende Unternehmen den in Frage kommenden Kooperationspartnern „blind“ vertraut. Eine hohe Vertrauensbereitschaft, die auf positiven Erfahrungen beruht, führt allerdings vermutlich dazu, den potentiellen Partnerunternehmen offen gegenüberzutreten und einseitige, vertrauensvolle Vorleistungen zu erbringen.

#### **4.3.1.1.3 Die Kompatibilität der Unternehmenskulturen der Partner**

Viele Autoren betrachten die Kompatibilität der Unternehmenskulturen bzw. den kulturellen Fit zwischen den Partnerunternehmen der VU als kritischen Erfolgsfaktor bezüglich der Vertrauensbildung in virtuellen Unternehmungen (vgl. Scholz 1994, S. 18, 47; Mertens/Faisst 1996, S. 283).

Die Kompatibilität kultureller Werte und Normen in der VU wird durch den Grad der Übereinstimmung der Unternehmenskulturen aller teilnehmenden Partner bestimmt. Nach Scholz müssen die Partnerunternehmen, um erfolgreich kooperieren zu können, von vornherein ähnliche Kulturmerkmale aufweisen (vgl. Scholz 1995, S. 51). In diesem Zusammenhang weist der Autor daraufhin, daß die beteiligten Partnerunternehmen der VU eine Vertrauenskultur als gemeinsamen Nenner ihrer Unternehmenskulturen aufweisen sollten, damit sich zwischen ihnen Vertrauen entwickeln kann (vgl. Scholz 1994, S. 18).

Ist die Kompatibilität der Unternehmenskulturen der Partner gegeben, verfügen diese über ähnliche Denk- und Verhaltensmuster. Dies erleichtert in der Folge den Aufbau von Vertrauen, da sich die Partner als moralisch integer und damit als fair wahrnehmen. Die Partnerunternehmen, insbesondere das initiiierende Unternehmen, müssen deshalb versuchen, einen möglichst tiefen Einblick in die Unternehmenskulturen der Partner zu nehmen. Dies erfolgt mit den Instrumenten der Kulturanalyse.<sup>29</sup>

Die Funktionen bzw. positiven Wirkungen der Unternehmenskultur zeigen, daß ein kultureller Fit zwischen den Partnerunternehmen, nicht nur den oben beschriebenen direkten positi-

---

<sup>29</sup> Vgl. zur Kulturanalyse Kapitel 4.3.1.1.6

ven Einfluß auf die Vertrauensbildung in virtuellen Unternehmungen hat, sondern darüber hinaus aufgrund der besseren Abstimmung der Aktivitäten aller Partner auch einen indirekten.<sup>30</sup>

Wenn zwischen den Partnern ein Konsens über Grundfragen besteht, verfügen sie über ähnliche Ziele und Interessen. Aufgrund dessen sind sie in mehrdeutigen Situationen bzw. bei Konflikten in der Lage, diese auf einfache Art und Weise zu lösen. Da die virtuelle Unternehmung weder über eine zentrale Koordinationsstelle, noch über eine gemeinsame Verwaltung verfügt und auf vertragliche Regelungen verzichtet, ist sie auf die Kompatibilität der Unternehmenskulturen der Partner angewiesen, damit die Handlungen der einzelnen Partner koordiniert werden können.

Der kulturelle Fit ist nicht mit der Assimilation oder der Übernahme der Unternehmenskulturen der Partner gleichzusetzen, sondern bedeutet den Aufbau eines Verständnisses für deren Wertorientierungen (vgl. Richter 1995, S. 531). Dies kann durch ein kompatibles System gemeinsamer Werte, Stile und Kulturen unter Berücksichtigung nationaler Besonderheiten realisiert werden (vgl. Bronder/Pritzl 1992, S. 39).

Für den Erfolg der virtuellen Unternehmung ist es somit entscheidend, daß alle Partnerunternehmen die Unternehmenskulturen der anderen Partner akzeptieren.

#### **4.3.1.1.4 Kompatibilitätshindernisse**

Die Forderung nach der Kompatibilität der Unternehmenskulturen der Partner erscheint problematisch. Jedes Unternehmen besitzt aufgrund seiner Historie eine spezifische und damit einzigartige Unternehmenskultur. Zudem können virtuelle Unternehmungen aus Partnern bestehen, deren Unternehmenskulturen in unterschiedliche Landeskulturen eingebettet sind.

The virtual organization integrates core competencies and resources into an all-star world-class team (Goldman et al. 1995, S. 203).

Die Aussage von Goldman et al. impliziert, daß sich virtuelle Unternehmungen aus Partnerunternehmen zusammensetzen können, die weit voneinander entfernt sind, oftmals über geographische bzw. kulturelle Grenzen hinweg. Dies kann negative Auswirkungen auf die Kompatibilität und damit auf die Vertrauensbildung haben, da die kulturellen Unterschiede in den Wert- und Normsystemen der global verteilten Partnerunternehmen hoch sein können. Die Erkenntnis von Noelle-Neumann und Piel, daß die individuelle Vertrauensbereitschaft in

---

<sup>30</sup> Vgl. zu den Funktionen der Unternehmenskultur Kapitel 4.1.3.3.

den westeuropäischen Ländern stark differiert, weist daraufhin, daß unterschiedliche Landeskulturen negative Auswirkungen auf die Vertrauensbereitschaft der Partnerunternehmen und damit auf die Vertrauensbildung in virtuellen Unternehmungen haben können.<sup>31</sup> Die negativen Auswirkungen auf die Vertrauensbereitschaft dürften stärker ausgeprägt sein, je unterschiedlicher die Kulturkreise sind, in denen die betreffenden Unternehmen beheimatet sind.<sup>32</sup>

#### **4.3.1.1.5 Das (Soll-)Kulturprofil virtueller Unternehmungen**

Scholz entwickelt auf der Basis von Plausibilitätsüberlegungen, die er anhand der Merkmale der VU angestellt hat, ein (Soll-)Kulturprofil für virtuelle Unternehmungen. Dieses Kulturprofil besteht aus drei Komponenten, der Vertrauenskultur, der Markt- und Wettbewerbsorientierung und individuellen Kulturmerkmalen (vgl. Scholz 1994, S. 46ff.).

Wie bereits erwähnt wurde, ist nach Scholz eine Vertrauenskultur, in der die Werte Ehrlichkeit, Offenheit, Toleranz, Anerkennung und Sicherheit das Denken und Handeln aller an der VU teilnehmenden Unternehmensmitglieder bestimmen, für die erfolgreiche Zusammenarbeit unumgänglich. Er hält es allerdings für problematisch, daß die Beachtung und Einhaltung dieser Werte aufgrund der fehlenden Kontroll- und Sanktionierungssysteme in der VU den vertrauenden Partnerunternehmen nicht garantiert werden können (vgl. Scholz 1994, S. 47).

Die markt- bzw. wettbewerbsorientierten Bestandteile der (Soll-)Kultur virtueller Unternehmungen leitet Scholz aus den Konzepten der kundengeführten, der allianzorientierten, der schlanken, der prozeßorientierten und der fraktalisierten Organisation ab. Darunter fallen die Kundenorientierung, der Wille und die Fähigkeit zur Kooperation, die permanente Lernorientierung, das absolute Prozeßdenken sowie der Wille und die Fähigkeit zur Selbstorganisation (vgl. Scholz 1994, S. 47ff.).

Die Vertrauenskultur und die Markt- und Wettbewerbsorientierung gehören, ungeachtet der Besonderheiten die jede VU auszeichnet, zu den wesentlichen Bestandteilen der Kultur aller virtuellen Unternehmungen. Jede einzelne virtuelle Unternehmung besitzt darüber hinaus zusätzliche individuelle Kulturmerkmale, die sich aus ihrer spezifischen Zusammensetzung, ihrem Ziel, etcetera, ergeben (vgl. Scholz 1994, S. 53).

---

<sup>31</sup> Vgl. zur kulturellen Prägung der generalisierten Vertrauensbereitschaft Kapitel 3.3.1.1

<sup>32</sup> Vgl. hierzu die empirische Studie von Hofstede (1980), der selbst bei einem global operierenden Unternehmen wie IBM mit einer ausgeprägten Unternehmenskultur große kulturelle Wertunterschiede in den 40 Länderniederlassungen vorfand (vgl. Hofstede 1980, zitiert nach Staehle 1991, S.471f.).

#### **4.3.1.1.6 Die Kulturanalyse der Partnerunternehmen**

In der betriebswirtschaftlichen Literatur werden Kriterien für eine vergleichende Kulturanalyse beschrieben.<sup>33</sup> Beispielsweise empfiehlt Bronder bei der Auswahl von Partnern für strategische Allianzen die Berücksichtigung von Werthaltungen, Führungsstilen, Mythen, Unternehmensgeschichten, Tabus, Ritualen sowie Unternehmenssymbolen (vgl. Bronder 1993, S. 90).

Es würde den Umfang dieser Arbeit sprengen, einen umfassenden Überblick über Instrumente der Kulturanalyse zu leisten.

#### **4.3.1.2 Kernkompetenzen und das Vertrauenssystem**

Um den Einfluß der Kernkompetenzen der beteiligten Unternehmen auf die Vertrauensbildung in virtuellen Unternehmungen bewerten zu können, müssen zuerst deren Merkmale dargestellt werden.

##### **4.3.1.2.1 Die Merkmale von Kernkompetenzen**

###### **4.3.1.2.1.1 Anreicherung durch Gebrauch**

Werden Kernkompetenzen eingesetzt, reichern sie sich an, werden sie nicht genutzt, bauen sie sich ab (vgl. Prahalad/Hamel 1991, S. 69). Kernkompetenzen entstehen durch kollektives Lernen und entwickeln sich um so schneller, je intensiver sich das Unternehmen mit ihnen auseinandersetzt, in sie investiert und sie nutzt (vgl. Collis/Montgomery 1996, S. 53ff.).

###### **4.3.1.2.1.2 Imitationsresistenz**

Die unternehmensindividuelle Vergangenheitsentwicklung bzw. die Pfadabhängigkeit, die Interdependenz mit anderen Ressourcen und unklare Kausalzusammenhänge zwischen den Ressourcen sind Gründe, weshalb sich Kernkompetenzen von der Konkurrenz nur schwer imitieren lassen (vgl. Rasche 1994, S. 68ff.).

Die im Verlauf der Unternehmensgeschichte akkumulierten Ressourcen, wie das Know-how, lassen sich von konkurrierenden Unternehmen nicht ohne weiteres aneignen (vgl. Rasche 1994, S. 70). Die Pfadabhängigkeit birgt jedoch die Gefahr in sich, daß sie zu einer Ein-

---

<sup>33</sup> Einen ausführlichen Überblick über Verfahren der Kulturanalyse geben Rühli und Keller. Sie unterscheiden ein-, zwei-, mehr- und vieldimensionale Betrachtungen (vgl. Rühli/Keller 1991, S. 33ff.).

schränkung der zukünftigen strategischen Optionen eines Unternehmens führen kann (vgl. Rasche 1994, S.71f.).

Die Bestandteile der unternehmensspezifischen Ressourcenbasis interagieren zumeist miteinander und lassen sich schwer getrennt voneinander analysieren. Kernkompetenzen resultieren oftmals aus dem Zusammenwirken von materiellen und immateriellen Faktoren. Die immateriellen Faktoren, wie beispielsweise informelle Kommunikationsstrukturen oder innovationsfördernde Unternehmenskulturen, stellen bedeutende Imitationshürden dar (vgl. Rasche 1994, S. 73).

Nach Prahalad und Hamel sind insbesondere solche Kernkompetenzen schwer zu imitieren, die aus einer komplizierten Abstimmung zwischen verschiedenartigen Technologien und Produktionsfertigkeiten resultieren (vgl. Prahalad/Hamel 1991, S. 71).

Der Zeitrückstand, dem sich ein Imitator aufgrund des Jahre dauernden Aufbaus der Kernkompetenz gegenüber sieht, erschwert die Imitierbarkeit einer Kernkompetenz. Demnach stellt die Zeit, die der Imitator für den Aufbau der Kernkompetenz benötigt, eine weitere Imitationshürde dar (vgl. Rasche 1994, S. 78ff., m. w. N.).

#### **4.3.1.2.1.3 Erosion von Kernkompetenzen**

Da die Kernkompetenzen für den ökonomischen Erfolg eines Unternehmens von zentraler Bedeutung sind, besitzt der Grad ihrer Imitierbarkeit eine hohe Bedeutung (vgl. Rasche 1994, S. 143ff). Je weniger die Kernkompetenz vor Imitationsversuchen durch die Konkurrenz geschützt ist, desto geringer ist ihr strategisches Potential und somit der langfristige Nutzen für das Unternehmen (vgl. Rasche 1994, S. 70).

Nach Reiß und Beck ist es für die Unternehmen zwingend erforderlich, ihre Kernkompetenzen gegen Prozesse der Demontage zu schützen, da sie das Immunsystem des Unternehmens darstellen (vgl. Reiß/Beck 1995, S. 41).

Prahalad und Hamel veranschaulichen die Kernkompetenzerosion, den einseitigen Know-how-Abfluß zu Gunsten eines „Partnerunternehmens“, an folgendem Beispiel:

Nachdem sich die Firma NEC entschlossen hatte, Halbleiter als wichtigstes Kernprodukt einzustufen, ging sie zahlreiche strategische Allianzen ein, um die erforderlichen Kompetenzen so schnell und kostengünstig wie möglich aufzubauen. Alle Kooperationsabkommen mit den anderen Unternehmen waren von NEC darauf ausgerichtet, Zugang auf deren Technologien zu erhalten und sich somit das Know-how der Partner anzueignen (vgl. Prahalad/Hamel 1991, S. 67f.).

#### **4.3.1.2.2 Kritische Aspekte der Kernkompetenzen im Hinblick auf Vertrauensbildung**

Im folgenden werden, aufbauend auf den zuvor beschriebenen Merkmalen der Kernkompetenzen, die kritischen Erfolgsfaktoren auf die Vertrauensbildung dargestellt, welche im Zusammenhang mit dem Einbringen von Kernkompetenzen durch die Partnerunternehmen stehen. Hierzu zählen die Bedeutung und die Transparenz der Kernkompetenzen und die Art der Funktionsteilung zwischen den Partnerunternehmen innerhalb der virtuellen Unternehmung.

##### **4.3.1.2.2.1 Die Bedeutung der Kernkompetenzen**

Die Kernkompetenz stellt das höchste Gut eines Unternehmens dar, da sie der Garant für Wettbewerbsvorteile gegenüber den Konkurrenten ist.

Herkömmliche Strategieansätze betrachten lediglich den Endproduktmarkt. Eine der zentralen Aussagen des Kernkompetenzansatzes ist es, daß Wettbewerb zwischen Unternehmen auf vier Ebenen stattfindet. Die Unternehmen konkurrieren bereits im Aufbau von Kernkompetenzen, bei der Entwicklung und Aneignung grundlegender Fähigkeiten und Technologien. Dies kann zur Folge haben, daß die virtuelle Unternehmung von einem der Partnerunternehmen als Plattform mißbraucht wird, um sich das Know-how der Partner anzueignen.<sup>34</sup>

In der VU müssen jedoch Informationen und Know-how zwischen den Partnerunternehmen transferiert werden. Somit erhalten die Partner im Laufe der VU-Mission sukzessiv Transparenz von den Kernkompetenzen der anderen. Da die Kernkompetenzträger die Mitglieder der Partnerunternehmen sind, besteht insbesondere nach der Auflösung der virtuellen Unternehmung die Gefahr, daß besonders kompetente Mitarbeiter von Partnern abgeworben werden .

Die Gefahr eines Know-how-Abflusses kann in der virtuellen Unternehmung zu Mißverständnissen und Konflikten zwischen den betreffenden Partnerunternehmen führen, da diese nicht offen miteinander kommunizieren. Aus diesen Gründen tendieren die Partnerunternehmen vor allem in der Phase der Initiierung dazu, Informationen, die ihre Kernkompetenzen betreffen, nur selektiv an die Partner weiterzugeben. Der mangelnde Informationsaustausch hat nicht nur auf die Vertrauensbildung negative Auswirkungen, sondern auch auf die Zieler-

---

<sup>34</sup> Vgl. hierzu das Beispiel von Prahalad und Hamel im Rahmen einer strategischen Allianz in Kapitel 4.3.1.2.1.3



reichung der VU, da sich die Unternehmen während der Mission eng miteinander abstimmen müssen, um die optimale Leistungserstellung zu gewährleisten

Die geringe Bereitschaft der Partnerunternehmen Informationen auszutauschen, wirkt sich auf die Vertrauensbildung in der virtuellen Unternehmung negativ aus.

#### **4.3.1.2.2.2 Die Transparenz der Kernkompetenzen**

Der Vertrauensbildung in virtuellen Unternehmungen sind aufgrund der spezifischen Eigenschaften der Kernkompetenzen weitere Grenzen gesetzt.

Aufgrund der Einzigartigkeit ihrer Kernkompetenzen haben alle Partnerunternehmen, insbesondere zu Beginn der VU-Mission, eine unzureichende Vorstellung über das Know-how bzw. die Leistungsfähigkeit der Partner. Somit können sie den tatsächlichen Einsatz und die Qualität der Problemlösung ihrer Partner nur schwer beurteilen, da sie keine Soll-Werte für das Leistungspotential der Partner besitzen, die sie mit den von den Partnern erbrachten Ist-Werten bzw. Leistungen vergleichen können. Aus diesem Grund können sie sich nur unzureichend von der Leistung der Partner überzeugen und zu diesen Vertrauen aufbauen.

#### **4.3.1.2.2.3 Die Funktionsteilung in der virtuellen Unternehmung**

Alle Partnerunternehmen der VU integrieren ihre Kernkompetenzen in die interorganisationale Wertschöpfungskette. Hiermit ist gewährleistet, daß die verschiedenen Aufgaben immer von dem kompetentesten Mitglied bearbeitet werden (vgl. Scholz 1994, S. 16). Die von den Partnerunternehmen eingebrachten Kernkompetenzen ergänzen sich synergetisch, woraus Scholz schließt, daß es keine aktuelle Konkurrenzsituation unter den Partnern gibt (vgl. Scholz 1994, S. 17). Im Rahmen der VU ist es eine zwingende Voraussetzung, daß die Partnerunternehmen unterschiedliche Leistungsprofile bezüglich ihrer Kompetenzen aufweisen, um ein symbiotisches Beziehungsgeflecht zu bilden (vgl. Picot et al. 1996, S. 397). Auch Reiß ist der Auffassung, daß effiziente Netzwerke bzw. virtuelle Unternehmungen keine Redundanzen aufweisen dürften (vgl. Reiß 1996a, S. 12). Diese Aussagen weisen daraufhin, daß in der virtuellen Unternehmung nicht zwei oder mehrere Partnerunternehmen für die gleiche Aufgabe vorgesehen sein sollten.

Arnold und Härtling unterscheiden dagegen zwischen vertikaler und horizontaler Funktionsteilung in virtuellen Unternehmungen. Bei der vertikalen Funktionsteilung nimmt jedes Partnerunternehmen eine andere Produktions- bzw. Handlungsstufe in der Wertschöpfungskette der VU ein. Jedes Partnerunternehmen übernimmt einen eigenen Aufgabenbereich und weist somit eine andere Kernkompetenz auf. Eine horizontale Funktionsteilung liegt dann vor, wenn aus Kapazitätsengpässen mindestens zwei Unternehmen die gleiche Produktions-

bzw. Handelsstufe einnehmen (vgl. Arnold/Härtling 1995, S. 22). Demnach ist es denkbar, daß zwei oder mehrere Partnerunternehmen für das gleiche Aufgabengebiet vorgesehen sind, was zur Folge hat, daß diese identische Kernkompetenzen aufweisen.

In den folgenden Ausführungen werden die Auswirkungen der beiden Arten der Funktionsteilung auf die Vertrauensbildung in virtuellen Unternehmungen dargestellt.

### *Vertikale Funktionsteilung*

Alle Partnerunternehmen sind bei dieser Form der Kooperation auf die Kernkompetenzen der anderen angewiesen, da jeder Partner über einzigartiges Know-how verfügt. Die hohe Funktionsteilung hat auf die Vertrauensbildung zwischen den Partnern in virtuellen Unternehmungen positive Auswirkungen und zwar dahingehend, daß sich die Partnerunternehmen bezüglich der Zielerreichung vertrauen.

Aufgrund der unterschiedlichen Kernkompetenzen der Partner liegt keine Konkurrenzsituation innerhalb der virtuellen Unternehmung vor. Kein Partnerunternehmen muß befürchten, daß es während der Mission unmittelbar zu Know-how-Abflüssen kommt. Diese Sicherheit wirkt sich auf die Vertrauensbildung im Netzwerk positiv aus.

### *Horizontale Funktionsteilung*

Bei der horizontalen Funktionsteilung nehmen Partnerunternehmen mit zum Teil identischen Kernkompetenzen an der Mission der virtuellen Unternehmung teil. Aufgrund der hohen Gefahr eines Know-how-Abflusses kann eine Konkurrenzsituation innerhalb des Netzwerks entstehen. Diese Gefahr wirkt sich negativ auf die Vertrauensbildung zwischen den Partnern aus.

## **4.3.2 Der potentielle Nutzen des Vertrauens für die Partner der virtuellen Unternehmung**

Die in Kapitel 3 beschriebenen Funktionen des Vertrauens haben aufgrund ihres potentiellen Nutzens für die Partnerunternehmen positive Auswirkungen auf deren Vertrauensbereitschaft und somit auf die Vertrauensbildung in der virtuellen Unternehmung. Aus diesem Grund stellen die Funktionen des Vertrauens neben den aus dem Vertrauenssystem abgeleiteten kritischen Erfolgsgrößen eine weitere wichtige Einflußgröße auf die Vertrauensbildung dar.

Das gegenseitige Vertrauen in die Kernkompetenzen und Leistungsfähigkeit der Partner reduziert die Komplexität für alle Partnerunternehmen.<sup>35</sup> Darüber hinaus resultiert aus ihm eine

---

<sup>35</sup> Vgl. zur Komplexitätsreduktion durch Kernkompetenzen die Kapitel 3.4.1 und 4.2.2.1.

offene Kommunikation zwischen den Partnerunternehmen und damit eine Verbesserung der Kooperation bzw. der Problemlösungsfähigkeit. Außerdem führt das Vertrauen zwischen den Partnerunternehmen zu einer Reduzierung der Transaktionskosten in der virtuellen Unternehmung.

Je größer der antizipierte Nutzen aus den Funktionen des Vertrauens für die einzelnen Partnerunternehmen ist, desto positivere Auswirkungen haben diese auf die Vertrauensbildung in der virtuellen Unternehmung. Daher ist eine sorgfältige Selektion der Partnerunternehmen für die Vertrauensbildung von fundamentaler Bedeutung, da nur auf diese Weise der angestrebte Nutzen maximiert werden kann.

### **4.3.3 Weitere Einflußfaktoren auf die Vertrauensbildung in virtuellen Unternehmungen**

Die Vertrauensbildung zwischen den Partnern in der virtuellen Unternehmung unterliegt dem Einfluß weiterer Faktoren. Zu diesen zählen die Anzahl der Partnerunternehmen, eventuell bestehende Abhängigkeiten zwischen den Partnern, der Einfluß Dritter auf die Vertrauensbeziehungen, die Teilnahme eines Partners an mehreren virtuellen Unternehmungen, sowie die Interaktionsdauer und –intensität. Diese Einflußfaktoren können ihrer Ausprägung entsprechend den Aufbau von Vertrauen begünstigen oder behindern.<sup>36</sup>

#### **4.3.3.1 Die Anzahl der Partnerunternehmen in der virtuellen Unternehmung**

Für einen Akteur ist es nahezu unmöglich, zu einer großen Anzahl von Personen intensive Beziehungen zu führen und somit Vertrauen aufzubauen.<sup>37</sup>

Eine virtuelle Unternehmung setzt sich aus einer unbestimmten Anzahl von Partnerunternehmen zusammen. Diese stellt daher einen kritischen Erfolgsfaktor für die Vertrauensbildung dar (vgl. Loose/Sydow 1994, S. 184f.; Sydow 1996, S. 12).

Zu der möglichen Größe virtueller Unternehmungen gibt es eine empirische Untersuchung des National Center for Manufacturing (NCMS), welches sich mit den Zukunftsaussichten dieses Organisationstyps auseinandersetzt. Dabei wurde untersucht, welche Größe bzw. wie viele Mitarbeiter virtuelle Unternehmungen haben werden. Es werden drei Klassen nach dem Selektionskriterium Mitarbeiteranzahl unterschieden (< 500 / 500 – 5000 / >5000). Der Anteil von kleinen virtuellen Unternehmungen wird zukünftig bei 42%, der von mittleren bei 35% und der von großen bei 23% liegen (vgl. Scholz 1994, S. 22).

---

<sup>36</sup> Vgl. zu den Einflußfaktoren auf eine interpersonelle Vertrauensbeziehung Kapitel 3.5.2.

<sup>37</sup> Vgl. hierzu Kapitel 3.5.2.4

Bereits die kleinste Klasse mit bis zu 500 Mitarbeitern zeigt, daß virtuelle Unternehmungen bezüglich ihrer Mitarbeiteranzahl relativ groß sind. Da die empirische Studie das Selektionskriterium Mitarbeiteranzahl der VU zur Grundlage hat, lassen die Ergebnisse keinen Schluß darüber zu, aus welcher Anzahl von Partnerunternehmen sich die Mitarbeiter rekrutieren. Somit kann keine Aussage über die tatsächliche Anzahl der Partnerunternehmen in virtuellen Unternehmungen getroffen werden.

Eine andere Möglichkeit sich der Anzahl von Partnerunternehmen der VU anzunähern, bieten Praxisbeispiele. Scholz führt mit Bezug auf Byrne und Brandt die TelePad Corporation an. Diese VU verfügt über sechs Partnerunternehmen und mehr als 1000 Mitarbeiter (vgl. Scholz 1994, S. 19). Die in Kapitel 2 ausführlich dargestellte virtuelle Unternehmung Ambra setzt sich aus ebenfalls sechs Partnerunternehmen zusammen. Die Anzahl der Partnerunternehmen in den Praxisbeispielen hat selbstverständlich keine Allgemeingültigkeit. Sie zeigt lediglich die Tendenz, daß sich virtuelle Unternehmungen aus wenigen Partnern zusammensetzen. Es ist jedoch möglich, daß sich virtuelle Unternehmungen auch aus einer größeren Anzahl von Partnerunternehmen konfigurieren.

Die Anzahl der Partnerunternehmen einer VU kann durch weitere Plausibilitätsüberlegungen ermittelt werden. Von der Anzahl der Wertschöpfungssegmente der virtuellen Unternehmung ausgehend und der Empfehlung, daß in der VU ein Unternehmen möglichst nur ein Wertschöpfungssegment übernehmen sollte, kann auf die Anzahl der Partnerunternehmen geschlossen werden. Dies gilt jedoch nur für virtuelle Unternehmungen mit einer vertikalen Funktionsteilung.<sup>38</sup>

Die Anzahl der Partnerunternehmen in der VU sollte gering gehalten werden, damit die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Vertrauensbildung zwischen den Partnern gegeben sind. Hierzu sind häufige, intensive Interaktionen erforderlich, damit sich die Partner kennenlernen und die Vertrauenswürdigkeit der anderen evaluieren können. Diese läßt sich über die Kernkompetenz, die kooperative Orientierung, das Kommunikationsverhalten und die Integrität der Partner erschließen. Die Vielzahl der vertrauenswürdigen Eigenschaften, welche von den Partnerunternehmen beurteilt werden müssen, hat zur Folge, daß der Prozeß der Vertrauensbildung viel Zeit in Anspruch nimmt. Je geringer die Anzahl der Partner in der VU ist, desto weniger Zeit benötigen sie für die Beurteilung der anderen und können um so intensiver mit ihnen interagieren.

---

<sup>38</sup> Vgl. hierzu die Funktionsteilung in der virtuellen Unternehmung in Kapitel 4.3.1.2.2.3

Sydow vertritt hierzu eine ähnliche Auffassung:

Gelingt es die Zahl der Netzwerkunternehmungen, die sich projektbezogen zu einer virtuellen Unternehmung zusammenschließen, eher klein zu halten, dürfte die Vertrauensbildung leichter fallen. Eine intensive, offene Kommunikation zwischen den Netzwerkteilnehmenden erscheint unter diesen Bedingungen wahrscheinlicher (Sydow 1996, S. 12f.).

#### 4.3.3.2 Mögliche Abhängigkeiten in der virtuellen Unternehmung

Gegenseitiges Vertrauen entsteht vorwiegend zwischen gleichberechtigten Personen und kann nicht durch Macht bzw. Sanktionsgewalt erzwungen werden.<sup>39</sup>

Überträgt man diese Erkenntnis auf die virtuelle Unternehmung, erhält die Unabhängigkeit der Partnerunternehmen für die Vertrauensbildung eine zentrale Bedeutung (vgl. Scholz 1994, S. 21; Sydow 1996, S. 13).

Im folgenden wird zwischen rechtlichen, formellen und wirtschaftlichen Abhängigkeiten unterschieden und untersucht, inwiefern diese in der VU auftreten.

Die virtuelle Unternehmung besitzt kein gemeinsames juristisches Dach, die Partnerunternehmen sind somit rechtlich unabhängig.

Nach Scholz besitzt die virtuelle Unternehmung keine extensiven Koordinations- und Kontrollsysteme (Scholz 1994, S. 47). Darüber hinaus verzichtet sie „... auf eine interne Koordinierungsstelle, die als hauptberufliche ‚Beauftragte‘ für die Schnittstellen zu den anderen Teilen der virtuellen Unternehmung tätig sind“ (Scholz 1994, S. 18). Nach Reiß wird als Zentrale „... bestenfalls eine Koordinationsstelle in Form eines ‚Brokers‘ benötigt, der das Netz konfiguriert und die Außenkontakte des Netzes zu externen Kunden pflegt. Alle restlichen Infrastruktur-Funktionen für die Nutzung des Netzwerks übernehmen die dezentralen (und nicht wie üblich zentrale) Einheiten als Kompetenzzentren“ (Reiß 1996b, S. 268). Durch die spezifischen Kernkompetenzen der einzelnen Partnerunternehmen ergeben sich in der virtuellen Unternehmung klare Zuständigkeits- bzw. Aufgabenbereiche. Keiner der Partner besitzt das Know-how, um in den Leistungserstellungsprozeß eines Partnerunternehmens eingreifen zu können. Daher sind die einzelnen Partnerunternehmen in ihrem Leistungserstellungsprozeß unabhängig von den anderen. (vgl. Reiß/Beck 1995, S. 49). Die virtuelle Unternehmung hat somit einen dezentralen bzw. polyzentrischen Charakter. Dies hat zur Folge, daß keine formellen Abhängigkeiten zwischen den Partnerunternehmen existieren. In der

---

<sup>39</sup> Vgl. zu diesem Aspekt Kapitel 3.5.2.2

virtuellen Unternehmung liegen somit keine einseitigen Machtverhältnisse vor. Die Gleichberechtigung der Partner wirkt sich auf die Vertrauensbildung zwischen ihnen positiv aus.

Die Partnerunternehmen sind jedoch im Hinblick auf die Gesamtleistung der VU voneinander wirtschaftlich abhängig.

Weber und Walsh weisen daraufhin, daß die an der VU teilnehmenden Partner die wirtschaftliche Abhängigkeit als Störfaktor ihrer Autonomie betrachten könnten (vgl. Weber/Walsh 1994, S. 26). Die wirtschaftliche Abhängigkeit der Partner hat allerdings, da sie auf Gegenseitigkeit beruht, keine negativen, sondern positive Auswirkungen auf die Vertrauensbildung in virtuellen Unternehmungen. Diese ergeben sich daraus, daß die einzelnen Partnerunternehmen bezüglich der Zielerreichung der VU wirtschaftlich voneinander abhängig sind. Somit ist gewährleistet, daß alle Partner ihre individuellen Ziele nur erreichen können, wenn sie ihre volle Leistungsfähigkeit in die virtuelle Unternehmung einbringen. Diese Gewißheit führt bei allen Partnerunternehmen zu einer erhöhten Vertrauensbereitschaft und einer wahrgenommenen Vertrauenswürdigkeit der Partnerunternehmen. Die wirtschaftliche Abhängigkeit hat somit positive Auswirkungen auf die Vertrauensbildung in virtuellen Unternehmungen.

#### **4.3.3.3 Der Einfluß Dritter auf die Vertrauensbildung in virtuellen Unternehmungen**

Wie bereits herausgearbeitet wurde, haben positive Erfahrungen vorteilhafte Auswirkungen auf die Vertrauensbereitschaft und damit auf die Vertrauensbildung zwischen Akteuren. Diese Erfahrungen müssen jedoch nicht vom Vertrauenden selbst, sondern können auch von Dritten gemacht werden. Dritte nehmen dann einen positiven Einfluß auf die Vertrauensbildung zwischen Akteuren, wenn sie ihre positiven Erfahrungen, die sie mit der Zielperson des Vertrauens gemacht haben, an den potentiell Vertrauenden weitergeben.<sup>40</sup>

In virtuellen Unternehmungen ist es möglich, daß ein Partnerunternehmen einem ihm unbekanntem Partner vertraut, weil ein drittes VU-Mitglied in der Vergangenheit mit diesem Partner positive Erfahrungen gemacht hat und diese dem Partnerunternehmen mitteilt. Voraussetzung hierfür ist, daß zwischen dem vertrauenden Partnerunternehmen und dem Dritten eine Vertrauensbeziehung besteht. Der Einfluß Dritter kann somit auf die Vertrauensbildung in virtuellen Unternehmungen positive Auswirkungen haben. Diesen Einfluß auf die Vertrauensbildung kann in gleichem Maße ein außerhalb der virtuellen Unternehmung stehender Dritter nehmen, der mit einem der Partnerunternehmen der VU intensive Beziehungen pflegt und Informationen über dessen Vertrauenswürdigkeit einem anderen VU-Partner zukommen

---

<sup>40</sup> Vgl. zu dem positiven Einfluß Dritter auf die Vertrauensbeziehung Kapitel 3.5.2.3.

läßt. Demnach ist die Reputation von Unternehmen von besonderer Bedeutung, da Unternehmen, die von ihrem Umfeld als leistungsfähig, kooperativ bzw. vertrauenswürdig angesehen werden, eine besondere Attraktivität als Kooperationspartner in virtuellen Unternehmungen besitzen.

#### **4.3.3.4 Die gleichzeitige Teilnahme eines Partners an mehreren virtuellen Unternehmungen**

Ein Unternehmen, das an einer VU beteiligt ist, kann gleichzeitig an weiteren virtuellen Unternehmungen beteiligt sein (vgl. Hoffmann/Hirschmann/Scheer 1996, S. 10).

Bei der gleichzeitigen Teilnahme eines Unternehmens an mehreren virtuellen Unternehmungen besteht die Möglichkeit, daß dieses Informationen, die es im Laufe einer VU von einem Partnerunternehmen erhalten hat, an einen Partner mit einer gleichartigen Kernkompetenz aus einer anderen virtuellen Unternehmung weiterleitet. Mit der Weitergabe von Informationen müssen die Partnerunternehmen aller virtuellen Unternehmungen rechnen, an denen das betreffende Unternehmen beteiligt ist. Alle Partner werden diesem Unternehmen lediglich unter Vorbehalt vertrauliche Informationen zukommen lassen. Die Wahrscheinlichkeit eines Know-how-Abflusses hat negative Auswirkungen auf die Vertrauensbildung zwischen allen Partnern und dem betreffenden Unternehmen und damit auf die Vertrauensbildung in den verschiedenen virtuellen Unternehmungen.

Darüber hinaus kann die gleichzeitige Teilnahme eines Unternehmens an mehreren virtuellen Unternehmungen dazu führen, daß dieses seinen Aufgaben, beispielsweise bei Kapazitätsgpässen, nicht mehr nachkommen kann. Die Realisierung der Teilziele des betreffenden Unternehmens ist jedoch für das Erreichen der Gesamtziele der virtuellen Unternehmungen, an denen es beteiligt ist, von zentraler Bedeutung. Die Gewißheit aller Partnerunternehmen, daß die anderen Partner ihre volle Leistungsfähigkeit in die VU einbringen, hat entscheidenden Einfluß auf die Vertrauensbildung im Netzwerk. Die gleichzeitige Teilnahme eines Partners an mehreren virtuellen Unternehmungen kann sich somit auf die Vertrauensbildung in den betreffenden virtuellen Unternehmungen negativ auswirken.

#### **4.3.3.5 Die Interaktionsdauer und –intensität in virtuellen Unternehmungen**

Gegenseitiges Vertrauen entwickelt sich zwischen Personen lediglich über einen längeren Zeitraum. Der Intensität und Qualität ihrer Interaktionen kommt bei der Vertrauensbildung eine zentrale Bedeutung zu.<sup>41</sup>

Im folgenden wird dem temporären Charakter, der Offenheit der virtuellen Unternehmung, sowie der Qualität der Interaktionen der Partnerunternehmen im Hinblick auf die Vertrauensbildung Beachtung geschenkt.

##### **4.3.3.5.1 Der temporäre Charakter der virtuellen Unternehmung**

Die virtuelle Unternehmung stellt ein temporäres Netzwerk dar, was zu Folge hat, daß die Partnerunternehmen lediglich vorübergehend aneinander gebunden sind.<sup>42</sup>

Die vorangegangenen Ausführungen haben gezeigt, daß die Evaluation der Vertrauenswürdigkeit der Partnerunternehmen viel Zeit in Anspruch nimmt, um eine vertrauensvolle Beziehung zu diesen aufzubauen.

Der kurzfristige und zeitlich begrenzte Zusammenschluß der Partner in der virtuellen Unternehmung wirkt sich somit negativ auf die Vertrauensbildung zwischen den Partnerunternehmen aus, da den Partnern die für den Aufbau der Vertrauensbeziehungen erforderliche Zeit nicht zur Verfügung steht.

Scholz setzt in seinen Betrachtungen das gegenseitige Vertrauen zwischen den Partnerunternehmen mit einer Vertrauenskultur in der virtuellen Unternehmung gleich. Die Vertrauenskultur stellt eine der drei Komponenten seines (Soll-)Kulturprofils virtueller Unternehmungen dar (vgl. Scholz 1994, S. 46ff.). Nach Bleicher entwickeln sich Unternehmenskulturen jedoch nur über einen längeren Zeitraum (vgl. Bleicher 1992, S. 156f).

Hieraus folgert Scholz, daß das Konzept der Unternehmenskultur einen systemimmanenten Widerspruch zum Konzept „virtuelle Unternehmung“ darstellen könnte, da virtuelle Unternehmungen aufgrund ihrer Schnellebigkeit nicht in der Lage sind, Unternehmenskulturen zu bilden (vgl. Scholz 1994, S. 46).

Auch die Ausführungen von Scholz zeigen, daß der temporäre Charakter der virtuellen Unternehmung negative Auswirkungen auf die Vertrauensbildung hat. Dieser steht im Gegensatz zu der Langwierigkeit des Vertrauensaufbaus.

---

<sup>41</sup> Vgl. zur Interaktionsdauer und -intensität Kapitel 3.5.2.1.

<sup>42</sup> Vgl. zum temporären Charakter virtueller Unternehmungen Kapitel 2.3.3



Diese Sichtweise verbietet es, eine virtuelle Unternehmung aus Partnern zu konfigurieren die sich nicht, oder nur oberflächlich kennen. Sich fremde Partnerunternehmen müssen für die Phasen der Initiierung und des Arrangements der virtuellen Unternehmung viel Zeit aufwenden, um ein gegenseitiges Vertrauensverhältnis aufzubauen. Diese Zeit steht den Partnern aufgrund des temporären Charakters und der Kurzfristigkeit des Zusammenschlusses der VU allerdings nicht zur Verfügung.

#### **4.3.3.5.2 Die Offenheit der virtuellen Unternehmung**

Nach Sydow steht die Offenheit eines Netzwerkes in enger Beziehung zu der Veränderung seiner Zusammensetzung und läßt sich durch Barrieren bestimmen, die den Mitgliedsunternehmen bei ihrem Ein- und Austritt entgegenstehen (vgl. Sydow 1992, S. 84).

Die Offenheit der virtuellen Unternehmung besteht sowohl in einer intraorganisatorischen als auch in einer interorganisatorischen Perspektive.

Im folgenden wird die intraorganisatorische Offenheit der virtuellen Unternehmung dargestellt. Das Netzwerk besteht aus einer bestimmten Anzahl von Partnerunternehmen, es kann jedoch in seiner Zusammensetzung jederzeit verändert werden (vgl. Mertens/Faisst 1996, S. 280). Scholz geht in seinen Betrachtungen einen Schritt weiter, er vertritt die Auffassung, daß virtuellen Unternehmungen eine systemimmanente Bereitschaft zum Partnerwechsel zugrunde liegt (vgl. Scholz 1994, S. 46). Für alle teilnehmenden Partnerunternehmen besteht die Möglichkeit, jederzeit aus der VU auszuschneiden. Dies kann einerseits dadurch erfolgen, daß ein Partnerunternehmen von den übrigen Partnern aus der VU ausgeschlossen wird und andererseits, daß es das Kooperationsnetzwerk selbst verläßt. Reiß ist zudem der Auffassung, daß sowohl Eintritts- als auch Austrittsbarrieren in virtuellen Unternehmungen niedrig sind (vgl. Reiß 1996a, S. 11).

Die Eintrittsbarrieren verstehen sich nicht als klassische Eintrittskarten in die VU, wie beispielsweise die zuvor dargestellten vertrauenswürdigen Eigenschaften der Partnerunternehmen. Vielmehr ist hiermit die generelle Bereitschaft gemeint, die Zusammensetzung des Netzwerkes zu verändern und somit neue Partnerunternehmen aufzunehmen.

Scholz ist der Auffassung, daß eine virtuelle Unternehmung „darwinistische Züge“ besitzt. Bei den Partnerunternehmen besteht die Bereitschaft, Mitglieder, die sich im Laufe der Mission als „schwach“ erweisen, durch neue Partner zu ersetzen (vgl. Scholz 1995, S. 55).

Da sich die Zusammensetzung der VU jederzeit verändern kann und die Ein- und Austrittsbarrieren niedrig sind, gelangt man zu dem Schluß, daß die virtuelle Unternehmung ein offenes Netzwerk darstellt.

Somit erfährt die Vertrauensbildung in virtuellen Unternehmungen aufgrund der Offenheit des Netzwerkes und der damit verbundenen möglichen Fluktuation von Partnerunternehmen eine zusätzliche Erschwernis. Wenn sich die Zusammensetzung in der VU im Laufe der Mission verändert, treten dem Netzwerk neue Partner bei. Beim Austritt von Partnern müssen bestehende Vertrauensbeziehungen aufgegeben und neue Vertrauensbeziehungen zu den eintretenden Partnern aufgebaut werden.

In der interorganisatorischen Perspektive erhöht sich die Offenheit der virtuellen Unternehmung durch ihren temporären Charakter. Dieser hat zur Folge, daß das Netzwerk nur vorübergehend besteht. Alle Partnerunternehmen sind sich zu Beginn der Mission im klaren, daß die an der VU teilnehmenden Unternehmen nur für einen gewissen Zeitraum ihre Partner sind.

Aus diesem Grund befürchten alle Partner, daß die anderen nach Beendigung der VU, das in sie gesetzte Vertrauen mißbrauchen bzw. kritische Informationen in anderen virtuellen Unternehmungen an Partner mit einer gleichartigen Kernkompetenz weiterleiten. Dies hat negative Auswirkungen auf die Vertrauensbildung zwischen den Partnerunternehmen in der virtuellen Unternehmung bzw. könnte den Aufbau einer Vertrauenskultur unmöglich machen (vgl. Scholz 1994, S. 47).

Abschließend werden wirtschaftliche Folgen der Offenheit dargestellt, die sowohl das austretende Unternehmen, als auch die gesamte virtuelle Unternehmung betreffen können. Im Falle eines Ausschlusses entgehen dem betreffenden Unternehmen die Gewinne, die es im Rahmen der VU hätte realisieren können. Ein eigenständiger Austritt aus Opportunitätsgründen beschert diesem Unternehmen dagegen kurzfristig höhere Gewinne in einer anderen Kooperation, langfristig muß es allerdings mit einer Verschlechterung seiner Reputation rechnen. Der Austritt verursacht jedoch erhöhte Kosten für das Netzwerk, da es einen neuen Partner suchen muß. Im Falle des Ausschlusses eines schwachen Partners kann sich dagegen der Nutzen für das Netzwerk vergrößern, wenn es einen neuen, stärkeren Partner findet.

#### **4.3.3.5.3 Die Interaktionsintensität zwischen den Partnerunternehmen**

Die Intensität und damit die Quantität und Qualität der Interaktionen zwischen den Partnern hat einen erheblichen Einfluß auf die Vertrauensbildung in der virtuellen Unternehmung. Die Quantität wird durch die Häufigkeit der Interaktionen zwischen den Partnern bestimmt. Die Qualität der Interaktionen wird durch die Form der Interaktion und den Grad der Offenheit und Konstruktivität der Kommunikation geprägt.

Wenn der Informationsaustausch in regelmäßigen Abständen termingerecht und umfassend stattfindet, wirkt sich dies positiv auf die Vertrauensbildung aus, da sich die Partner als verlässlich wahrnehmen (vgl. Loose/Sydow 1994, S. 185).

In der virtuellen Unternehmung muß eine hohe Intensität bezüglich der Abstimmung zwischen den Partnern erreicht werden, damit sie die von ihnen erbrachten Teilleistungen zu einer Gesamtleistung zusammenfügen können. Hierzu müssen häufig Informationen ausgetauscht werden, welche die Leistungserstellung betreffen.

Die Quantität der Interaktionen der Partner in der virtuellen Unternehmung bzw. die Häufigkeit der interorganisationalen Kommunikation ist von der räumlichen Nähe abhängig (vgl. Loose/Sydow 1994, S. 184; Sydow 1995, S.191f.). Die räumlich Trennung erschwert den Partnerunternehmen der virtuellen Unternehmung bzw. deren Unternehmensmitgliedern die Möglichkeit häufiger Interaktionen. Um den Nachteil der räumlichen Verteilung auszugleichen, bedienen sich die Partnerunternehmen den Potentialen der Informations- und Kommunikationstechnologie. Demnach stellt die geforderte Häufigkeit der Interaktionen im Hinblick auf die Vertrauensbildung in der VU kein Problem dar.

Anders sieht es hingegen mit der geforderten Qualität der Interaktionen bezüglich der Vertrauensbildung in virtuellen Unternehmungen aus.

Für die Vertrauensbildung ist die persönliche Anwesenheit bzw. eine face-to-face-Kommunikation zwischen den Akteuren von zentraler Bedeutung. (vgl. Picot et al. 1996, S. 296; Krystek et al. 1997, S. 104). Wie oben dargestellt, interagieren bzw. kommunizieren die Partner aufgrund der räumlichen Verteilung überwiegend mittels Informations- und Kommunikationstechnologien. Krystek et al. sind jedoch der Auffassung, daß die Informations- und Kommunikationstechnologien nicht in der Lage sind, die persönliche Anwesenheit der Interaktionspartner zu ersetzen, um Vertrauen aufzubauen oder die Glaubwürdigkeit der Interaktionspartner zu überprüfen (vgl. Krystek et al. 1997, S. 104). Picot et al. weisen daraufhin, daß die face-to-face-Kommunikation einen ganzheitlichen Charakter besitzt, den die technische Kommunikation nicht ersetzen, sondern lediglich unterstützen kann (vgl. Picot et al. 1996, S. 296). Das geforderte offene und konstruktive Kommunikationsverhalten der Partner erfährt somit die größte Qualität im Rahmen einer face-to-face-Kommunikation, in der alle relevanten Informationen, Meinungen, Ansichten und Gefühle ausgetauscht werden können.

Aus diesem Grund kann die Qualität der Interaktionen über Informations- und Kommunikationstechnologien in virtuellen Unternehmungen als gering bezeichnet werden. Dies hat auf die Vertrauensbildung in der VU unmittelbar negative Auswirkungen.

Die VU kann sich sowohl aus regional als auch aus global verteilten Partnern zusammensetzen. Im Netzwerk mit regionalem Charakter ist die Möglichkeit einer face-to-face-

Kommunikation höher als in solchen mit globalem Charakter. Da jedoch in beiden Formen der virtuellen Unternehmung eine räumliche Distanz zwischen den Partnerunternehmen besteht, hat dies negative Auswirkungen auf die Vertrauensbildung zwischen ihnen.

Demnach gestaltet sich die Vertrauensbildung zwischen den Partnerunternehmen in virtuellen Unternehmungen mit regionalem Charakter tendenziell einfacher als in solchen mit einem globalen Charakter, da die Intensität und Qualität der Interaktionen in der regionalen VU höher ist

#### 4.4 Klassifizierung der Einflußgrößen auf die Vertrauensbildung

Im folgenden werden die zuvor herausgearbeiteten Einflußgrößen klassifiziert, da die Auswirkungen auf die Vertrauensbildung in ihrer Art und Intensität unterschiedlich zu bewerten sind.

Es werden drei Klassen unterschieden, wobei die erste die Grundvoraussetzungen, die zweite Klasse Kooperationshindernisse und die dritte Klasse VU-konzeptimmanente Problemfelder bezüglich der Vertrauensbildung in virtuellen Unternehmungen beinhaltet. Somit stellen die Grundvoraussetzungen die Möglichkeiten, die Kooperationshindernisse sowie die VU-konzeptimmanenten Problemfelder die Grenzen der Vertrauensbildung in virtuellen Unternehmungen dar.

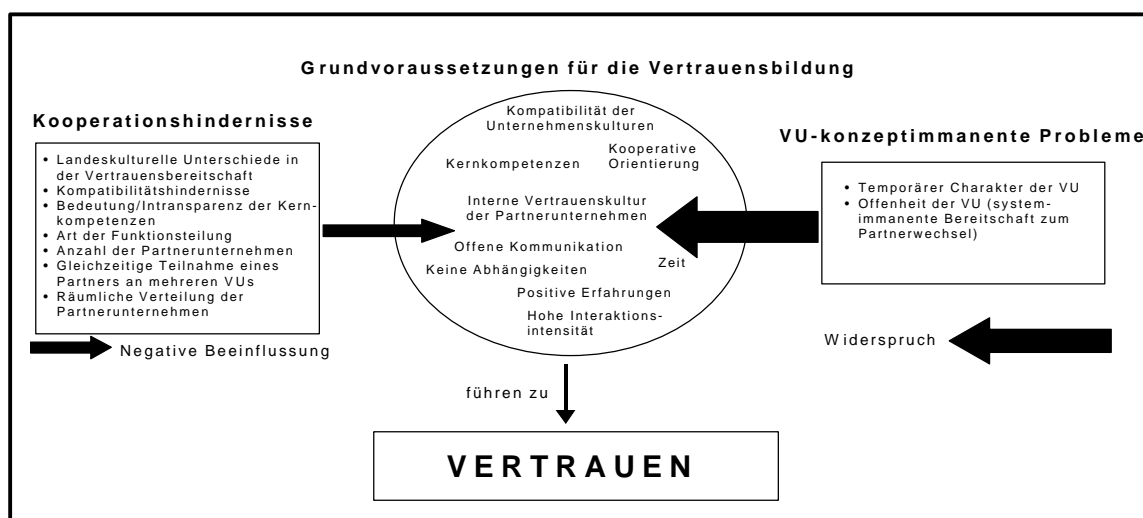


Abbildung 4-3: Klassifizierung der Einflußgrößen auf die Vertrauensbildung in virtuellen Unternehmungen

##### 4.4.1 Die Klasse der Grundvoraussetzungen

Die erste Klasse beinhaltet die Grundvoraussetzungen für ein gegenseitiges Vertrauen in virtuellen Unternehmungen. Hierbei handelt es sich in erster Linie um Eigenschaften, welche die

einzelnen Partnerunternehmen aufweisen müssen, um den anderen Partnern Vertrauen entgegenzubringen, sowie von den anderen als vertrauenswürdig eingeschätzt zu werden. Zu diesen Eigenschaften zählen eine interne Vertrauenskultur, die zu einer kooperativen Orientierung und einem offenen Kommunikationsverhalten führt, positive Kooperationserfahrungen und das Verfügen über mindestens eine Kernkompetenz. Darüber hinaus sind der Grad der Kompatibilität der Unternehmenskulturen, die relative Autonomie aller an der virtuellen Unternehmung beteiligten Partnerunternehmen, die Interaktionsintensität der Partner und insbesondere die Zeit, welche den Partnerunternehmen für die Vertrauensbildung zur Verfügung steht, von zentraler Bedeutung. Ohne diese Grundvoraussetzungen kann kein gegenseitiges Vertrauen zwischen den Partnerunternehmen der virtuellen Unternehmung entstehen.

#### **4.4.2 Die Klasse der Kooperationshindernisse**

Die zweite Klasse beinhaltet Kooperationshindernisse, welche die Grundvoraussetzungen und somit die Vertrauensbildung in virtuellen Unternehmungen negativ beeinflussen. Zu diesen Kooperationshindernissen, von denen nahezu alle Unternehmenskooperationen betroffen sind, zählen landeskulturelle Unterschiede in der Vertrauensbereitschaft, Kompatibilitätshindernisse bezüglich der Unternehmenskulturen, die große Bedeutung und Intransparenz der Kernkompetenzen, die Art der Funktionsteilung, die Anzahl der Partnerunternehmen im Netzwerk, die gleichzeitige Teilnahme eines Partners an mehreren Kooperationsnetzwerken und die räumliche Verteilung der Partner. Diese Kooperationshindernisse beeinflussen die Vertrauensbildung negativ, sie können jedoch in ihrer Wirkung auf relativ einfache Art und Weise abgeschwächt bzw. ganz aufgehoben werden.

#### **4.4.3 Die Klasse der VU-konzeptimmanenten Problemfelder**

Die dritte Klasse umfaßt die VU-konzeptimmanenten Problemfelder bezüglich der Erkenntnisse der Vertrauensforschung. Diese machen die Entwicklung gegenseitigen Vertrauens zwischen den Partnern in virtuellen Unternehmungen nahezu unmöglich.

Hierzu zählen der kurzfristige Zusammenschluß der Partnerunternehmen und die zeitliche Begrenzung der Zusammenarbeit in der virtuellen Unternehmung. Diese charakteristischen Merkmale der VU stehen der Vertrauensbildung zwischen den Partnerunternehmen, die nur über einen längeren Zeitraum erfolgen kann, entgegen. Somit kann der temporäre Charakter als konzeptimmanentes Problemfeld der virtuellen Unternehmung bezüglich der Erkenntnisse der Vertrauensforschung angesehen werden.

Im Hinblick auf die Vertrauensbildung stellt die Offenheit der virtuellen Unternehmung ein weiteres VU-konzeptimmanentes Problemfeld dar. Diese kann zu einer veränderten Zusam-

mensetzung der VU führen, was beinhaltet, daß die Partner kurzfristig zu wechselnden Partnern Vertrauensbeziehungen aufbauen müssen. Darüber hinaus haben die an der VU teilnehmenden Partner die Befürchtung, daß die anderen nach Beendigung der Mission das in sie gesetzte Vertrauen mißbrauchen könnten.

Demnach weisen diese spezifischen Charakteristika der VU Spannungsfelder zu den Erkenntnissen der Vertrauensforschung auf.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> Vgl. zum temporären Charakter und der Offenheit der virtuellen Unternehmung Kapitel 4.3.3.5.1-2

## **5. Lösungsmöglichkeit für die Vertrauensbildung in virtuellen Unternehmungen**

Das Ziel der folgenden Ausführungen ist es, die zuvor ermittelten VU-konzeptimmanenten Problemfelder im Hinblick auf die Vertrauensbildung zu überwinden bzw. abzuschwächen. Zu diesem Zweck wird eine Lösungsmöglichkeit dargestellt, die das Konzept „virtuelle Unternehmung“ und seine zentralen Charakteristika so wenig wie möglich verändert.

Anhand dieser Lösungsmöglichkeit sollen neben den VU-konzeptimmanenten Problemfeldern auch die allgemeinen Kooperationshindernisse abgeschwächt bzw. aufgehoben werden und damit die Grundvoraussetzungen bzw. Möglichkeiten der Vertrauensbildung zwischen den Partnerunternehmen verstärkt werden.

Im folgenden wird dargestellt, welche Lösungsansätze in der Literatur bezüglich der VU-konzeptimmanenten Problemfelder des temporären Charakters und der Offenheit vorgeschlagen werden. Hierbei steht das Spannungsfeld „Kurzlebigkeit der virtuellen Unternehmung versus Langwierigkeit des Aufbaus von Vertrauen“ im Mittelpunkt der Betrachtung (vgl. Krystek et al. 1997, S. 399).

### **5.1 Lösungsansätze in der Literatur**

Scholz ist der Auffassung, daß die VU aufgrund ihres temporären Charakters und der systemimmanenten Bereitschaft zum Partnerwechsel ungünstige Rahmenbedingungen für eine notwendige Vertrauenskultur bzw. für den Aufbau eines gegenseitigen Vertrauens zwischen den Partnerunternehmen bietet und folglich nicht in der Lage ist, Vertrauen zwischen den Partnerunternehmen entstehen zu lassen (vgl. Scholz 1994, S. 46). Er überwindet dieses Problem, indem er daraufhin weist, daß virtuelle Unternehmungen dann erfolgreich sind, wenn alle Partner über eine interne Vertrauenskultur verfügen und ähnliche Kulturmerkmale aufweisen (vgl. Scholz 1995, S. 51). Scholz konzentriert sich bezüglich der Möglichkeiten der Vertrauensbildung in virtuellen Unternehmungen somit auf die Beachtung und Umsetzung der Grundvoraussetzungen, sowie auf die Kompensation der Kooperationshindernisse. Diese Lösungsperspektive fördert zwar die Vertrauensbildung, sie ist jedoch nicht in der Lage, die VU-konzeptimmanenten Problemfelder bzw. das oben genannte Spannungsfeld aufzulösen.

Reiß vertritt ebenfalls die Meinung, daß der temporäre Charakter der virtuellen Unternehmung die Entwicklung einer Netzwerk- bzw. Vertrauenskultur nahezu unmöglich macht. Da virtuelle Unternehmungen jedoch auf eine Vertrauensbasis angewiesen sind, müssen sie nach Meinung des Autors „...externe Kulturen wie z.B. Branchenkulturen und berufsständische Kulturen importieren“ (Reiß 1996b, S. 271f.). Diesem Aspekt kann insofern Genüge getan werden, indem auf einer Vorstufe zur VU ein Pool mit potentiellen Partnern gebildet wird. In

diesen Pool werden nur Unternehmen aufgenommen, die über ähnliche unternehmenskulturelle Werte und Normen sowie eine ausgezeichnete Reputation verfügen (vgl. Reiss 1996a, S. 12). Durch Bildung eines solchen Pools können die negativen Auswirkungen des temporären Charakters und der Offenheit der virtuellen Unternehmung auf die Vertrauensbildung überwunden werden. Betreffende Partner lernen sich bereits im Vorfeld der Mission kennen und sind durch ihre Zugehörigkeit zu einem Pool enger miteinander verbunden. Der Lösungsansatz von Reiß überwindet somit die VU-konzeptimmanente Problemfelder und beeinflusst die Vertrauensbildung zwischen den Partnern positiv.

Krystek et al. sind ebenfalls der Auffassung, daß für den Aufbau einer tiefgreifenden Vertrauensbasis langfristige interorganisatorische Netzwerkbeziehungen zwischen Partnerunternehmen unumgänglich sind (vgl. Krystek et al. 1997, S. 405f.). Um das Spannungsfeld des temporären Charakters der VU aufzulösen, beziehen sie sich auf Weber. Er ist der Ansicht, daß es für die Ausbildung temporärer Interaktionssysteme zwischen Partnern nicht darauf ankommt, langfristige Netzwerkinteraktionen aufrechtzuerhalten, sondern vielmehr auf die langfristige Pflege eines latenten Beziehungspotentials, um in der Folge strategische Partnerschaften eingehen zu können (vgl. Weber 1994, S. 292f.). Für die Vertrauensbildung zwischen Partnerunternehmen ist es von entscheidender Bedeutung, daß sie sich bereits vor der Bildung virtueller Unternehmungen kennengelernt haben und über einen längeren Zeitraum Kontakt pflegen. Somit hat der kurzfristige Zusammenschluß der Partnerunternehmen und der temporäre Charakter einer zu einem späteren Zeitpunkt gebildeten VU keine negativen Auswirkungen mehr auf die Vertrauensbildung zwischen den Partnern.

Krystek et al. führen hierzu die Teilnahme in Frühaufklärungsnetzwerken an. Diese Form der Kooperation besteht zwischen den Partnerunternehmen ungeachtet von der Zusammenarbeit in konkreten Projekten und ist deshalb in der Lage, die Zeit zwischen solchen qualifiziert und vertrauensfördernd zu überbrücken (vgl. Krystek et al. 1997, S. 414). Wurche spricht in diesem Zusammenhang „... von ‚Prä-Kooperationen‘, in denen sich die Partner auf weniger bedeutsamen Randgebieten und ohne das Risiko strategischer Nachteile kennenlernen und Vertrauen einüben“ (Wurche 1994b, S. 157).

Sydow konkretisiert diese Lösungsmöglichkeit dahingehend, daß virtuelle Unternehmungen im Hintergrund ein funktionsfähiges Netzwerk benötigen. Zu diesem Zweck sind virtuelle Unternehmungen in einen größeren Netzwerkzusammenhang eingebettet. Dieses Kooperationsnetzwerk hat einen langen zeitlichen Horizont, wodurch die Partnerunternehmen die für das gegenseitige Kennenlernen und die Vertrauensbildung nötige Zeit zur Verfügung haben. Bei geeigneten Marktchancen konfigurieren sich virtuelle Unternehmungen aus den Netzwerkpartnern, die für diese Mission am geeignetsten sind (vgl. Sydow 1995, S. 10f.).



Die meisten Autoren sehen in dem Spannungsfeld „Kurzlebigkeit der virtuellen Unternehmung versus Langwierigkeit des Aufbaus von Vertrauen“ das größte Problem hinsichtlich der Vertrauensbildung zwischen den Partnerunternehmen, welches es zu überwinden gilt. Wie die vorherigen Ausführungen gezeigt haben, gelingt es einigen Autoren, dieses Spannungsfeld abzuschwächen bzw. nahezu aufzulösen.

Der vielversprechende Ansatz, der virtuellen Unternehmung eine Kooperationsplattform<sup>44</sup> von Unternehmen vorzuschalten, wird in den folgenden Ausführungen differenzierter betrachtet. Darüber hinaus werden nochmals Bezüge zur Vertrauensforschung hergestellt, um darstellen zu können, wie effektiv eine solche Kooperationsplattform im Hinblick auf die Vertrauensbildung in virtuellen Unternehmungen sein kann.

### **5.2 Die Kooperationsplattform als zentraler Lösungsansatz**

Die Kooperationsplattform ist ein Zusammenschluß rechtlich und wirtschaftlich unabhängiger Partnerunternehmen. Diese können aus den verschiedensten Bereichen bzw. Branchen kommen, müssen das Netzwerk jedoch sinnvoll ergänzen.

Im Rahmen der Kooperationsplattform können die Partnerunternehmen vor der eigentlichen Bildung virtueller Unternehmungen eine tiefgreifende Vertrauensbasis untereinander aufbauen, da sie sich über längere Zeit kennenlernen und Regeln für die Zusammenarbeit formulieren können (vgl. Schuh et al. 1997, S. 10). Wenn sich geeignete Marktchancen ergeben sollten, können sich Partner aus der Kooperationsplattform im Idealfall kurzfristig bzw. ohne große Vorlaufzeit zu virtuellen Unternehmungen zusammenschließen (vgl. Abbildung 5-1).

---

<sup>44</sup> Die Begriffe „Kooperationsplattform“ und „Kooperationsnetzwerk“ werden in den folgenden Ausführungen synonym verwendet.

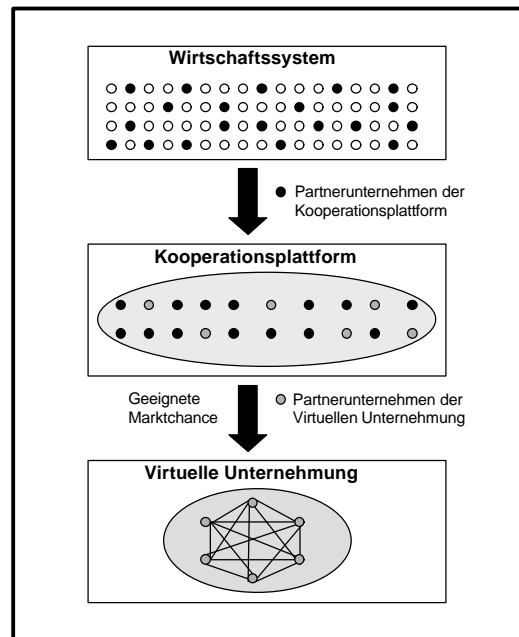


Abbildung 5-1: Die Kooperationsplattform

### 5.2.1 Die zentralen Merkmale der Kooperationsplattform

Im folgenden werden die zentralen und im Rahmen dieser Arbeit relevanten Merkmale der Kooperationsplattform dargestellt, anhand derer die positiven Auswirkungen im Hinblick auf die Vertrauensbildung zwischen den Partnerunternehmen aufgezeigt werden können.

#### 5.2.1.1 Der lange zeitliche Horizont der Kooperationsplattform

Die Kooperationsplattform hat im Gegensatz zur virtuellen Unternehmung, was im Hinblick auf die Vertrauensbildung zwischen den Partnerunternehmen von entscheidender Bedeutung ist, einen langen zeitlichen Horizont. Das Vertrauensverhältnis muß nicht wie bei der virtuellen Unternehmung unter Zeitdruck kurzfristig aufgebaut werden bzw. von Beginn an bestehen. Die Kooperationsplattform kann als eine Art „Experimentierfeld“ der Partnerunternehmen angesehen werden. Im Rahmen dieses Kooperationsnetzwerks können sich die Partner unabhängig von einem Auftrag bzw. einer VU-Mission intensiv kennenlernen und Erfahrungen im Umgang mit Kooperationen sowie Informationen austauschen.

Darüber hinaus können zeitintensive Vorbereitungen, die zur Bildung einer virtuellen Unternehmung notwendig sind, wie beispielsweise die Entwicklung von Regeln für die Zusammenarbeit, getroffen werden (vgl. Schuh et al. 1997, S. 10).

### 5.2.1.2 Die Auswahl geeigneter Partner für die Kooperationsplattform

Die Auswahl der Partnerunternehmen kann als Grundstein für die Vertrauensbildung innerhalb des Kooperationsnetzwerks betrachtet werden. Sydow und Windeler betonen die Bedeutung einer sorgfältigen Selektion der Partner, sie bezeichnen diese als eine der vier grundlegenden Managementfunktionen in Unternehmensnetzwerken (vgl. Sydow/Windeler 1994, S. 7f.; Krystek et al. 1997, S. 414).

Die Akquisition bzw. Selektion der Partnerunternehmen übernimmt im Kooperationsnetzwerk eine dafür qualifizierte Stelle, die für diese Aufgaben genügend Zeit zur Verfügung hat und nicht wie im Fall der virtuellen Unternehmung ein unter Zeitdruck stehendes initiiertes Unternehmen.

Im Rahmen des Kooperationsnetzwerks „Virtuelle Fabrik“<sup>45</sup> werden diese Aufgaben von einem Netzwerk-Coach übernommen (vgl. Schuh et al. 1997, S. 10). Dieser muß auf die gleichen Eigenschaften der potentiellen Partnerunternehmen bezüglich deren Auswahl achten, wie das initiierte Unternehmen im Rahmen der virtuellen Unternehmung.

Die Eigenschaften, welche die Vertrauenswürdigkeit der Partner positiv beeinflussen, wurden im vorherigen Kapitel bereits ausführlich dargestellt. Aufgrund des langen zeitlichen Horizonts der Kooperationsplattform kann der Netzwerk-Coach Instrumente für die Auswahl von neuen Partnerunternehmen entwickeln und sukzessive optimieren.<sup>46</sup> Somit kommt die Kooperationsplattform dem Idealfall näher, nur noch die Unternehmen auszuwählen, die zu dem bestehenden Pool passen, so daß auf diese Weise Kooperationshindernisse von vornherein beseitigt werden können. Wenn beispielsweise die generalisierte Vertrauensbereitschaft eines potentiellen Partners aufgrund seiner Zugehörigkeit zu einem bestimmten Kulturkreis gering

---

<sup>45</sup> Eine Beschreibung zum Konzept „virtuelle Fabrik“ bietet das Eureka-Projekt VIPP: „Eine virtuelle Fabrik ist eine zeitlich begrenzte Kooperation mehrerer, rechtlich unabhängiger realer Fabriken oder Unternehmensbereiche mit dem Ziel, ein bestimmtes Produkt oder eine Dienstleistung zu erstellen. Jedes Unternehmen bringt nur Aktivitäten in eine virtuelle Fabrik ein, die es besser als andere beherrscht. Eine Virtuelle Fabrik ist ein dynamischer Produktionsverbund, der sich auftragsbezogen aus einem stabilen Netzwerk konfiguriert und gegenüber dem Kunden wie eine reale Fabrik auftritt. Nach Beendigung des Auftrages löst sich der Verbund wieder auf. (...) Die Voraussetzungen für den Aufbau virtueller Fabriken werden in einem stabilen Netzwerk geschaffen. (...) Wichtigste Aufgabe im Netzwerk ist der Aufbau partnerschaftlicher Beziehungen bzw. von Vertrauen zwischen den Unternehmen“ (vgl. Eureka-Projekt VIPP 1997, S. 3).

<sup>46</sup> Vgl. hierzu das (Soll-)Kulturprofil und die Kulturanalyse in Gliederungspunkt 4.3.1.1.5-6

sein sollte und sich in der Folge im Rahmen des Kooperationsnetzwerks nicht positiv verändern lassen würde, wird diesem der Beitritt in das Netzwerk verwehrt.

Fehlerhafte Einschätzungen hinsichtlich der Vertrauenswürdigkeit potentieller Partnerunternehmen haben innerhalb der Kooperationsplattform nicht annähernd die Auswirkungen, wie solche während der Mission einer virtuellen Unternehmung. Sollte sich ein Partner nach seiner Aufnahme als nicht vertrauenswürdig erweisen, kann dieser aus dem Kooperationsnetzwerk ausgeschlossen werden. Wenn im Laufe einer VU-Mission eines der beteiligten Partnerunternehmen beispielsweise aus Kapazitätsengpässen ausscheidet oder sich als nicht vertrauenswürdig erweist, hat dies für die anderen Partner schwerwiegende Auswirkungen. Dies kann sogar dazu führen, daß die Mission beendet werden muß, da die Partner die vakante Stelle nicht umgehend mit einem neuen Partner besetzen können. Gehören die betreffenden Partnerunternehmen jedoch einer Kooperationsplattform an, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, daß ein kompetenter und vertrauenswürdiger Partner aus der Kooperationsplattform die freigewordene Stelle ohne großen Zeitverlust für die Mission besetzen kann.

### **5.2.1.3 Regelmäßige Treffen der Partnerunternehmen**

In den vorangegangenen Ausführungen wurde dargestellt, daß die Pflege eines latenten Beziehungspotentials im Hinblick auf die Vertrauensbildung von entscheidender Bedeutung ist. Im Rahmen der Kooperationsplattform können sich die Partner in regelmäßigen Abständen treffen, um sich besser kennenzulernen. Im Kooperationsnetzwerk „Virtuelle Fabrik“ treffen sich die Partner beispielsweise alle sechs bis acht Wochen zu einem Erfahrungsaustauschkreis (vgl. Schuh et al. 1997, S. 10).

Diese Treffen können sowohl auf „neutralem Boden“ als auch bei einem der Partnerunternehmen stattfinden. Letzteres bietet den anderen Partnern die Möglichkeit, das „gastgebende“ Unternehmen besser kennenzulernen. Im Rahmen dieser Meetings können sich Firmenbesichtigungen und Präsentationen im Hinblick auf die Vertrauensbildung positiv auswirken, da sich die Partner direkt von der Kernkompetenz und den Technologien des gastgebenden Partners sowie der Qualität seiner Produkte oder Dienstleistungen überzeugen können. Während dieser Meetings können die jüngsten Entwicklungen, welche die Kooperationsplattform oder einzelne Partnerunternehmen betreffen, diskutiert und neue Lösungsansätze erarbeitet werden. Hierzu zählen beispielsweise die Entwicklung von Verfahrensregeln, das Definieren von Standards bezüglich der Informations- und Kommunikationstechnologie sowie die Vorstellung der im Netzwerk vorhandenen Kernkompetenzen und Technologien der Partnerunternehmen (vgl. Katzy 1996, S. 22). Darüber hinaus bietet die Kooperationsplattform ein Forum, auf dem ein intensiver Erfahrungsaustausch zwischen den Partnerunternehmen stattfinden kann. Hier können positive als auch negative Erfahrungen zwischen Partnern, die bereits an

virtuellen Unternehmungen teilgenommen haben, ausgetauscht bzw. an Partner weitergegeben werden, die bisher noch nicht an einer VU teilgenommen haben.

Schuh et al. merken in ihren Ausführungen zur Virtuellen Fabrik an, daß insbesondere die regelmäßigen Treffen und das gegenseitige Kennenlernen zu einem gegenseitigen Vertrauen zwischen den Partnerunternehmen im Kooperationsnetzwerk geführt haben (vgl. Schuh et al. 1997, S. 10).

#### **5.2.1.4 Der Informationsaustausch zwischen den Partnerunternehmen**

Für den Vertrauensaufbau zwischen den Partnern in der Kooperationsplattform und für die Zusammenarbeit in den daraus entstehenden virtuellen Unternehmungen ist es wichtig, daß Informationen effektiv und schnell ausgetauscht werden. Hierbei kommt der über alle Partner hinweg standardisierten und harmonisierten Nutzung der Informations- und Kommunikationstechnologie Bedeutung zu (vgl. Scholz 1994, S. 43; Faisst 1995, S. 4). Die Implementierung einer effektiven Informations- und Kommunikationsplattform würde den zeitlichen Horizont der Initiierungsphase einer virtuellen Unternehmung überfordern. Ein wesentlicher Nutzen der Kooperationsplattform ist die Vernetzung der Partner, die bereits vor der Bildung virtueller Unternehmungen erfolgt.

Zu diesem Zweck werden standardisierte Anwendungssoftware- und Hardwarekonfigurationen eingesetzt, die nach dem „Plug and Play“-Prinzip funktionieren, um einen reibungslosen Informationsaustausch zwischen den Partnern zu gewährleisten (vgl. Arnold et al. 1995, S. 13). Die informationstechnische Vernetzung ist darüber hinaus für die Pflege der Beziehungen der räumlich verteilten Partner im Kooperationsnetzwerk, zur Ergänzung der regelmäßigen Treffen, von besonderer Bedeutung.

Arnold et al. haben ein Architekturkonzept für die gemeinsame Informationsverarbeitung der Partner in einer virtuellen Unternehmung entworfen. Voraussetzung für eine computergesteuerte Kommunikation ist die Vernetzung der Partnerunternehmen, wie über das Internet. Im Rahmen ihrer IV-Architektur unterscheiden die Autoren drei Stufen, die Applikations-Kommunikation, das Daten-Sharing und das Applikations-Sharing (vgl. Arnold et al. 1995, S. 15). Dieses Architekturkonzept kann auch auf den Informationsaustausch in Kooperationsnetzwerken übertragen werden.

Auf der untersten Ebene der Vernetzung, der Applikations-Kommunikation ist es notwendig, daß die Partnerunternehmen über geeignete Schnittstellen und standardisierte Verfahren verfügen, um Informationen und Daten austauschen zu können (vgl. Arnold et al. 1995, S.15).

Der EDIFACT-Standard bietet hierzu die Möglichkeit, Dokumente software- und hardwareunabhängig zwischen Unternehmen auszutauschen (vgl. Krystek et al. 1997, S. 248f., m. w. N.).

Daten-Sharing ermöglicht allen beteiligten Partnerunternehmen den Zugriff auf gemeinsame Datenbestände (vgl. Arnold et al. 1995, S. 15). Im Rahmen der Kooperationsplattform kann eine Datenbank eingerichtet werden, die alle am Netzwerk beteiligten Partnerunternehmen ausführlich beschreibt.<sup>47</sup> Hierzu bietet sich ein Medium an, das laufend aktualisiert werden kann, wie Web-Sites im Internet. Zu diesen haben alle Partnerunternehmen sowie auch begrenzt potentielle Kunden Zugang. Hier kann sich einerseits das Netzwerk gegenüber potentiellen Kunden präsentieren, andererseits dienen sie den Partnerunternehmen als Präsentations- und Kommunikationsforum. In diesem Extranet können alle wichtigen Informationen, beispielsweise das Leistungsspektrum der Kooperationsplattform und der jeweiligen Partnerunternehmen, Preise, Kapazitäten der Produktion und Produktspezifikationen abgefragt werden (vgl. Hoffmann/Hanebeck/Scheer 1996, S. 39).

Know-how, das im Rahmen der Kooperationsplattform bzw. in den verschiedenen virtuellen Unternehmungen generiert wurde, sollte zusätzlich in dieser Datenbank abgespeichert werden (vgl. Mertens/Faisst 1996, S. 284). Diese sollte jederzeit für alle Mitglieder der Kooperationsplattform zugänglich sein, um Informationen über laufende Projekte bzw. über Missionen anderer virtueller Unternehmungen einholen zu können. Sollte während der Mission einer virtuellen Unternehmung, die sich aus der Kooperationsplattform heraus konfiguriert hat, Probleme entstehen, können die betreffenden Partnerunternehmen auf das abgespeicherte Wissen von „vorherigen“ virtuellen Unternehmungen bzw. Mitgliedern der Kooperationsplattform zurückgreifen und somit eventuell ihre Probleme lösen.

Auf der höchsten Stufe der Vernetzung, dem Applikations-Sharing, werden die Anwendungssysteme aller Partnerunternehmen so stark vernetzt, daß Multi-User-Systeme im Sinne von Groupware entstehen (vgl. Arnold et al. 1995, S.15).

Die Groupware und Computer-supported Cooperative Work (CSCW) unterstützen die zeitlich und räumlich getrennte Gruppen- oder Teamarbeit durch entsprechende Hard- und Softwarearchitekturen. Zu ihren Instrumenten, welche die zeitlichen und räumlichen überwinden, zählen beispielsweise E-mail, Desktop-Videokonferenzen und Workgroup-Computing (vgl. Scholz 1994, S. 44f.).

---

<sup>47</sup> Vgl. hierzu das Elektronische Organisationshandbuch, das Mertens und Faisst (1996, S. 284) beschreiben.

Die E-mail ermöglicht ein schnelles und kostengünstiges Versenden von Nachrichten und Dateien über das Datennetz. Desktop-Videokonferenzen bieten durch den Einsatz von Mikrofonen und Kameras, die an den Bildschirmen der Interaktionspartner angebracht sind, die Möglichkeit, daß sich die Kommunikationspartner während der Besprechung sehen können. Diese Instrumente gestatten die zeitgleiche Bearbeitung von Dokumenten räumlich getrennter Personen. Bild- und Tonübertragungen schaffen dabei eine Atmosphäre, die der gewöhnlichen Zusammenarbeit in einem Büro ähnlich ist (vgl. Krystek et al. 1997, S. 95ff.).

### **5.2.1.5 Die Institutionalisierung von Regeln der Zusammenarbeit**

Der lange zeitliche Horizont der Kooperationsplattform und die regelmäßigen Meetings fördern den Aufbau von Vertrauen und gemeinsamen Werten und Normen zwischen den Partnerunternehmen. Darüber hinaus werden im Rahmen der Kooperationsplattform Vorbereitungen getroffen, die ansonsten in der Initiierungsphase der VU anfallen würden. Hierzu zählt die Institutionalisierung von Regeln für die gemeinsame Zusammenarbeit, die als eine Art Kooperationsplattformverfassung aufgefaßt werden kann.

Die Regeln der Zusammenarbeit sollten schriftlich fixiert werden und insbesondere auch die spätere Zusammenarbeit in den virtuellen Unternehmungen klären (vgl. Sydow 1996, S. 13). Hierunter fällt die Erstellung eines Standardvertrags für die VU, Regeln für die Zusammenarbeit und Auftragsabwicklung, die Definition von Aufgaben und Verantwortungen, das Setzen von Qualitätsstandards sowie Regeln für die Aufnahme neuer Mitglieder in das Kooperationsnetzwerk (vgl. Schuh et al. 1997, S. 10).

Um die notwendige Akzeptanz für diese Regelungen zu erreichen, bietet es sich an, daß sie von allen Partnern gemeinsam entwickelt werden (vgl. Sydow 1996, S. 13).

Diese Regelungen haben zur Folge, daß Sicherheit im Netzwerk entsteht, da alle Partner an sie gebunden sind und somit auch das Verhalten der anderen beurteilt und vorhergesagt werden kann (vgl. Schuh et al. 1997, S. 10). Sollten sich diese Regeln bewähren, entwickeln die Partnerunternehmen Vertrauen in diese. Die Regelungen haben somit positive Auswirkungen auf die Vertrauensbildung im Kooperationsnetzwerk.

Scholz hält es im Rahmen der virtuellen Unternehmungen für problematisch, daß den Partnern aufgrund fehlender Kontroll- und Sanktionierungsmöglichkeiten nicht garantiert werden kann, ob die jeweils anderen auch alle Werte beachten, die ein gegenseitiges Vertrauen fördern und ihr Handeln und Verhalten danach ausrichten (vgl. Scholz 1994, S. 47). Durch die Institutionalisierung der Regeln für die Zusammenarbeit kann dieses Problem jedoch deutlich abgeschwächt werden. Sie hat positive Auswirkungen auf die Vertrauensbildung zwischen

den Partnerunternehmen, da sie nicht mehr lediglich vom Wohlwollen der anderen abhängig sind.

An dieser Stelle muß jedoch angemerkt werden, daß die Institutionalisierung von Regeln kein Substitut für gegenseitiges Vertrauen sein soll oder kann. Sie dient lediglich einer einfacheren Gestaltung der Zusammenarbeit und soll die Vertrauensbildung im Netzwerk unterstützen.

Darüber hinaus hat die Institutionalisierung von Regeln nicht nur auf die Vertrauensbildung positive Auswirkungen. Die Abbildung 5-2 veranschaulicht, wie die im Vorfeld der VU auf der Kooperationsplattform getroffenen Vorbereitungen und Vereinbarungen dazu führen, die „unproduktiven“ Phasen einer virtuellen Unternehmung, die Initiierung, Vereinbarung und Auflösung schnell durchlaufen zu lassen. Die Partnerunternehmen der VU können sich infolgedessen ganz auf die Durchführung bzw. auf die Erstellung des interorganisationalen Outputs konzentrieren.

#### **5.2.1.6 Die Rollenverteilung im Kooperationsnetzwerk**

In einem Kooperationsnetzwerk entstehen Aufgabenfelder, die von dafür besonders qualifizierten Partnern übernommen werden. Im Rahmen des Projektes „Virtuelle Fabrik“ sind sechs Rollen entstanden: der Broker, der Leistungsmanager, der Auftragsmanager, der In-/Outsourcer, der Auditor sowie der Netzwerk-Coach (vgl. Schuh et al. 1997, S. 9f.). Im Kontext dieser Arbeit sind die Funktionen und Aufgaben des Netzwerk-Coaches und Auditors von besonderer Bedeutung.

Der Netzwerk-Coach ist in der virtuellen Fabrik für die Entwicklung und Pflege der Kooperationsplattform verantwortlich. Er akquiriert und schult neue Partner, entwickelt die Regeln für die Auftragsabwicklung weiter und unterstützt die Konfliktlösung im Partnernetzwerk. Der Auditor kann als neutrale Revisionsstelle der Kooperationsplattform bezeichnet werden, da er die Einhaltung der Kooperationsregeln „überwacht“ und gegebenenfalls auf einen Mißbrauch hinweist (vgl. Schuh et al. 1997, S. 10).

Snow et al. identifizieren lediglich drei verschiedene Rollen in dynamischen Netzwerken. Für die kontinuierliche Pflege und Betreuung des Netzwerks, im oben aufgezeigten Sinne, ist bei ihnen der „Caretaker“ verantwortlich (vgl. Snow/Miles/Coleman 1992, S. 14ff.).

Diese Rollen sollten im Kooperationsnetzwerk insbesondere im Hinblick auf die Vertrauensbildung wahrgenommen werden. Ihre Besetzung ist von besonderer Bedeutung, da sie von allen Partnerunternehmen akzeptiert werden muß, deshalb sollte sie einstimmig erfolgen. Solange die Anzahl der Partnerunternehmen eine gewisse Größe nicht überschreitet, sollte durch die Besetzung kein zusätzlicher Personalbedarf entstehen. Ab einer bestimmten Größe kann es aufgrund der zunehmenden Komplexität erforderlich werden, hierfür gesonderte Personal-



kapazitäten bereitzustellen. Diese Kapazitäten sollten jedoch innerhalb des für die jeweilige Rolle zuständigen Partnerunternehmens angesiedelt werden, um eine Institutionalisierung zu vermeiden.

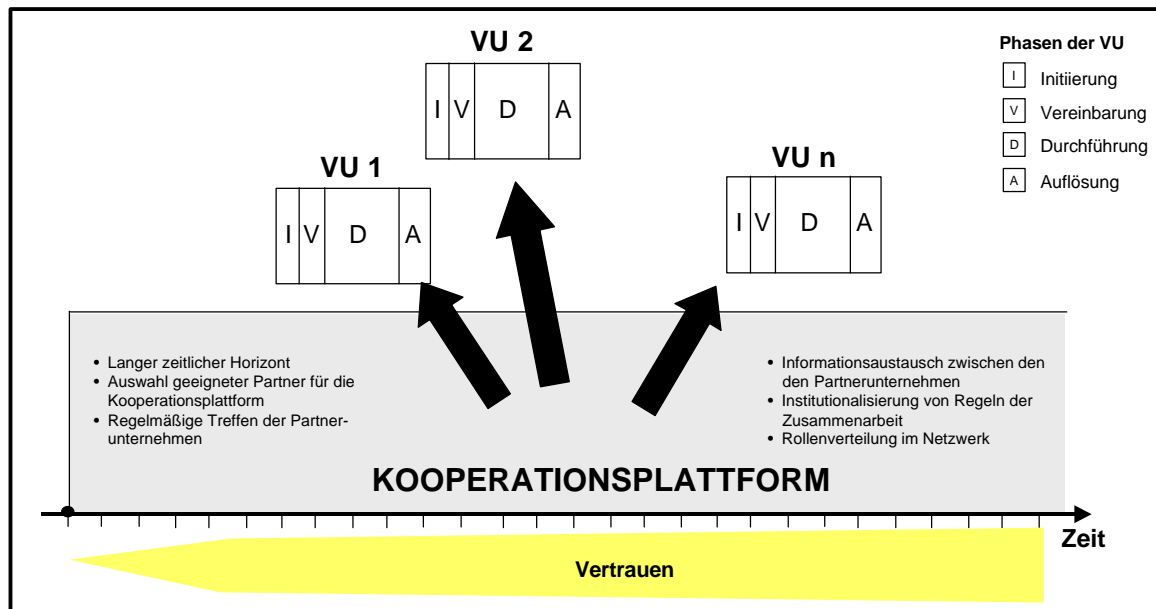


Abbildung 5-2: Zentrale Merkmale der Kooperationsplattform

Die Abbildung zeigt nochmals die zentralen Merkmale des Kooperationsnetzwerkes.

## 5.2.2 Die Auswirkungen der Kooperationsplattform auf die Vertrauensbildung

Die positiven Auswirkungen der Kooperationsplattform auf die Vertrauensbildung zwischen den Partnerunternehmen werden im folgenden anhand der drei zuvor identifizierten Problemklassen zusammenfassend dargestellt. Da die Überwindung der VU-konzeptimmanenten Problemfelder zu einer Verstärkung der Grundvoraussetzungen für die Vertrauensbildung führt, werden in den folgenden Ausführungen zunächst die Auswirkungen der Kooperationsplattform auf die VU-konzeptimmanenten Problemfelder aufgezeigt.

### 5.2.2.1 Die Auswirkungen auf die VU-konzeptimmanente Probleme

#### *Der kurzfristige Zusammenschluß und der temporäre Charakter*

Die Kooperationsplattform ist aufgrund ihres langen zeitlichen Horizonts in der Lage, das im Mittelpunkt der Betrachtung stehende Spannungsfeld „Kurzlebigkeit der virtuellen Unternehmung versus Langwierigkeit des Aufbaus von Vertrauen“ abzubauen. Die Partnerunternehmen haben im Rahmen der Kooperationsplattform die nötige Zeit zur Verfügung, um ein gegenseitiges Vertrauensverhältnis aufzubauen. Dies läßt den Schluß zu, daß das Kooperati-

onsnetzwerk nach seiner Gründung eine bestimmte Zeit benötigt, um seine Vorteile bei der Bildung virtueller Unternehmungen, die auf Vertrauen zwischen den Partnerunternehmen beruhen, zur Wirkung zu bringen (vgl. Abbildung 5-2). Diese Zeitinvestition muß auch im Rahmen der Kooperationsplattform von allen Partnern erbracht werden. Sie amortisiert sich jedoch im weiteren Verlauf des Netzwerkes, da sich die Partnerunternehmen nach einer gewissen Zeit bzw. Anlaufphase aufgrund der zwischen ihnen gewachsenen Vertrauensbasis schnell zu virtuellen Unternehmungen zusammenschließen können.

### ***Die Offenheit***

Die bereits beschriebene systemimmanente Bereitschaft zum Partnerwechsel wirkt sich negativ auf die Vertrauensbildung in virtuellen Unternehmungen aus.<sup>48</sup> Die Kooperationsplattform kann diese negativen Auswirkungen auf die Vertrauensbildung abschwächen. In einem Kooperationsnetzwerk wird sich im Laufe der Zeit und insbesondere nach durchgeführten Missionen virtueller Unternehmungen, die sich aus dem Netzwerk heraus gebildet haben, ein Zusammengehörigkeitsgefühl unter den Partnern entwickeln. Ein Partnerunternehmen wird nur aus einer laufenden VU-Mission ausscheiden, wenn ein für andere nachvollziehbarer bzw. triftiger Grund vorliegt. Darüber hinaus wird dieses Unternehmen aufgrund des gewachsenen Zusammengehörigkeitsgefühls im Netzwerk keine Informationen an andere, dem Kooperationsnetzwerk nicht angehörende Unternehmen, weitergeben. Dieser Partner wird es sonst schwer haben, sich im Netzwerk weiterhin zu behaupten und für folgende VU-Missionen ausgewählt zu werden. Der Kodex, Informationen an andere, außerhalb des Kooperationsnetzwerks stehende Unternehmen weiterzugeben, gilt für alle Partnerunternehmen der Plattform. Dies gibt ihnen Sicherheit, welche sich unmittelbar positiv auf die Vertrauensbildung zwischen ihnen auswirkt.

#### **5.2.2.2 Auswirkungen auf die allgemeinen Kooperationshindernisse**

Die Kooperationsplattform wirkt sich aufgrund ihres langen zeitlichen Horizonts auch auf die Klasse der allgemeinen Kooperationshindernisse positiv aus.

Die Kompatibilitätshindernisse können durch eine gezielte und sorgfältige Partnerselektion, welche von einer dafür qualifizierten Stelle übernommen wird, deutlich abgeschwächt werden.

---

<sup>48</sup> Vgl. zu diesem Aspekt Kapitel 4.3.5.5.2

Die Gefahr eines Know-how-Diebstahls kann auch durch eine Kooperationsplattform nicht ausgeschlossen werden, sie wird jedoch insoweit minimiert, als der kurzfristige Nutzen eines solchen Diebstahls den langfristigen Nachteil eines Ausscheidens aus der Kooperationsplattform nicht rechtfertigt.

Die negativen Folgen der Intransparenz der Kernkompetenzen können durch regelmäßige Treffen sowie durch die Bekanntmachung der Kernkompetenzen und Technologien aller Partner in einer Datenbank reduziert werden. Die hierdurch entstehende Transparenz wirkt sich auf die Vertrauensbildung positiv aus, da alle Partner einen besseren Einblick in die Leistungsfähigkeit der anderen erhalten und diese somit auch besser beurteilt werden kann. Für die Vertrauensbildung im Netzwerk ist es von zentraler Bedeutung, daß alle Partner einschätzen können, ob die anderen während den Missionen ihre Kernkompetenzen bzw. ihre Leistungsfähigkeit voll einbringen.

Die negativen Auswirkungen der räumlichen Verteilung aller Partnerunternehmen auf die Vertrauensbildung können durch die Kooperationsplattform nicht gänzlich kompensiert werden. In dem Kooperationsnetzwerk haben die Partner jedoch genügend Zeit für den Aufbau gegenseitigen Vertrauens. Darüber hinaus unterstützt die Informations- und Kommunikationstechnologie neben den regelmäßigen Treffen die Vertrauensbildung. Im Rahmen der Kooperationsplattform können diese Instrumente - wiederum aufgrund des langfristigen Zusammenschlusses - besser aufeinander abgestimmt werden.

Der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien ist jedoch nur bedingt in der Lage, die wichtige face-to-face-Kommunikation in den regelmäßigen Treffen zwischen den Partnerunternehmen zu ersetzen (vgl. Morath 1996, S. 44, m. w. N.).

Die negativen Konsequenzen einer hohen Anzahl von Partnerunternehmen auf die Vertrauensbildung können in virtuellen Unternehmungen, welche sich aus der Kooperationsplattform heraus konfigurieren, deutlich reduziert werden, da sich die beteiligten Partner bereits im Rahmen des Kooperationsnetzwerks kennengelernt und bereits ein Vertrauensverhältnis aufgebaut haben. Darüber hinaus steigt mit einer zunehmenden Anzahl an Partnerunternehmen die Flexibilität der Kooperationsplattform, da mehr Kernkompetenzen und Technologien vorhanden sind und damit die Variationsmöglichkeiten für die Bildung virtueller Unternehmungen erhöht werden. Dies steigert den potentiellen Nutzen für alle Partnerunternehmen und beeinflußt somit die Vertrauensbildung in der Kooperationsplattform ebenso positiv. Zudem wirkt sich die bei einer hohen Anzahl an Partnern erschwerte Vertrauensbildung im Rahmen der Kooperationsplattform aufgrund ihres langen zeitlichen Horizonts weniger aus.

Die negativen Auswirkungen der horizontalen Funktionsteilung wurden bereits dargestellt.<sup>49</sup> Die horizontale Funktionsteilung kann durch die Institutionalisierung von Regeln für die Zusammenarbeit ausgeschlossen werden. Sollte dies nicht geschehen, können auch in virtuellen Unternehmungen, die sich aus der Kooperationsplattform heraus gebildet haben, Konflikte zwischen Partnern mit gleichen Kernkompetenzen entstehen, die Wahrscheinlichkeit eines Konflikts erscheint jedoch geringer.

Die gleichzeitige Teilnahme eines Partnerunternehmens an mehreren virtuellen Unternehmungen birgt ein großes Risikopotential und hat negative Auswirkungen auf die Vertrauensbildung in virtuellen Unternehmungen. Durch die intensive Kommunikation und die Transparenz innerhalb des Kooperationsnetzwerkes können die Partner beurteilen, ob das betreffende Partnerunternehmen noch freie Kapazitäten besitzt und inwieweit die Zielsetzungen der verschiedenen virtuellen Unternehmungen miteinander harmonisieren. Hat der betreffende Partner noch Restkapazitäten frei und besteht keine Zielkonkurrenz, hat dies keine negativen Auswirkungen auf die Vertrauensbildung. Die Möglichkeit, daß ein solches Partnerunternehmen Informationen von einer VU in eine andere einbringt, hat im Rahmen der Kooperationsplattform keine negativen Auswirkungen, da diese ohnehin im Netzwerk ausgetauscht werden sollten. Hierbei ist jedoch darauf zu achten, daß die Teilnahme an virtuellen Unternehmungen außerhalb der Kooperationsplattform ausgeschlossen wird.

### **5.2.2.3 Auswirkungen auf die Grundvoraussetzungen für die Vertrauensbildung**

Gelingt es die VU-konzeptimmanenten Problemfelder und die allgemeinen Kooperationshindernisse aufzuheben bzw. abzuschwächen, hat dies eine unmittelbar positive Wirkung auf die Klasse der Grundvoraussetzungen.

Die regelmäßigen Treffen der Partnerunternehmen unterstützen ein offenes Kommunikationsverhalten der Partner. In den frühen Phasen der Kooperationsplattform werden vermutlich nur oberflächlich bzw. zögerlich Informationen ausgetauscht. Es ist jedoch naheliegend, daß die Partner, wenn sie sich besser kennengelernt haben, den Informationsgehalt ihrer Kommunikation sukzessive erhöhen. Wenn sich die Partner im Rahmen dieser Meetings als offene Kommunikationspartner erweisen, kann sich eine positive Vertrauensspirale in Gang setzen.

Aus der Kooperationsplattform bilden sich im Laufe der Zeit immer wieder neue virtuelle Unternehmungen heraus. Im Rahmen dieser Missionen machen die Partnerunternehmen Kooperationserfahrungen mit anderen. Hierdurch erhöht sich, zumindest bei positiven Erfahrungen, die Vertrauensbereitschaft der betreffenden Partner. Diese können darüber hinaus bei

---

<sup>49</sup> Vgl. zur horizontalen Funktionsteilung Kapitel 4.3.1.2.2.3.

Meetings an die übrigen Mitglieder weitergegeben werden, die bislang noch keinerlei Erfahrungen mit virtuellen Unternehmungen und den betreffenden Partnern gemacht haben. In Kapitel 4 wurde der positive Einfluß dargestellt, den Dritte auf die Vertrauensbeziehung anderer nehmen können. Die Möglichkeit, daß im Rahmen der Kooperationsplattform auf diese Weise Vertrauensbeziehungen zwischen Partnern hergestellt werden, erhöht sich beträchtlich, vorausgesetzt es findet ein reger Informations- und Erfahrungsaustausch statt.

Durch diesen Austausch entwickelt sich im Laufe der Zeit eine gegenseitige Akzeptanz und ein Zusammengehörigkeitsgefühl. Die gegenseitige Akzeptanz der Partnerunternehmen, welche sich insbesondere auf ihre unternehmenskulturellen Werte und Normen bezieht, wurde in Kapitel 4 als entscheidendes Kriterium für die Kompatibilität der Unternehmenskulturen dargestellt. Zwischen den Partnern werden sich im Laufe des Bestehens des Kooperationsnetzwerkes spezifische Gemeinsamkeiten bzw. eine „Kooperationsnetzwerkkultur“ herausbilden, was dazu führt, daß sich die Partner wohlwollend und vertrauensvoll gegenüber treten. Weil das Verhalten aller Partner anhand der aufgestellten Regeln überprüft werden kann, werden sich Partnerunternehmen der Kooperationsplattform nicht egoistisch sondern „wohlwollend“ verhalten.

Ein opportunistisches bzw. egoistisches Verhalten eines oder mehrerer Partnerunternehmen wird sich im Kooperationsnetzwerk schnell herumsprechen und zu einem Verlust der Reputation der betreffenden Unternehmen führen (vgl. Wurche 1994a, S. 62).

## 6. Fazit

Ein gegenseitiges Vertrauen ist für die Handlungsfähigkeit der virtuellen Unternehmung bzw. für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen den Partnerunternehmen unverzichtbar.

Die virtuelle Unternehmung weist Charakteristika auf, welche positive Auswirkungen auf die Vertrauensbildung zwischen den Partnerunternehmen haben. Zu diesen zählen (1) der potentielle Nutzen, den alle Partnerunternehmen aus der Kooperation ziehen können, (2) die Konzentration aller Partner auf ihre Kernkompetenzen, (3) das Fehlen einseitiger Abhängigkeitsverhältnisse und (4) die konsequente Ausrichtung aller Beteiligten auf ein gemeinsames Ziel.

Für das Entstehen eines gegenseitigen Vertrauens zwischen den Partnerunternehmen müssen jedoch VU-konzeptimmanente Hürden überwunden werden. Hierzu zählen der temporäre Charakter der virtuellen Unternehmung und deren Offenheit bezüglich der Mitgliedschaft ihrer Partnerunternehmen.

Der kurzfristige Zusammenschluß in einem temporären Netzwerk stellt im Hinblick auf die Vertrauensbildung zwischen den Partnerunternehmen das größte zu überwindende Problem dar, weil sich Vertrauen lediglich über einen längeren Zeitraum entwickelt und auf eine längerfristige Beziehung ausgerichtet ist.

Die Offenheit des Netzwerkes stellt in zweifacher Hinsicht ein Problemfeld dar. Zum einen besteht die Möglichkeit, daß Partnerunternehmen während der Mission das Netzwerk verlassen und das in sie gesetzte Vertrauen mißbrauchen. Zum anderen ist diese Gefahr bei jeder Beendigung einer Mission gegeben.

Eine mögliche Lösung die konzeptimmanenten Problemfelder zu überwinden, stellt der Ansatz dar, der virtuellen Unternehmung eine Kooperationsplattform vorzuschalten, die aus einer größeren Anzahl potentieller Partner besteht. Diese hat einen für die Vertrauensbildung erforderlichen langen zeitlichen Horizont und schmälert die Risiken der Offenheit insofern, als einerseits der kurzfristige Nutzen einer egoistischen Handlung den langfristigen Nachteil eines Ausschlusses von der Kooperationsplattform nicht rechtfertigt, andererseits der potentielle Nutzen einer Vertrauensbeziehung aufgrund der Kooperationsplattform nicht mit der Auflösung der virtuellen Unternehmung zwangsläufig endet.

Darüber hinaus besitzt die Kooperationsplattform zentrale Merkmale, welche die Vertrauensbildung unterstützen. Zu diesen zählen regelmäßige Treffen der Partner, die Institutionalisierung von Regeln der Zusammenarbeit, ein reger Informations- und Erfahrungsaustausch und nicht zuletzt eine größere Flexibilität bei der anforderungsspezifischen Konfiguration von virtuellen Unternehmungen.

---

Die Kooperationsplattform ist somit in der Lage, die VU-konzeptimmanenten Problemfelder zu überwinden, ohne jedoch die konzeptionellen Stärken der virtuellen Unternehmung zu beeinträchtigen. Darüber hinaus erhöht sich durch diese die Flexibilität und Effizienz virtueller Unternehmungen. Die aus der Kooperationsplattform konfigurierten virtuellen Unternehmungen können aufgrund des bereits bestehenden Vertrauensverhältnisses und der im Vorfeld getroffenen Vereinbarungen die Initiierungs-, Vereinbarungs- und Auflösungsphase schneller durchlaufen und sich auf die Bearbeitung der Marktchance konzentrieren.

## Literaturverzeichnis

- Addor, P. (1986): Die Schleimpilz-Unternehmung. In: gdi Impuls, H. 3, S. 38-47.
- Arnold, O./Härtling, M. (1995): Virtuelle Unternehmen: Begriffsbildung und -diskussion. In: Griese, J./Ehrenberg, D./Mertens, P. (Hrsg.): Arbeitspapier der Reihe „Informations- und Kommunikationssysteme als Gestaltungselement Virtueller Unternehmen“, Nr. 3, Bern, Leipzig, Erlangen-Nürnberg.
- Arnold, O./Faisst, W./Härtling, M./Sieber, P. (1995): Virtuelle Unternehmen als Unternehmenstyp der Zukunft? In: HMD 32, 185, S. 8-23.
- Axelrod, R. (1997): Die Evolution der Kooperation. München, Wien: Oldenbourg.
- Backhaus, K./Plinke, W. (1990): Strategische Allianzen als Antwort auf veränderte Wettbewerbsstrukturen. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 27, S. 21-33.
- Barnes, L.B. (1982): Vertrauen im Unternehmen. In: Harvard Manager. Führung und Organisation, Bd. 2, S. 107-118.
- Behme, W. (1996): Virtuelle Unternehmen. In: Das Wirtschaftsstudium, H. 7, S. 627.
- Belzer, V. (1993): Unternehmenskooperationen: Erfolgskriterien und Risiken im industriellen Strukturwandel. München: Hampp.
- Bierhoff, H.W. (1993): Sozialpsychologie. Ein Lehrbuch. 3. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer.
- Bierhoff, H.W. (1995): Vertrauen in Führungs- und Kooperationsbeziehungen. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. 2. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, Sp. 2148-2158.
- Bierhoff, H.W./Buck, E./Schreiber, C. (1983): Vertrauen und soziale Interaktion: Einflüsse von interpersoneller Orientierung, Bekanntheit und Machtbalance in Rollenspielen. In: Berichte aus dem Fachbereich Psychologie der Phillips-Universität Marburg, Nr. 81.
- Bierhoff, H.W./Müller, G.F. (1993): Kooperationen in Organisationen. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 37. Jahrgang (N.F.11) 2, S. 42-51.
- Bleeker, S.E. (1994): The virtual organization. In: The Futurist, Vol. 28, No. 2, S. 9-14.
- Bleicher, K. (1989): Zum Management zwischenbetrieblicher Kooperation: Vom Joint Venture zur strategischen Allianz. In: Bühner, R. (Hrsg.): Führungsorganisation und Technologiemanagement. Berlin, S. 77-89.



- Bleicher, K. (1995): Einwurf. In: Handbuch der modernen Datenverarbeitung, September 1995, S. 5-6.
- Bleicher, K. (1992): Das Konzept Integriertes Management. 2. rev. und erw. Auflage. Frankfurt, New York: Campus.
- Bleicher, K. (1996): Das Konzept Integriertes Management. 4. rev. und erw. Auflage, Frankfurt, New York: Campus.
- Bronder, C. (1993): Kooperationsmanagement. Frankfurt/Main: Campus.
- Bronder, C./Pritzl, R. (1992): Ein konzeptioneller Ansatz zur Gestaltung und Entwicklung von strategischen Allianzen. In: Bronder, C./Pritzl, R. (Hrsg.): Wegweiser für strategische Allianzen. Frankfurt: FAZ, S. 17-44.
- Buck, E./ Bierhoff, H.W. (1986): Verlässlichkeit und Vertrauenswürdigkeit. Skalen zur Erfassung des Vertrauens in eine konkrete Person. In: Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie 7, H. 4, S. 205-223.
- Bullinger, H.-J./Brettreich-Teichmann, W./Fröschle, H.-P. (1995): Das virtuelle Unternehmen, Koordination zwischen Markt und Hierarchie. In: Office Management, 12, S. 18-22.
- Bullinger, H.-J./Schäfer, M. (1996): Erfolgsfaktor. Das Management lernender Unternehmen. In: Office Management, 1-2, S. 16-20.
- Byrne, J./Brandt, R./Port, O. (1993): The Virtual Corporation. In: Business Week, 8. Februar 1993, S. 36-40.
- Coleman, J.S. (1991): Grundlagen der Sozialtheorie. Bd.1. Handlungen und Handlungssysteme. München/Wien.
- Collis, D./Montgomery, C. (1996): Wettbewerbsstärke durch hervorragende Ressourcen. In: Harvard Business Manager, H. 2, S. 47-57.
- Davidow, W.H./Malone, M.S. (1992): The Virtual Corporation: Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century. In: Harper-Business, New York.
- Davidow, W.H./Malone, M.S. (1993): Das virtuelle Unternehmen. Der Kunde als Co-Produzent. Frankfurt/Main, New York: Campus.
- Englman, S. (1993): Securing the Virtual Corporation. In: Security Management, November 1993, S. 28-30.

- Erikson, E.H. (1966): Wachstum und Krisen der gesunden Persönlichkeit. Stuttgart: Klett.
- Eureka - Projekt VIPP (1997): Antrittspaket `97: Die Virtuelle Fabrik. St. Gallen: Institut für Technologiemanagement.
- Faisst, W. (1995): Welche IV-Systeme sollte ein virtuelles Unternehmen haben? In: Griese, J./Ehrenberg, D./Mertens, P. (Hrsg.): Arbeitspapier der Reihe „Informations- und Kommunikationssysteme als Gestaltungselement Virtueller Unternehmen“, Nr.1, Bern, Leipzig, Erlangen-Nürnberg.
- Frank, C. (1994): Strategische Partnerschaften in mittelständischen Unternehmen: Option zur Sicherung der Eigenständigkeit. Wiesbaden: Gabler.
- Fuchs, J. (1992): Das biokybernetische Modell. Wiesbaden.
- Fuchs, W./Klima, R./Lautmann, R./Rammstedt, O./Wienold, H. (Hrsg.) (1988): Lexikon zur Soziologie. 2. verb. und erw. Auflage. Westdeutscher Verlag.
- Goldman, S.L./Nagel, R.N./Preiss, K. (1995): Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer. New York.
- Goldman, S.L./Nagel, R.N./Preiss, K./Warnecke, H.-J. (1996): Agil im Wettbewerb: Die Strategie der virtuellen Organisation zum Nutzen des Kunden. Berlin: Springer.
- Griese, J. (1992): Auswirkungen globaler Informations- und Kommunikationssysteme auf die Organisation weltweit tätiger Unternehmen. In: Staehle, W.H./Conrad, P. (Hrsg.): Managementforschung 2, Berlin, New York: Walter de Gruyter, S. 163-175.
- Handy, C. (1995): Trust and the Virtual Organization. In: Harvard Business Review, May-June 1995, S. 40-50.
- Harms, J.M. (1995): Technologiekoordination in der High-Tech-Unternehmung. In: Corsten, H./Reiß, M. (Hrsg.): Handbuch Unternehmensführung. Wiesbaden.
- Härtling, M. (1996): Führungsinformationssysteme zur Unterstützung des Managements Virtueller Unternehmen. In: Griese, J./Ehrenberg, D./Mertens, P. (Hrsg.): Arbeitspapier der Reihe „Informations- und Kommunikationssysteme als Gestaltungselement Virtueller Unternehmen“, Nr.9, Bern, Leipzig, Erlangen-Nürnberg.
- Hoffmann, W./Hanebeck, C./Scheer, A.-W. (1996): Kooperationsbörse - Der Weg zum virtuellen Unternehmen. In: Management & Computer, H. 1, S. 35-41.

- Hoffmann, W./Hirschmann, P./Scheer, A.W (1996): Die Initiierung Virtueller Unternehmen - leisten Kooperationsbörsen Unterstützung? In: *Industrie Management*, Nr. 6, S.10-14.
- Kanter, R.M. (1995): Unternehmenspartnerschaften: Langsam zueinander finden. In: *Harvard Business Manager*, Nr. 2, S. 33-43.
- Katzy, B. (1996): „Virtuelle Fabrik“: Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit für den Industriestandort Schweiz. In: *Einkäufer Revue de l'acheteur*, 3, S. 22-23.
- Kieser, A. (1992): *Organisation*. 3. völlig neubearbeitete Auflage. Berlin, New York: de Gruyter.
- Kirn, S. (1995): Kooperierende intelligente Agenten in Virtuellen Organisationen. In: *Handbuch der modernen Datenverarbeitung*, September 1995, S. 24-36.
- Klein, S.(1994): Virtuelle Organisation. In: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, H. 6, S. 309-311.
- Klimecki, R. (1993): *Strategisches Management für Klein- und Mittelbetriebe*. Hess Consulting Group.
- Klimecki, R./Probst, G.J.B. (1990): Entstehung und Entwicklung der Unternehmenskultur. In: Lattmann, C.(Hrsg.): *Unternehmenskultur*. Heidelberg, S. 41-65.
- Koller, M. (1992): Sozialpsychologie des Vertrauens. Ein Überblick über theoretische Ansätze. In: *Psychologische Beiträge*, Bd. 34, S. 98-112.
- Koorsgaard, M.A./Schweiger, D.M./ Sapienza, H.J. (1995): Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice. In: *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 1, S. 60-84.
- Krystek, U./Redel, W./Reppegather, S. (1997): *Grundzüge virtueller Organisationen. Elemente und Erfolgsfaktoren, Chancen und Risiken*. Wiesbaden: Gabler.
- Laufer, H. (1988): Mitarbeiterengagement durch Vertrauen: Vertrauen kann man nicht anordnen, man muß es erwerben! In: *Zeitschrift für Führung und Organisation*, Nr.3, S. 179-182.
- Loose, A./Sydow, J. (1994): Vertrauen und Ökonomie in Netzwerkbeziehungen - Strukturalementheoretische Betrachtungen. In: Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.): *Management interorganisationaler Beziehungen*. Opladen, S. 160-193.

- Luhmann, N. (1973): Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. 2. Auflage. Stuttgart: Enke.
- Mayer, R.C./Davis, J.H./Schoorman, F.D. (1995): Integrative model of organizational trust. In: Academy of Management Review, Vol. 20, Nr. 3, S. 709-734.
- Mellinger, G.D. (1955): Interpersonal trust as a factor in communication. In: Journal of Abnormal and Social Psychology, 52, S. 304-309.
- Mertens, P./Faisst, W. (1995): Virtuelle Unternehmen - eine Organisationsstruktur für die Zukunft? In: Technologie und Management, H. 2, S. 61- 68.
- Mertens, P./Faisst, W. (1996): Virtuelle Unternehmen: Eine Organisationsstruktur für die Zukunft? In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 6, S. 280-285.
- Morath, F. (1996): Interorganisationale Netzwerke: Dimensions – Determinants – Dynamics, In: Klimecki, R. (Hrsg.): Managementforschung und Praxis, Diskussionsbeitrag Nr. 15, Lehrstuhl für Management, Fakultät für Verwaltungswissenschaft, Universität Konstanz.
- Mowshowitz, A. (1986): Social Dimensions of Office Automation. In: Yovitz, M. (Hrsg.): Advances in Computers, 25, S. 335-404.
- Müller, W. (1993): Bündnis auf Zeit. In: Wirtschaftswoche, 42, S. 126-129.
- Nagel, R./Dove, D. (1991): 21st Century Manufacturing Enterprise Strategy. Vol. 1&2, Iacocca Institute, Lehigh University, Bethlehem.
- Ohmae, K. (1990): Strategic alliances in the borderless world. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 27, S. 11-20.
- Olbrich, T. (1994): Das Modell der „Virtuellen Unternehmen“. In: Information Management, 4, S. 28-36.
- Oswald, M.E. (1994): Vertrauen – eine Analyse aus psychologischer Sicht. In: Hof, H. (Hrsg.): Recht und Verhalten: Verhaltensgrundlagen des Rechts – Zum Beispiel Vertrauen. 1. Auflage. Baden-Baden: Nomos Verl.-Ges., S. 111-128.
- Ott, M. (1996): Virtuelle Unternehmen. In: Gablers Magazin, H. 4, S. 18-21.
- Petermann, F. (1996): Psychologie des Vertrauens. 3. korrigierte Auflage. Göttingen: Hofgreffe.

- Picot, A./Reichwald, R. (1994): Auflösung der Unternehmung. Vom Einfluß der Iuk-Technologie auf Organisationsstrukturen und Kooperationsformen. In: ZfB 64, 5, S. 547-570.
- Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R. (1996): Die grenzenlose Unternehmung. Wiesbaden: Gabler.
- Prahalad, C.K./Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation. In: Harvard Business Review, May-June 1990, S. 79-91.
- Prahalad, C.K./Hamel, G. (1991): Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben. In: Harvard Business Manager, 2, S.66-78.
- Preisendörfer, P. (1995): Vertrauen als soziologische Kategorie. Möglichkeiten und Grenzen einer entscheidungstheoretischen Fundierung des Vertrauenskonzepts. In: Zeitschrift für Soziologie, H. 4, S. 263-272.
- Rasche, C. (1994): Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag/Gabler.
- Reiß, M. (1996a): Virtuelle Unternehmung. Organisatorische und personelle Barrieren. In: Office Management, 5, S. 10-13.
- Reiß, M. (1996b): Personelle und organisatorische Grenzen der virtuellen Unternehmung. In: ZWF 91, 6, S. 268-272.
- Reiß, M./Beck, T.C. (1995): Kernkompetenzen in virtuellen Netzwerken: Der ideale Strategie-Struktur-Fit für wettbewerbsfähige Wertschöpfungssysteme? In: Corsten, H./Will, T. (Hrsg.): Unternehmensführung im Wandel: Strategien zur Sicherung des Erfolgspotentials. Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer.
- Rempel, J./Holmes, J./Zanna, M.P. (1985): Trust in Close Relationships. In: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 49, No. 1-6, S. 95-112.
- Richter, F.J. (1995): Dynamik von Allianz-Netzwerken als Herausforderung der 90er Jahre. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Nr. 5, S. 523-539.
- Rieckhof, H.-C. (1993): Herausforderungen für die strategische Planung. In: Zeitschrift Führung und Organisation, 5, S. 292-298.
- Rotter, J. (1967): A new scale for measurement of interpersonal trust. In: Journal of Personality, Jg. 35, S. 651-665.

- Rotter, J. (1981): Vertrauen. Das kleinere Risiko. In: *Psychologie Heute*, März 1981, S. 23-29.
- Rühli, E./Keller, A. (1991): *Kulturmanagement in schweizerischen Industrieunternehmen*. Bern: Haupt.
- Schein, E.H. (1984): Soll und kann man eine Organisationskultur verändern? Organisationsentwicklung vor neuen Fragestellungen. In: *gdi impuls*, H. 2, S. 31-43.
- Schlenker, B.R./Helm, B./Tedeschi, J.T. (1973): The effects of personality and situational variables on behavioral trust. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 25, No. 3, S. 419-427.
- Schneeberger, A. (1982): Vertrauen als Eigenschaft von Interaktionssystemen. Entwurf eines theoretischen Bezugsrahmens. In: *Angewandte Sozialforschung*, Jg. 10, Nr. 3, S. 301-307.
- Schneider, H. (1992): Vertrauensbildende Maßnahmen als Komponenten der Unternehmenskultur. In: *io Management Zeitschrift*, Nr. 7/8, S. 27-29.
- Scholz, C. (1994): Die virtuelle Organisation als Strukturkonzept der Zukunft? In: *Diskussionsbeitrag Nr. 30*, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, Universität des Saarlandes, Saarbrücken.
- Scholz, C. (1995): Virtuelle Unternehmen: Zehn zentrale Fragen und erste Antworten. In: *Der Karriereberater*, H. 4, S. 39-58.
- Scholz, C. (1997): *Strategische Organisationen: Prinzipien zur Vitalisierung und Virtualisierung*. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Scholz, G./Stobbe, C. (1994): Telearbeit – Erfahrungen und Empfehlungen. In: *Versicherungswirtschaft*, 20, S. 1346-1352.
- Schuh, G./Katzky, B./Eisen, S. (1997): Wie virtuelle Unternehmen funktionieren: Der Praxistest ist bestanden. In: *Gablers Magazin*, H. 3, S. 8-11.
- Siebert, H. (1991): Ökonomische Analyse von Unternehmensnetzwerken. In: *Stahle, W.H./Sydow, J. (Hrsg.): Managementforschung 1*. Berlin, New York: de Gruyter, S. 291-311.
- Sitkin, S.B./ Roth, N.L. (1993): Explaining the limited effectiveness of legalistic remedies for trust and distrust. In: *Organization Science*, 4, S. 367-392.

- Snow, Ch./Miles, R.E./Colemann, H.J. (1992): Managing 21st century network organizations. In: *Organizational Dynamics*, Vol. 20, No. 3, S. 5-19.
- Solomon, L. (1960): The influence of some types of power relationships and game strategies upon the development of interpersonal trust. In: *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Jg. 61, S. 223-230.
- Staehele, W. (1991): *Management*. 6. Auflage. München: Vahlen.
- Sydow, J. (1992): *Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation*. Wiesbaden: Gabler.
- Sydow, J. (1995): Konstitutionsbedingungen von Vertrauen in Unternehmensnetzwerken - Theoretische und empirische Einsichten. In: Bühner, R./Haase, K.D./Wilhelm, J. (Hrsg.): *Dimensionierung des Unternehmens*. Stuttgart, S. 177-200.
- Sydow, J. (1996): Virtuelle Unternehmung: Erfolg als Vertrauensorganisation? In: *Office Management*, 7/8, S. 10-13.
- Sydow, J./Windeler, A. (1994): Über Netzwerke, virtuelle Integration und Interorganisationsbeziehungen. In: Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.): *Management interorganisationaler Beziehungen: Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik*. Opladen, S. 1-21.
- Szyperski, N./Klein, S. (1993): Informationslogistik und virtuelle Organisation. Die Wechselwirkung von Informationslogistik und Netzwerkmodellen der Unternehmung. In: *DBW*, Jg. 53, Nr. 2, S. 187-208.
- Thorelli, H. (1986): Networks: Between Markets and Hierarchies. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 7, No. 1, S. 37-51.
- Türk, K. (1978): *Soziologie der Organisation: Eine Einführung*. 1. Auflage. Stuttgart: Enke.
- Weber, B. (1994): Unternehmensnetzwerke aus systemtheoretischer Sicht - Zum Verhältnis von Autonomie und Abhängigkeit in Interorganisationsbeziehungen. In: Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.): *Management interorganisationaler Beziehungen: Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik*. Opladen, S. 275- 297.
- Weber, G./Walsh, I. (1994): Die virtuelle Organisation. In: *Gablers Magazin*, H. 6-7, S. 24-27.
- Weibler, J. (1997): Vertrauen und Führung. In: Klimecki, R./Remer, A. (Hrsg.): *Personal als Strategie*. Neuwied: Luchterhand, S. 185-214.

- 
- Weibler, J./Deeg, J. (1998): Virtuelle Unternehmen – Eine kritische Analyse aus strategischer, struktureller und kultureller Perspektive. In: Zeitschrift für Planung, 9, S. 107-124.
- Wurche, S. (1994a): Strategische Kooperation: Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen am Beispiel mittelständischer Pharmaunternehmen. Wiesbaden: Gabler.
- Wurche, S. (1994b): Vertrauen und ökonomische Rationalität in kooperativen Interorganisationsbeziehungen. In: Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.): Management interorganisationaler Beziehungen: Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik. Opladen, S. 142- 159.
- Zand, D.E. (1973): Vertrauen und Problemlösungsverhalten von Managern. In: Gruppendynamik. Forschung und Praxis. H. 1, S. 294-305.
- Zand, D.E. (1977): Vertrauen und Problemlösungsverhalten von Managern. In: Lück, H.E. (Hrsg.): Mitleid-Vertrauen-Verantwortung. Stuttgart: Klett.